

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق فندقي وسياحي

الشعبة: العلوم التجارية

**أهمية تسويق الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية**

دراسة حالة فندق كوستا ميموزا صابلات - مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبين

المداح عبد القادر

فقير أسماء

تحت إشراف:

أ.د. بشني يوسف

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	اعمرستي أحمد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق فندقي وسياحي

الشعبة: العلوم التجارية

**أهمية تسويق الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية**

دراسة حالة فندق كوستا ميموزا صابلات - مستغانم -

مقدمة من طرف الطالبين

المداح عبد القادر

فقير أسماء

تحت إشراف:

أ.د. بشني يوسف

لجنة المناقشة

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	اعمرستي أحمد	أستاذ مساعد "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023

## التشكرات

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المؤطر بشني يوسف على نصائحه وتعبه والذي كان له الفضل الكبير لإنجاز هذا العمل لك كل الاحترام والتقدير

والشكر الخاص إلى كل أفراد فندق كوستا ميموزا، صابلات مستغانم

وإلى جميع طاقم العمل الذين

استقبلونا أفضل استقبال.

لكم جزيل الشكر.

المداح عبد القادر

فقيبر أسماء

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي وأختي وأخي و إلى روح والدي رحمة الله عليه

فقير أسماء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

الى الوالدين الكريمين وكل العائلة صغيرا وكبيرا

المداح عبد القادر

## الفهرس

	التشكرات
	الأهداء
	المقدمة العامة
الفصل الأول: التسويق وإدارة الموارد البشرية	
1-4	المقدمة
6	المبحث الأول: ماهية التسويق
6	المطلب الأول: تعريف التسويق
12	المطلب الثاني: منافع ووظائف التسويق
16	المطلب الثالث: مكونات مفهوم التسويق الحديث ومجالات تطبيقه
20	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الحديثة
30	الخاتمة
الفصل الثاني: مفاهيم حول تسويق الموارد البشرية	
32	المقدمة
33	المبحث الأول: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: التسويق الداخلي
39	المطلب الثاني: التسويق الاجتماعي والمفاهيم المقاربة
41	المطلب الثالث: تسويق الموارد البشرية
44	المبحث الثاني: المخطط التسويقي للموارد البشرية

44	المطلب الأول: تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم
46	المطلب الثاني: سوق الموارد البشرية
51	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للموارد البشرية:
55	الخاتمة
الفصل الثالث: تطبيق تسويق الموارد البشرية في فندق كوستا ميموزا بصابلات ولاية مستغانم	
57	المقدمة
58	المبحث الأول: التعريف وتاريخ تأسيس الفندق
58	المطلب الأول: التعريف بالفندق
59	المطلب الثاني: مكونات وأهم مميزات الفندق
60	المطلب الثالث: وظيفة فندق كوستا ميموزا
61	المبحث الثاني: أهم مميزات فندق كوستا ميموزا
61	المطلب الأول: خدمات الفندق
62	المطلب الثاني: أسعار الإقامة
64	الخاتمة
65	الخاتمة العامة
68	المراجع



## المقدمة العامة:

يركز التسويق بصفة عامة على عمليات التبادل القائمة بين المؤسسة وزبائنها، فقد اختلف الكتاب في تحديد مفهوم التسويق، حيث فسّره البعض على أنه عملية توزيع المنتجات، وآخرون اعتبروه على أنه مجموعة من العمليات أو مجموعة علاقات، وكل هذه الاختلافات في وجهات النظر راجعة إلى التغيرات الدائمة و المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين والتي تفرضها التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات، بالإضافة إلى التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي يشهدها عالمنا اليوم، مما نتج عنها تطور المفاهيم التسويقية لتصبح أكثر شمولاً و اتساعاً.

في ظل هذه التحولات التي تشهدها منظمات الأعمال أصبح لزاماً عليها تطبيق ميكانيزمات التغيير وإعادة هندسة الوظائف والتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر في العصر الراهن العنصر الأكثر أهمية في المنظمة وأساساً لخلق ميزة تنافسية.

كما أن المعارف و المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية هي القوة الدافعة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالموارد البشرية هي التي تحرك بقية الموارد الأخرى من أجل وضع الخطط والإستراتيجيات والأهداف بغرض تحقيق أداء متميز عن باقي المؤسسات المنافسة ولضمان البقاء و الاستمرارية، وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات والشركات العالمية إلى اعتماد سياسات وإستراتيجيات من أجل الحصول على الكفاءات وإدماجها، وهنا تتجلى وظيفة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها.

في هذا السياق، بدأت المنظمات تطرح مسألة كسب ولاء موردها البشري حيث أظهرت السياسات المتبعة في هذا المجال بعض النقائص، مما توجب على إدارة الموارد البشرية تحديد تقنيات جديدة تعمل على دمج وكسب ولاء موردها البشري وضمان انتمائه الوظيفي.

انطلاقاً من مفهوم التسويق التقليدي القائم على عمليات التبادل بين المؤسسة و عملائها، وصولاً إلى المفهوم الشامل للتسويق القائم على المعاملات التبادلية في مختلف المجالات ومهما كان نمط المنظمة، سواء كانت ربحية أم غير ربحية، حيث تطرقت العديد من الدراسات والبحوث إلى فعالية نماذج وأدوات كسب الولاء المطبقة في النشاط التسويقي، و منه تظهر لنا إمكانية تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر المؤسسة موردها البشري زبوناً و العمل قدر المستطاع على جذب و كسب ولاءه وهذا بغرض بيع الامتيازات الاجتماعية وعروض إدارة الموارد البشرية الخاصة بها بالإضافة إلى دراسة حاجات ورغبات مستخدميها التقسيم، التموّج واستخراج مجموعة من القيم لكل مزيج عمالي.

## 1- الإشكالية:

ما مدى أهمية تبني تسويق الموارد البشرية في المؤسسات الفندقية؟  
و نتفرغ من الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأدوات المتبعة لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الفندق محل الدراسة؟

## 2- فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات السابقة، فإننا نقترح الفرضيات التالية التي تساهم في تحديد معالم الموضوع كالاتي:

- تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية يتطلب مجموعة من الأدوات
- يتبنى فندق كوستا ميموزا بصايلات بمستغانم تسويق الموارد البشرية لرفع من أداء الافراد العاملين وكذا مردودية الفندق

## 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع الدراسة المتمثل في إمكانية تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية في كونه يتناول ظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بصورة نهائية، كما تتضمن مفهوم الانتقال من الإدارة التقليدية للموارد البشرية وانفصالها عن الوظائف الأخرى إلى الإدارة الحديثة لها والتي تسعى إلى كسب ولاء موردها البشري وضمان إنتمائه الوظيفي عن طريق تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية، ناهيك عن توفير بيئة العمل الملائمة.

## 4. أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أنه أي بحث علمي يهدف لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وبخصوص هذه الدراسة حول إمكانية تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:

- فهم مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية والجوانب المتعلقة بها، مما يساعد المسؤولين في الفنادق على تطوير وتحسين علاقاتهم مع موظفيهم من خلال ما جاءت به هذه المفاهيم الحديثة.
- معرفة مدى تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية بالفندق قيد الدراسة وأثرها على رضا الموظفين.
- دراسة بيئة العمل بالفندق محل الدراسة وتحليل علاقات الإدارة بمستخدميها، مما قد يساعد هذا الفندق في تحسين هذه العلاقات وإذكاء صورة المستخدم الجيد من خلال الأخذ بعين الاعتبار المشاكل.

## 6- مجال وحدود الدراسة:

يمكن تحديد مجال وحدود البحث بالبعدين التاليين:

- من حيث بعد الموضوع العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن إمكانية تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية أي أنها ستهتم بصفة خاصة بالأداء الاجتماعي في إطار إدارة الموارد البشرية.
- من حيث البعد المكاني: يتضمن البحث دراسة ميدانية كانت على مستوى فندق كوستا ميموزا بصابلات بمستغانم

## 7- منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها، سيتم الاعتماد على منهجين، الأول منهج وصفي تحليلي والثاني تطبيقي (دراسة ميدانية)، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على عدة مراجع متاحة باللغة العربية والأجنبية والمتمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية ومواقع الإنترنت بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى قسمين:

- الجانب النظري والذي يتضمن فصلين:

- 1- الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري حول التسويق وإدارة الموارد البشرية، والذي قسمناه بدوره إلى مبحثين، المبحث الأول يقدم مختلف تعاريف التسويق بمفهومه الضيق والشامل بالإضافة إلى تحديد دوره وأهميته ومختلف مجالات تطبيقه، أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية وخصص لإيجاد تعريف شامل ومستوفي لإدارة الموارد البشرية والتعرف على مهامها وأهدافها وكذا تنظيمها في الإدارة الحديثة.
- 2- الفصل الثاني: بعنوان الطرح النظري لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول خصص لمختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية مبرزين أهمية كل مفهوم على حدى، أما المبحث الثاني فخصصناه لتوضيح مفهوم المخطط التسويقي للموارد البشرية حيث تم التطرق إلى توضيح مختلف أصناف ورغبات العملاء وكذا مفهوم المزيج التسويقي للموارد البشرية.
- 3- الجانب التطبيقي: وهو الفصل الأخير حيث خصصناه لدراسة ميدانية فندق كوستا ميموزا بصابلات بمستغانم.

## المقدمة:

يمثل التسويق أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها مؤسسات الأعمال الحديثة، ويعتبر محورا استراتيجيا لأية مواجهة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، كما أن مدى نجاح المؤسسة في أداء هذا النشاط، يحدد مدى النجاح الذي يمكن أن تسفر عنه عملياتها، وبالرغم أن جوهر العملية التسويقية قد وعاه وأدركه الإنسان منذ الحقب الأولى من التاريخ البشري، إلا أن كثيرا من الاتجاهات الفكرية التي برزت من خلال تطور مفهوم التسويق لا تزال تتطلب من الباحثين تسليط الضوء على التعريف بالتسويق وتوضيح كل مضامينه الأساسية.

كما أن المنظمات كانت من قبل تشهد نقص في التنظيم، فلا يوجد قانون تنظيمي يسيروها ولا إدارة بوظائفها المختلفة تتابع أعمالها وشيء فشيء بدأت تظهر تحسينات على الإدارة راجعة إلى طبيعة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يؤثر ويتأثر الأمر الذي أدى إلى إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي سمي باسمه وهو إدارة الموارد البشرية والتي تهتم بكل ما يتعلق بهذا الأخير، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور...الخ.

وسوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للتسويق وإدارة الموارد البشرية وهذا بالتطرق إلى تعريف كل منهما، ووظائفهما وكذا المفاهيم الحديثة للتسويق وإدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية التسويق

### تمهيد:

اختلف الكتاب في مفهوم التسويق، فقد عرفه البعض على أنه توزيع المنتجات، وآخرون على أنه عدد من العمليات، أو مجموعة علاقات، وهذا الاختلاف لوجهات النظر راجع إلى التغيرات المؤثرة في التسويق، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مختلف تعريفات التسويق بمفهومه الضيق والشامل ودوره ومجالات تطبيقه.

### المطلب الأول: تعريف التسويق

نتيجة للتغيرات التي طرأت على التسويق، فقد تعددت تعريفه، فكل يتناوله من الزاوية التي يهتم بها، وعموماً يمكن تقسيم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التسويق كما يلي:

- التعريف الضيق.

- التعريف الشامل.

#### 1- التعريف الضيق للتسويق:

يقوم التعريف الضيق للتسويق على أساس اقتصار وظيفته على نشاطات معينة، حيث تتركز أساساً على نشاطات المنظمات الربحية فقط وقد استمر هذا المنهج من عام 1910 وحتى عام 1970 حيث ظهر اتجاه جديد يهدف إلى جعل مفهوم التسويق أكثر شمولاً بحيث يمكن تطبيقه على جميع المنظمات الربحية كانت أو غير ربحية ومن تلك التعاريف نذكر:

\* تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: تعرفه على أنه " مجموعة أنشطة الأعمال التي توجه إنسياب السلع

والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"<sup>1</sup>

إن هذا التعريف لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية، إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المنظمات الخدمية، والمنظمات التي غير ربحية، وقد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجاته ورغباته.

ويعرف بعض الباحثين التسويق بأنه " تلك العملية في مجتمع ما، التي يتم بمقتضاها توقع هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح، والترويج، والتبادل والتوزيع، لهذه السلع والخدمات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبوقحف، "التسويق: وجهة نظر معاصرة"، القاهرة، مكتبة الإشعاع، 2001، ص: 39.

<sup>2</sup> زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، الطبعة الأولى، دار زهران للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 18.

ويركز هذا التعريف على وظيفة التسويق في المجتمع، وقد أضاف إلى التعريف السابق أهمية التعرف على حاجات المستهلك، وتركيزه على بعض النشاطات.

كما عرّف التسويق بأنه " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل"<sup>1</sup> و لكي يتحقق ذلك فلا بدّ من وجود تكامل بين الأنشطة لتحديد الفرص التسويقية و البحوث ، و تخطيط المنتجات ، و ترويجها و تسعيرها ، و تسهيل عملية التبادل و كذلك أنشطة التخزين ، و النقل و الخدمات الفنية ، أو الضمان و منافذ التوزيع ، و التمويل.

## 2- التعريف الشامل للتسويق:

إتسع دور التسويق ليشمل الكثير من جوانب الحياة، فإلى جانب منظمات الأعمال فقد أصبحت مفاهيم التسويق هامة في المنظمات الغير ربحية لذا أصبح تعريفه أكثر إتساعا و شمولاً.

فهذا الاتجاه في تعريف التسويق يعد تحولاً في الفكر الإداري بشكل عام و الفكر التسويقي بشكل خاص ، و أول من نادى بهذا الإتجاه كل من فيليب كوتلر Philip Kotler و سيدني ليفي Sidney Levy عام 1969 و هما من كبار أساتذة التسويق في الولايات المتحدة بتوسيع نطاق مفهوم التسويق في الولايات المتحدة بتوسيع نطاق مفهوم التسويق ليشمل الأنشطة الخاصة بالمنظمات الغير ربحية.

إن إستخدام المفاهيم التسويقية التي تمارسها المنظمات الربحية في ممارسة أنشطة المنظمات الغير ربحية، يمكن أن تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء لهذه المنظمات في مختلف نشاطاتها و بفعالية عالية ، إذ أن تطبيق هذه المفاهيم يساعد على وضع الخطط لنشاطات المنظمة ، و وضع أهدافها و توجيه القدرات و الإمكانيات ، و تحديد الفرص المتاحة، و تحليلها و تحليل السوق ، و تحديد إحتياجات و رغبات المستهلك ، و تحديد منافذ التوزيع ، و إختيار أفضلها، بالإضافة إلى تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات المناسبة.

ووفقاً لمفهوم التسويق الشامل يعتبر المستهلك و المجتمع نقطة البداية في تخطيط أوجه نشاطات المنظمة، حيث تهدف أساساً إلى إشباع حاجاتها و رغباتها.

كما يشتمل المفهوم التسويقي الحديث على تسويق المنظمات ذاتها بهدف تحسين إتجاهات مجموعات مختلفة من أفراد المجتمع نحو المنظمة و على تسويق الأماكن و الأفكار و البرامج ، و خصوصاً ذات الأهمية الإجتماعية ، و كذلك تسويق الأفراد كالمترشحين السياسيين و الأطباء و المحامين ، و من أهم هذه التعاريف نذكر مايلي :

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ذكره، ص: 19.

\* يعرف فيليب كوتلر Philip Kotler التسويق على أنه: " نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات التبادل"<sup>1</sup>.

يتضح من هذا التعريف بأن هذه الأنشطة هي أنشطة إنسانية غايتها و هدفها إشباع حاجات الإنسان من السلع و الخدمات و الأفكار ... و غيرها عن طريق عملية التبادل بين طرفين .

\* وقد عرف ستانتون Stanton التسويق بأنه "نظام متكامل من الأنشطة المنظمة التي تختص بالتخطيط و التسعير و الترويج، و توزيع المنتجات التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلكين الحاليين و المحتملين" و بهذا فإن إستانتون قد حدد في هذا التعريف عناصر التسويق الأساسية ( المنتجات ، و التسعير ، و الترويج و التوزيع) التي تبين ضرورة النظر إليها على أنها تكون نظاماً متكاملأً ، حيث تتفاعل مع بعضها البعض بشكل منتظم لتحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر ، وهذا التعريف أكثر شمولاً من التعريفات السابقة حيث يبرز العناصر التسويقية الأساسية.

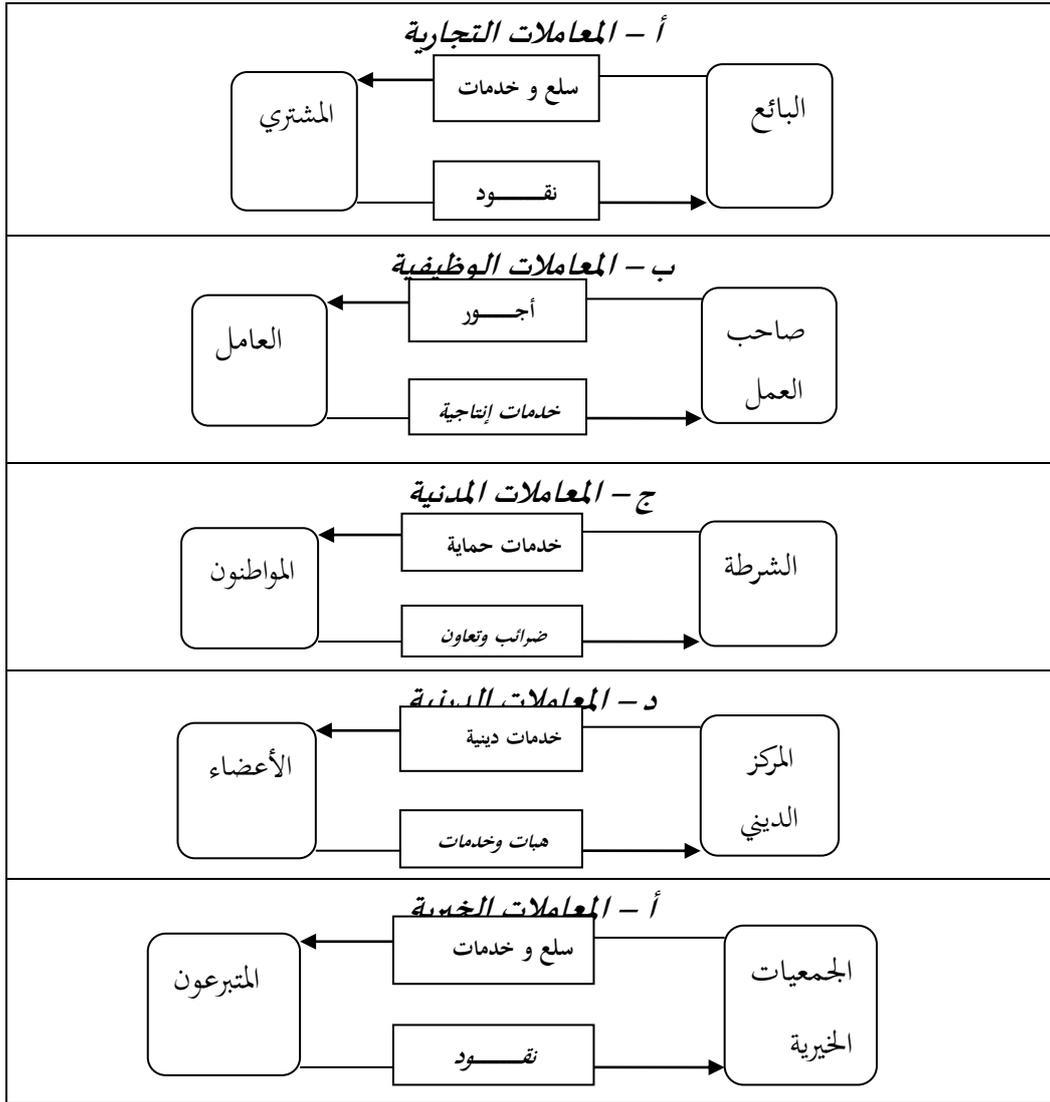
و حيث أن التعريف السابق لكوتلر لا يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية حيث أن التعريف السابق لكوتلر لا يحدد الأنشطة التي يتضمنها التسويق من الناحية الإدارية حيث أن الإتجاه الحديث هو نحو قبول المفهوم الشامل للتسويق لهذا فإن كوتلر أعطى تعريف آخر أوضح فيه الأنشطة التي يتحتم على المنظمة القيام بها.

التسويق هو " التحليل و التخطيط و التنفيذ و الرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة و منفعة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على تصميم العرض الذي تقوم المنظمة بطرحه بناء على حاجات و رغبات السوق المستهدفة، أو على استخدام طرق فعالة للتسعير و الإتصالات و التوزيع و الإعلام و حفز و خدمة الاسواق".

من خلال التعاريف السابقة الذكر، يتّضح لنا بأن التسويق وظيفة إدارية و عملية إجتماعية قائمة على أساس عملية التبادل بين طرفين، وفي الشكل التالي سوف نحاول إبراز مختلف المعاملات التبادلية في المفهوم الشامل للتسويق.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ذكره، ص: 20.

الشكل رقم 01: المعاملات التبادلية في المفهوم الشامل للتسويق



المرجع: زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 23، بتصريف.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن العنصر الأساسي والجوهرى في تعريف التسويق هو التبادلية، والتي تعني أن يقدم شخص ما شيئاً ذا قيمة وفائدة بمقابل حصوله على شيء آخر ذا فائدة وقيمة، ولتحقيق عملية التبادل الناجحة يتوجب توفر شروط أساسية نذكر منها<sup>1</sup> :

- وجود طرفين يرغب كل منهما في إجراء التبادل.
- كل من الطرفين يملك أشياء ذات قيمة من وجهة نظر الطرف الآخر.
- قدرة كل من الطرفين على إجراء الاتصال وتسليم ما لديه.
- الحق لكل طرف في رفض أو قبول ما يقدمه الآخر.

---

<sup>1</sup>سمرتوفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، دارالإعصار العلمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 18.

## المطلب الثاني: منافع ووظائف التسويق

### 1- منافع التسويق:

نجد أن التسويق وما يتضمنه من عملية التبادل يساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الاقتصادي، إذ أنه بدون عمليات التبادل لا تحدث أساساً معظم الحركة الاقتصادية في المجتمع، كما يساهم التسويق في توفير عدد كبير من فرص العمل، فبدون نظام تسويقي لن يتسنى استمرار العاملين بميدان الإنتاج في ممارسة وظائفهم، وقد أثبتت دراسة أن 35% من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو بعيد بالأنشطة التسويقية، والمقياس الآخر على أهمية التسويق هو تكلفته حيث نجد أن 50% من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين<sup>1</sup>.

كما يساهم التسويق في خلق العديد من المنافع ومنها: المنفعة الشكلية، المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، المنفعة الحيازية والمنفعة المعلوماتية<sup>2</sup>، وفيما يلي سوف نحاول تعريف كل منفعة على حدى،

#### 1-1 المنفعة الشكلية:

وتكون للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج برغبات المستهلكين وآراءهم بشأن السلع والخدمات المطلوبة سواء من جهة الشكل أو الجودة أو الاستخدامات، وبصفة عامة فإن التسويق يعمل على المواءمة بين حاجات ورغبات المستهلكين وإمكانات وقدرات المؤسسة.

#### 1-2 المنفعة الزمانية:

عادة لا يستطيع المستهلك أن يتم عملية المبادلة في نفس وقت الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، وهنا فإن المؤسسة المنتجة أو الموزعة تعمل على تخزين هذه المنتجات وإتاحتها للمستهلك وقت ما أراد.

#### 1-3 المنفعة المكانية:

عادة ما يكون المنتج والمستهلك في أماكن جغرافية متباعدة، ويقوم التسويق بتوفير السلع والخدمات في متناول يد المستهلك، عن طريق نقلها من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها له في المكان المناسب.

#### 1-4 المنفعة الحيازية:

لا تتحقق المنافع الرئيسية لكل من المنتج والمستهلك، إلا إذا تم التبادل الحقيقي للسلع والخدمات عن طريق نقل ملكية السلع من البائع إلى المستهلك من خلال نشاط البيع.

#### 1-5 المنفعة المعلوماتية:

وتتمثل في القيمة المضافة للمنتجات من خلال فتح تدفق ثنائي للمعلومات بين المستهلكين والمنتجين، أي إخبار المستهلكين وإعلامهم مكونات المنتج وكيفية استخدامه وتخزينه.

<sup>1</sup> محمد سليمان، "الإبتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم تسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص: 29.

<sup>2</sup> سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

وإنطلاقاً من منافع التسويق السالفة الذكر، سوف نحاول إيجازها في جدول كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم 01: منافع التسويق

الوصف	المنفعة
القيمة المستحدثة من تحويل المواد الأولية والأجزاء إلى منتجات.	المنفعة الشكلية <b>Form Utility</b>
القيمة التي تحققها المنتجات في الوقت الذي يناسب الزبائن	المنفعة الزمانية <b>Time Utility</b>
القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يناسب الزبائن	المنفعة المكانية <b>Place Utility</b>
القيمة التي تتحقق للمستهلك من جراء اقتناء وامتلاك هذه المنتجات واستخدامها بالطريقة المناسبة له.	المنفعة الحيازية <b>Possessin Utility</b>
القيمة المضافة للمنتجات من خلال فتح تدفق ثنائي للمعلومات بين المستهلكين والمنتجين	المنفعة المعلوماتية <b>Information Utility</b>

المرجع: سمير توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 19.

## 2- وظائف التسويق:

إن المنافع الشكلية والزمانية والمكانية والحيازية والمعلوماتية للتسويق ساهمت بشكل كبير في زيادة نفقات عديدة<sup>1</sup>، وقد أجريت العديد من المحاولات لتحديد تكاليف التسويق مقارنة بتكاليف الإنتاج الكلي للمنتج، وترجع تكاليف التسويق إلى الوظائف التي يؤديها هذا الأخير والمتمثلة في: الشراء، البيع، النقل، التخزين، التنميط، التمويل، تحمل المخاطر وتأمين المعلومات التسويقية، والتي يمكن تلخيصها في الوظائف الرئيسية التالية وهي: وظائف تبادلية، ووظائف التوزيع المادي والوظائف التسهيلية. وفي الجدول التالي، سوف نحاول تقديم وصف شامل لمختلف وظائف التسويق.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة مزيدة ومحكمة، عمان، 2009، ص: 41.

الجدول رقم 02: وظائف التسويق

الوصف	نوع الوظيفة التسويقية
- التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن. - استخدام الترويج لضمان التوافق بين المنتجات واحتياجات الزبائن.	الوظائف التبادلية
	- الشراء - البيع
- نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى موقع مناسب وميسر للمشتري. - تخزين المنتجات إلى حين الحاجة لبيعها.	وظائف التوزيع المادي
	- النقل - التخزين
- التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية، وكذا الرقابة على مستويات الكمية: الوزن، وبعض متغيرات المنتج الأخرى. - تسهيلات البيع الآجل للوكلاء أو المستهلكين. - تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك والناجئة عن أحداث وتسويق المنتجات والمحتمل شراؤها في المستقبل. - جمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين وقنوات التوزيع لإستخدامها في صناعة القرار التسويقي.	الوظائف التسهيلية
	- التنميط والتدرج - التمويل - تحمل المخاطر - تأمين المعلومات التسويقية

المرجع: نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، المرجع السابق ذكره،

2009، ص:42.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا مايلي:

- عمليتا البيع والشراء تمثل الوظائف التبادلية للتسويق.
- النقل والتخزين يمثل التوزيع المادي، وهذه الأنشطة متضمنة في أنشطة كل من المنتجين والوسطاء.

- الوظائف التسويقية الأخرى المتمثلة في التنميط، التدرج، التمويل، تحمل المخاطر وتأمين المعلومات التسويقية فتسمى وظائف تسهيلية لأنها تساعد مدير التسويق على ضمان الكمية والنوعية وكذلك التدرج للمنتجات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

## المطلب الثالث: مكونات مفهوم التسويق الحديث ومجالات تطبيقه

### 1- مكونات مفهوم التسويق الحديث:

بظهور العولمة والانفتاح الاقتصادي، ظهرت الحاجة في العديد من منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات تسويق تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق المنتجات والخدمات، وقد ظهرت في السنوات القليلة الماضية توجهات جديدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث، حيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية، وقد بدأ التفكير جدياً من قبل منظمات الأعمال بالكيفية التي تستطيع بها الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات العميل باعتباره حجر الزاوية الذي يصمم من أجله المنتج أو الخدمة<sup>1</sup> وفي هذا السياق سوف نحاول توضيح العناصر المكونة لمفهوم التسويق الحديث والمتمثلة في العميل، الربحية، توحيد الجهود والمسؤولية الاجتماعية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العناصر المكونة لمفهوم التسويق الحديث



المرجع: أسمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 15 بتصرف.

إنطلاقاً من الشكل السابق، سوف نحاول توضيح مفهوم كل عنصر من عناصر مفهوم التسويق الحديث بالتفصيل.

#### 1-1 العميل:

وهو نقطة الإرتكاز في الجهد التسويقي، فعلى أساسه يجب بناء الخطط والبرامج والسياسات التي تتبناها المنظمة، كما أن دراسة سلوكه ورغباته والتنبؤ بإتجاهاته تعتبر من مرتكزات بناء أي إستراتيجية تسويقية، فالإدارة الموجهة بمفهوم التسويق الحديث يجب أن تستهدف في المقام الأول تلبية حاجات ورغبات العميل والحرص على إشباعها.

#### 2-1 الربحية:

<sup>1</sup> أسمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 15.

إن مفهوم التسويق الحديث لا يعتبر التركيز على العميل واعتبار إشباع حاجاته ورغباته هو الهدف النهائي فحسب، حيث أنه من غير المنطقي تبني هذا الهدف على حساب المصلحة العامة للمنظمة، بل إن مفهوم التسويق الحديث يقوم على التوازن بين أهداف الطرفين، ومن هنا يمكننا القول أن ربحية المنظمة لا يكون أساسها حجم المبيعات أو حجم الخدمات المقدمة، وإنما يكون بالمزج بين الحجم والنوعية ومدى قدرة المنظمة على تلبية رغبات عملائها.

### 3-1 توحيد الجهود:

يتطلب تبني مفهوم التسويق الحديث في المنظمة أن يكون فلسفة عمل عامة ككل وليس لإدارة التسويق وحدها، وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة تكامل وانسجام كافة أنشطة وجهود أفراد المنظمة بين جميع الإدارات، كما أن للبعد الشخصي أثر مهم جدا في عملية تسويق المنتج أو الخدمة، فرجل التسويق يقوم بتسويق المنتج أو الخدمة في كل وقت، كما أن سلوكه من شأنه أن يؤدي إلى تكوين إنطباعات عن المنظمة، وما يتمتع به الموظف من كفاءة مهنية وخلقية في تقديم الخدمة يعكس بقدر كبير صورة وشخصية المنظمة، كما أن تكامل وتضافر الجهود في ظل مناخ عملي جيد من شأنه أن يساعد على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بالأسلوب الذي ينسجم مع مفهوم التسويق.

### 4-1 المسؤولية الاجتماعية :

تمثل المسؤولية الاجتماعية بعدا إستراتيجيا في مفهوم التسويق، وقد عرفه دروكر 1977 Drucker على أنها "إلتزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الإلتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"<sup>1</sup>.  
وإنطلاقا من هذا التعريف، يجب على المنظمات القيام بدور فعال ونشط في مجال تطوير المجتمعات والعمل على خدمة قضاياها العامة من خلال المشاركة في رعاية الأحداث والمناسبات العامة، وبالنظر إلى المؤسسات التي لا تزال أعمالها بحس اجتماعي فنجد أن دورها في المجتمع يكون خاليا من أي مضامين يمكن أن تربطها بأفراد هذا المجتمع وهي بذلك تضح حاجزا بينها وبين جمهورها، وبالتالي يجب على المنظمات أن تطور لنفسها من الوسائل ما يجعلها مرتبطة بالمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، فمن هذا المجتمع يأتي عملائها وموظفيها.

<sup>1</sup> ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010، ص: 29.

## 2- مجالات تطبيق التسويق في المفهوم الحديث:

إرتبط التسويق لفترة طويلة بالنشاطات الإقتصادية والتي تهدف إلى تحقيق الربح إلا أن التسويق في الحقيقة يمكن تطبيقه كذلك على المنظمات ذات الطبيعة الإجتماعية والغير هادفة للربح، كالمستشفيات وقطاع التعليم وهذا سواء كان في الدول المتقدمة أو النامية ، فالتقنيات المختلفة للتسويق الحديث أصبحت مستعملة من قبل مختلف المنظمات الإجتماعية وكذا العلاقات الدولية والأحزاب السياسية، كما أن مجال التسويق يمكن أن يحلل بمستويين هما الضيق و الشامل<sup>1</sup>:

- **التسويق الضيق:** يستهدف المؤسسات التي تسعى لتحقيق الربح، في فترة زمنية قصيرة دون الأخذ بعين الاعتبار المنفعة التي يحصل عليها المستهلك.
  - **التسويق الشامل أو الواسع:** يستهدف جميع المؤسسات، سواء كانت ربحية أم غير ربحية، وسواء كانت المنتجات سلع، خدمات، أو أفكار، ويركز هذا المفهوم على رفاهية المستهلكين والمجتمع في الأجل القصير والبعيد، كالفنادق والبنوك، شركات التأمين، وشركات الاتصالات.
- وفي الجدول التالي سوف نحاول تلخيص المجالات الموسعة لتطبيق التسويق:

الجدول رقم 03: المجالات الموسعة لتطبيق التسويق

المنفعة	الوصف	مثال
تسويق الفرد Person Marketing	تلك الجهود التسويقية الساعية للحصول على الإهتمام والإنتباه وتفضيل السوق المستهدف تجاه شخص	مرشحو الحملات الإنتخابية، الطلابية ومكاتب التوظيف.
تسويق المكان Place Marketing	تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة وتحسين صورة الجماهير لمدينة أو دولة.	دعوات زيارة الأماكن السياحية
تسويق الفكرة Idea Marketing	تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع إجتماعي لقطاع سوقي معين.	برنامج محو الأمية، تخطيط الأسرة... إلخ.

<sup>1</sup> زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 38.

<p>هيئة الأمم المتحدة، رعاية الطفولة، منظمة حقوق الإنسان.</p>	<p>تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة: منظمات خدمية، مؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول أهدافها وطلب خدماتها.</p>	<p>تسويق المنظمة Organization Marketing</p>
---	--	---

المرجع: د. نظام موسى سويدان، د. شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، المرجع السابق ذكره،  
2009، ص:35.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن التسويق في وقتنا الحالي، أصبح وظيفة شائعة التطبيق في جميع المنظمات بصرف النظر عن أهدافها و نوعية إنتاجها، ومن المحتمل أن يكون مفهومه أوسع على أنه التوجه الإنساني والتحول من التأكيد على الماديات إلى التأكيد على النواحي الإنسانية في المجتمع، وفي هذه الحالة ينبغي على إدارة التسويق أن تهتم بخلق و توفير مستوى ملائم للمعيشة دون التركيز على اعتماد الوسائل المادية فقط.

## المبحث الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة ، باعتبارها وظيفة حيوية لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن وأهم مورد لدى الإدارة والأكثر فاعلية في العملية الإنتاجية على الإطلاق، كما أن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات كون كفاءة هذه الأخيرة ونجاحها في الوصول إلى أهدافها تتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات موردها البشري وحماسه للعمل، لذلك إهتم العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف تعريفات إدارة الموارد البشرية مبرزين بذلك أهدافها ومهامها وكذا تنظيم إدارة الموارد البشرية الحديثة.

### المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية

#### 1- إختلاف وجهات النظر في تعريف إدارة الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في إعطاء تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية، إذ يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين: الأولى تقليدية وأصحابها يرون أن هذه الوظيفة مجرد نشاط روتيني يقتصر على حفظ المعلومات عن العمال في ملفات أو سجلات، ضبط مواقيت العمل، الترقيات، المرتبات، أما وجهة النظر الثانية فهي النظرة الحديث، حيث يرى أصحابها أن وظيفة الموارد البشرية وظيفه حيوية لها أهمية كبيرة نتجت عن الأهمية المتزايدة للمورد البشري ومدى تأثيره على المؤسسة فتوسعت نشاطاتها وأصبحت أكثر الماما بهذا المورد كالتوظيف، المحافظة على العمال، تحفيزهم، الاهتمام بمصالحهم الشخصية والعائلية، توفير الأمن وشروط العمل... الخ.

#### 2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة<sup>1</sup>.

ويعرّف Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"<sup>2</sup>.

فمن خلال هذا التعريف نرى أن إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى عمليات الاختيار، التوظيف، التنمية، التكوين، التعويض والمرتبات، اهتمت بجانب التخطيط والذي يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، الأردن، 2005، ص:21.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دارالجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 16.

البشرية، تقييم الأداء وهي عملية دراسة وتحليل أداء العمال وملاحظة تصرفاتهم للحكم على مستواهم، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات فيما بين العمال حيث لا يمكن للمؤسسة أن تعمل إذا لم يكن هناك تنسيق وترابط في العلاقات، ويشير الكاتب في هذا التعريف إلى الاحتياجات الاجتماعية للعمال وضرورة الاهتمام بها وإشباعها.

كما عرف J.Martin إدارة الموارد البشرية على أنها " ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"<sup>1</sup>.

وتم تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"<sup>2</sup>.

ويعرفها باري كشواي بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها"<sup>3</sup>. كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة من أجل الاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، كما أنها مجموعة القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين في كل مستويات الإدارة والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات المسطرة من قبل إدارة المنظمة والهادفة إلى مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفعالية"<sup>4</sup>. وقد عرفها كل من P.Pigros و C.MYRES على أنها "القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"<sup>5</sup>.

حيث يرد هنا تعريف إدارة الموارد البشرية من المفهوم القانوني الذي يحدد طبيعة التعامل داخل المؤسسة بشكل

<sup>1</sup> ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 53.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 16.

<sup>3</sup> العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2010، ص: 53.

<sup>4</sup> رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية، دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 20.

<sup>5</sup> سلامة أمينة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008، ص: 10

يضمن حقوق وواجبات كل من المؤسسة والعاملين بها، ويشير أيضا إلى أنها المسؤولة عن تسخير طاقات العمال بشكل فعال يضمن أعلى مستوى من الإنتاجية للعمال وبالتالي خدمة مصالح المؤسسة. ويعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة عامة عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة وأيضا رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المؤسسة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقات الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

## المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

### 1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

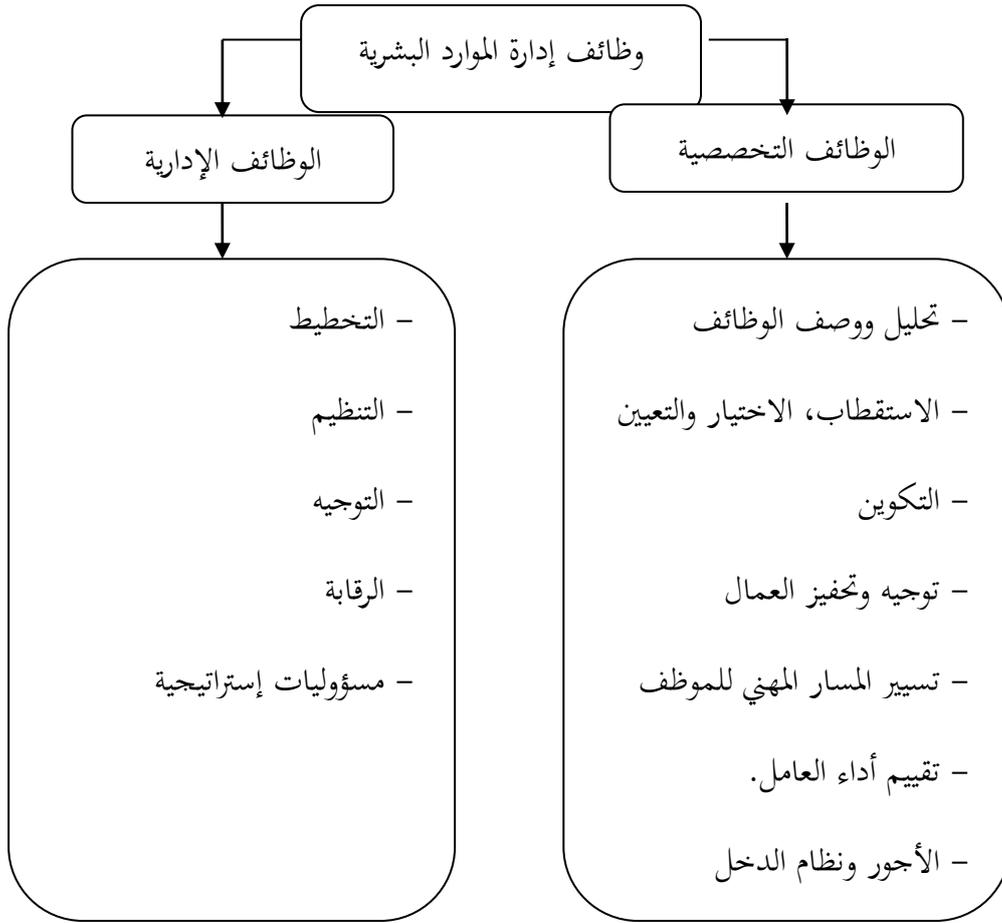
تساهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهدا منظما وواعيا وموجها نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه وغايتها الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها. وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظائف تخصصية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، الأجور والحوافز... إلخ، ووظائف إدارية التي تساعد على تنفيذ المهام التنفيذية للإدارة والتي نذكر منها التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة والمسؤوليات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وفي الشكل التالي سوف نحاول إبراز مختلف الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

---

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة 03، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 26

### الشكل رقم 03 : وظائف إدارة الموارد البشرية



المراجع: عادل حرحوش ، مؤيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ، مرجع سبق ذكره، ص: 27

من خلال الشكل السابق سوف نحاول تقديم تعريف موجز لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كالآتي:

#### 1- الوظائف التخصصية:

تتعلق بالوظائف المتخصصة بتسيير الموارد البشرية كالتأمين، تهيئة قوة العمل، مكافأتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف<sup>1</sup>:

- تحليل، تصميم وتوصيف الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب والاختيار والتعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار الملائمين منهم للوظائف وتعيينهم.
- تكوين و تطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ذكره، ص: 28.

- توجيه و تحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمال: معرفة أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

## 2- الوظائف الإدارية:

- تتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه التحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.
  - التنظيم: تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية.
  - الرقابة: تهدف إلى تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العمال بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي.
  - التوجيه و التحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
  - مسؤوليات إستراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب الأمر من مدير إدارة الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

## 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى التنظيم على انه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة و الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة، وأيضا مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنظمة ككل، ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد الصبري، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص: 94.

- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل ايجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.
- تحقيق الإنسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات....إلخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الحديثة

إمتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تديتها وقيدها يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضاً ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.<sup>1</sup>

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً

<sup>1</sup> علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 45.

ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.<sup>1</sup>

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.<sup>2</sup>

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.<sup>3</sup>

## 1- المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

إلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

### 1-1 التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمراً لا بد منه للأفراد

<sup>1</sup> راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 06.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ذكره، ص: 10.

<sup>3</sup> علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك).

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعروهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية<sup>1</sup>.

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:<sup>2</sup>

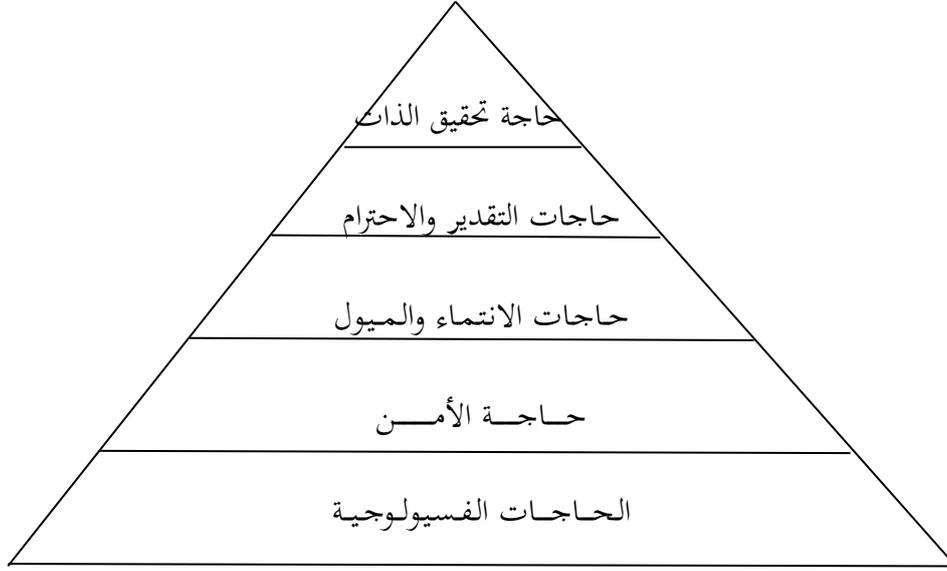
- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.
- تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.
- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- تدريب وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>2</sup> Jean Brillman, "les meilleures pratiques de management", Edition d'organisation, 1998, P 336.

يكمن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها، ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجات وهو ما يسمى هرم ماسلو للحاجات كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم 04 : هرم ماسلو للحاجات



المرجع: زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 34.

من خلال الشكل السابق يمكننا استنتاج ما يلي:

بحصول الفرد على العمل واندماجه في المنظمة فإنه سيتقاضى أجراً يحدده المسؤولون حسب المنصب الذي يشغله، وبالتالي يمكن لأي موظف أن يلبى رغباته القاعدية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل ومشرب وكذلك الأمن بحصوله على مأوى.

والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى وهذا ما يمثله هرم ماسلو، فإن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة وكلما أشبعنا حاجة نبحث عن إشباع المستوى الأعلى. وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواءً داخل المنظمة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

تعتبر هذه الحاجات الثلاثة السفلى من هرم ماسلو محققة تماماً لأنها كانت تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام مديرو أو مسيرو الموارد البشرية في المنظمات سابقاً بوضع منظومة الحوافز، فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعاً إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز، كما تمنح الترقيات باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت<sup>1</sup>.

لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها: الإصغاء للعاملين، فهمهم واحترامهم وتقديرهم، الاعتراف بمجهوداتهم، تقديم جوائز وأوسمة شرفية، بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لم يكن محققاً بصفة تامة.

غير أنه حالياً يتوجب على المنظمات أخذ هذا النوع من الحوافز في الاعتبار بوضعه في قائمة الحوافز المبرمجة لأنه أصبح مكملاً للنوعين الآخرين واكتسب أهميته مؤخراً، ويعود ذلك لأن أسلوب التحفيز المادي والتحفيز من خلال الترقية كانا يستخدمان منذ زمن بعيد ويعني ذلك أن حاجة الأفراد لهما أصبحت مشبعة ولهذا فهم يطمحون لتحقيق أكثر من ذلك، والقصد هنا كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين، والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها وتتعرز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الفرد كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بمجهودات والأداء الجيد للعاملين، وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها.

---

<sup>1</sup>موزاوي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم إقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص: 65.

## الخاتمة:

يعتبر التسويق نشاط هادفا وحيويا وذو أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع ككل وللمنظمة على وجه الخصوص، فهو يساعد على رسم برامجها وسياستها واستراتيجياتها، سواء كان ذلك في الأجل الطويل أم القصير كما يساهم في تحقيق أهدافها وفق ما تطمح إليه، ومع تطور المفهوم التسويقي، توسعت مجالات تطبيقه لتشمل كافة المنظمات باختلاف أهدافها، سواءا كانت ربحية أم غير ربحية وهذا ما تتجلى أهمية تطبيقه في المفهوم التسويقي الحديث.

كما احتوى الفكر الإداري الحديث، على مفاهيم وتوجهات مهمة، كان لها الأثر البالغ في إعادة صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية، لتصبح من أهم وظائف الإدارة، لكونها تهتم بإدارة وتسيير الرأس المال البشري، الذي يعتبر الثروة والموارد الأهم في المنظمات المعاصرة، لذلك وجب الاهتمام بهذه الوظيفة، وتفعيل أنشطتها والاعتماد عليها، حتى تتمكن من التحكم الأفضل في إدارة المنظمات والنجاح في تحقيق الأهداف المسطرة، بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد.

## المقدمة:

إن التسويق كنظام وممارسة يمثل اليوم واحدا من أبرز محركات العمل في مختلف منظمات الأعمال الحديثة ، كما يعد محورا إستراتيجيا لأية مواجهة بين المنظمة والبيئة التي توجد فيها ، وربما لايعتبر من قبيل المبالغة القول بأن التسويق في الوقت الحاضر هو التحدي الحقيقي لنجاح المنظمات وبقائها ونموها وازدهارها ، خاصة في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي، فالتسويق يمكن المنظمات من تخطيط وتطوير منتجاتها بما يتفق وحاجات ورغبات السوق ، ثم العمل على تسعيرها والترويج لها ، وتوزيعها بالطريقة الأمثل التي تتلاءم مع السوق المستهدف.

ففي ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في بيئة منظمات الأعمال، أصبح لزاما على هذه الأخيرة التركيز على موردها البشري والعمل جاهدة على الحفاظ عليه بالإعتماد على الأدوات التسويقية المطبقة في كسب ولاء العملاء وبالتالي تطبيقها على مستخدميها وكسب ولاءهم. فالتسويق والموارد البشرية هما وظيفتان حيويتان منفصلتان في المؤسسات ولكن التسويق يرتبط بقسم الموارد البشرية من أجل جذب، إدماج وتحفيز العمال وهذا بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الموارد البشرية تعرف أسباب وجودها عن طريق الخدمات المقدمة في جميع مصالح وأقسام المؤسسة من جهة أخرى، ومنها التسويق وعلى العكس، فإن التداخل بين التسويق والموارد البشرية لا يتوقف عند هذا التبادل البسيط للخدمات.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الواقع النظري لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية مبرزين في ذلك مختلف المفاهيم المتعلقة بتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وكذا الأدوات التسويقية المطبقة على إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية

### المطلب الأول: التسويق الداخلي

#### 1- مفهوم التسويق الداخلي

بينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدمية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

ولقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في سنوات 1980، وهو حالة تفكير جديدة تهدف لتطبيق تقنيات التسويق ليس خارج المؤسسة ولكن بداخلها.

ويفترض التسويق الداخلي تشابها أو تطابقا بين الزبائن والعمال حيث يعتبر التسويق الداخلي العمال

كسوق يجب غزوه، وهؤلاء العمال أنفسهم يعتبرون مسبقا كزبائن أو عملاء داخليين.

ويمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه مجموعة من الطرق والتقنيات التي تندرج ضمن مخطط عمل من ثلاث مراحل (فهم السوق الداخلي، القيام بملائمتها أو معادلتها مع متطلبات السوق الخارجي، تنظيم التغيير وتجنييد الأفراد)، وهذه المراحل الثلاث تسمح للمؤسسة على الدوام بامتلاك رأسمال بشري قادر على تنشيط ومرافقة تطوره الخاص وكما يركز التسويق الداخلي على علاقة تجارية بين الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يعرفه بعض الباحثين باعتباره مرادف لإدارة الموارد البشرية، فيعرفه (Berry,1984) على أنه " إعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية , وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.

ويعرف كل من جورج و كرونروس 1991 التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق"<sup>3</sup>.

و المقصود بذلك ليس تطبيق فلسفة وأدوات التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم مواردها، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص:44.

<sup>2</sup> M.Dunmore , "Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy", London, (UK), 2002, P:19.

<sup>3</sup> Lings,I, Greenly,G, " Measuring Internal Marketing Orientation", Journal of marketing research, Vol7, 2005, P:290.

أما الأب الروحي للتسويق، فيليب كوتلر (kotler,2003) فيعرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع رغبات الزبائن"<sup>1</sup>.

2- أهمية التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي يعتبر مقارنة أو طريقة شاملة لإدارة الأفراد حيث تركز أساسا على التكوين والاتصال من أجل تحقيق أهداف محددة، حيث تعوض العلاقات التجارية بين العامل ومسؤوله المباشر من العلاقات التقليدية لهرم السلطة السلمية إلى علاقات مرتكزة على الثقة المتبادلة على المدى الطويل وتصل حتى إلى علاقات ولاء، كما أن التسويق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمية السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة و الأفراد العاملين.

#### 1-2 بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا العملاء<sup>2</sup>.

معنى ذلك أن تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة يعتبر الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و تتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور<sup>3</sup>:

- إدارة التغيير.
- بناء الصورة العامة.
- إستراتيجية المؤسسة.

وسوف سنحاول إبراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة من خلال الشكل التالي:

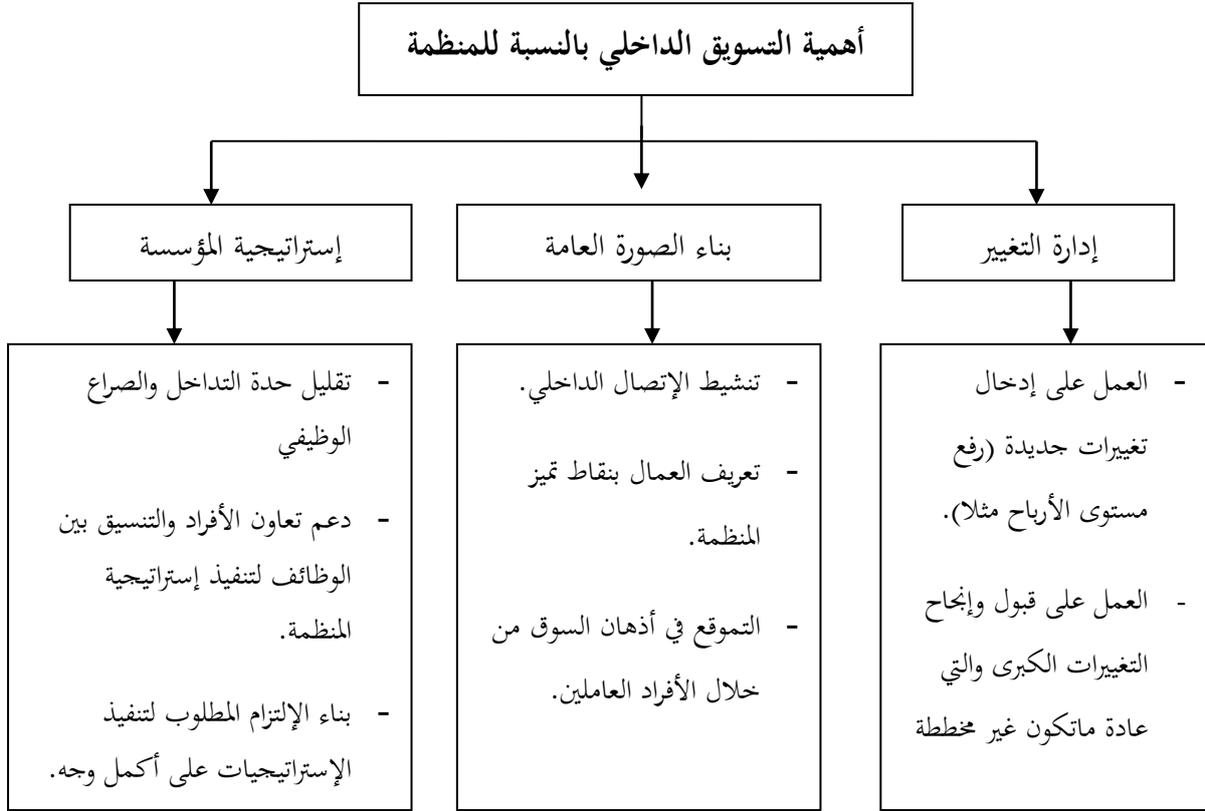
---

<sup>1</sup> نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، " إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع و النشر، الأردن، 2008 ص: 05.

<sup>2</sup> صالح عمر الكرامة الجريري، " أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص: 03.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 03.

الشكل رقم 05: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة



المرجع: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:03 بتصرف.

فمن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تتجلى في كونه على مساعدة العمال في التكيف مع التغييرات الحاصلة والتي عادة تكون غير مبرمجة مسبقا من قبل إدارة المنظمة، كما أنه يساعد في تنشيط عملية الإتصال الداخلي وتعريف العمال بنقاط تميز المنظمة مما يساعدها على التموقع في أذهان السوق من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا من خلال تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وإضفاء روح التعاون والتنسيق بين الأفراد ومختلف الوظائف والعمل على بناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة على أكمل وجه.

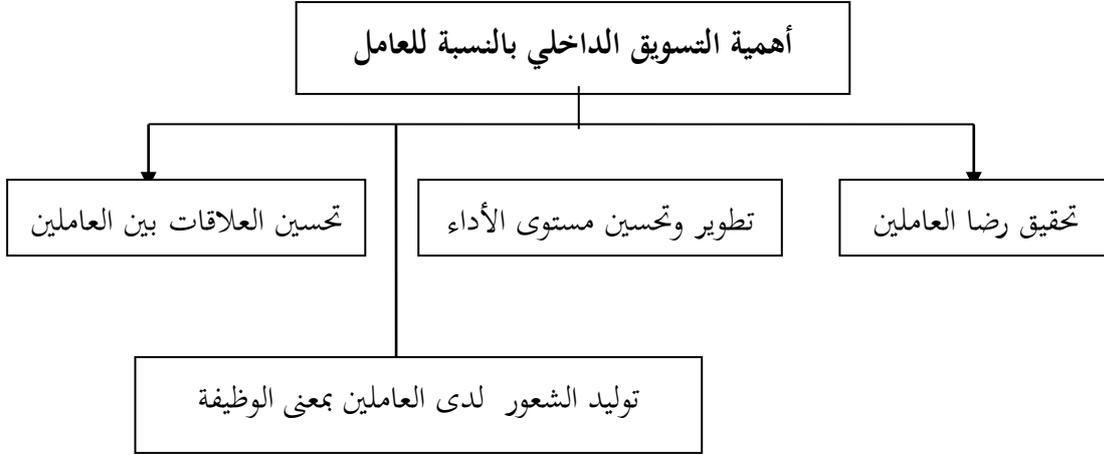
2-2 بالنسبة للعامل:

يستفيد العامل من العديد من المنافع و المزايا الناجمة عن تطبيق برامج التسويق الداخلي والمتمثلة في:

- تحقيق الرضا لدى العاملين.
- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل.
- تحسين العلاقات بين العاملين.
- توليد الشعور لدى الموظف بمعنى الوظيفة.

وسوف سنحاول إبراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل



المراجع: هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، 2005، ص:04 بتصرف.

من خلال الشكل السابق، سوف نحاول شرح وتبسيط مفهوم هذه المنافع المترتبة عن تطبيق برامج التسويق الداخلي داخل المنظمة والمتمثلة فيما يلي:

#### 2-2-1 تحقيق الرضا لدى العاملين :

من أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين فتعتبر عملية البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

#### 2-2-2 تطوير وتحسين مستوى أداء العامل :

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

#### 2-2-3 تحسين العلاقات بين العمال :

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله في العمل، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

#### 2-2-4 شعور العامل بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى العامل بأهمية المهام و الواجبات الموكلة إليه في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين بها، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

### 3- أهداف التسويق الداخلي:

تتضمن أهداف التسويق الداخلي أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، إذ أنه يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة<sup>1</sup>، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق مايلي:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- إذا من المهام الرئيسية للتسويق الداخلي هي الإجابة على مشاكل التحفيز والالتزام الوظيفي للعمال في حياتهم المهنية اليومية داخل المؤسسة، ومن أجل هذا يجب تغيير الأحاسيس والسلوكيات نحو العمل، وكذا تطبيق هذه العلاقة التجارية بين صاحب العمل وعماله، والعمل على ضمان رضاهم.
- ومن هذا كله فإن العمال يمثلون سوقا يجب على المؤسسة اقتحامه، وهنا ظهر المفهوم الجديد لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم "التوجه للعميل أو التفكير بالعميل"<sup>2</sup>.
- وهذا المفهوم المبني على غزو الأسواق، وهو ليس تسويقا داخليا لأنه يتجاوز المفهوم البسيط للاتصال ويعتبر العمال السابقين والحاليين والمحتملين كعملاء لمديرية الموارد البشرية التي يجب عليها أن تبيعهم خدماتها والمتمثلة في التكوين، التدريب، تسيير المسار المهني، مخطط الاحتفاظ بالعمال.....إلخ.
- كما يجب أن لا يقتصر مفهوم الزبون على العمال لوحدهم، بل يتعدى ذلك ليشمل الإدارة والمساهمين وكل من ترغب مديريةية الموارد البشرية أن تبيعهم منتجاتها وخدماتها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 408.

<sup>2</sup> Serge Panczuk et Sébastien point, "Enjeux et outils du marketing RH: promouvoir et vendre les ressources humaines", Editions d'organisation, 2008, Paris, p: 22.

#### 4- علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية:

معظم الوظائف التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. و يذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك حين يقول بعضهم "لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين". بينما يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة والتي يمكن خلالها جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف" و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما. ولكن خصوصية منظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمائية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلاً عن كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد، وأن يكونوا أكثر توجهاً بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام و واجبات. و من هذا المنطلق يؤكد بعض الكتاب أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الأول يركز على العاملين كعملاء و يجب معرفة حاجاتهم و رغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين أي المنظمة والعاملين، أما الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

## المطلب الثاني: التسويق الإجمالي والمفاهيم المقاربة

### 1- التسويق الإجمالي:

يمكن تعريف التسويق الإجمالي من وجهة نظر الموارد البشرية على أنه حالة تفكير تهدف إلى التطرق للعلاقة أو منافسة علاقة العامل بصاحب عمله بشكل مختلف، حيث يعمل التسويق الإجمالي على مساعدة المؤسسة في مقارنة وجهات نظرها مع وجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلين بشكل دائم وبالخصوص العمال، حتى التأثير بمشاعرهم وعواطفهم<sup>1</sup>.

ومن المعروف أن العلامة هي التي تسمح بالتأثير في المشاعر والعواطف، ولذلك فإن العمود الفقري للتسويق الاجتماعي يتمثل في مفهوم "علامة المستخدم"، كما أن موقع الاتصال مهم جدا، لأنها تضع الفرد في قلب المؤسسة عن طريق اتصال شفاف وأخلاقي.

ويعتمد التسويق الاجتماعي على تراكم عواطف العامل من أجل أن يشعر بالارتياح داخل المؤسسة وهذا بحد ذاته سياسة الاتصال وكذلك سياسات الاعتراف بالأفراد وتحسين ما يتعلق بولائهم.

إلا أن البعض يعتقد أن التسويق الاجتماعي قد قلص دور الموارد البشرية في دور اجتماعي فقط في حين أن الحقيقة العملية للوظيفة مركزة على مفهوم الأداء والذي لا يشكل فيه البعد الاجتماعي إلا أداة واحدة ضمن أدوات أخرى كثيرة.

إضافة إلى ذلك، فإن نقطة التقاء التسويق والتسويق الاجتماعي، حيث الأفعال تتركز على الاتصال فإنه يوجد خطر حصر دور إدارة الموارد البشرية في تحسين المناخ الاجتماعي للعامل داخل المؤسسة فقط، في حين أن المفاهيم الحديثة لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية تضع فعلا العامل في سيرورة تجارية حيث يصبح زبونا داخليا حقيقيا للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> Galambaud B, "Le Marketing social", Revue Française de Marketing, n°120, 1988, pp : 48-49.

## 1-2 المفاهيم المقاربة لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية:

إنطلاقاً من التعاريف السابقة فإننا نجد نقاط إلتقاء وإختلاف في مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية، إرتائنا توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية

المفهوم التسويقي الإتجاه	التسويق الداخلي	التسويق الإجتماعي	تسويق الموارد البشرية	
			المبني على الإتصال	تسويق الموارد البشرية
المرجع الأساسي	Berry 1984	Igalens 2002 Pitelet 2005	Philippe Liger 2004 Segretain 1998	
نقطة الإنطلاق	إعتبار العمال كزبائن	الإجابة على المتطلبات الإجتماعية للعمال	جذب، إدماج وكسب ولاء الموظفين	بيع، كسب ولاء العمال، التكيف والتجديد
الهدف	تحسين رضا العملاء عن طريق الأفعال والمبادئ المطبقة على العمال	تنشيط وهيكل سمعة وعلامة مستخدم جيد	إعتبار العامل كزبون حقيقي بإنتهاج التفرد للتميز عن المنافسين	وضع سيرورة شاملة مع إدماج عدة أبعاد تسويقية
المفهوم الأساسي	الزبون	تسويق السمعة	الجذب	المزيج التسويقي
الفلسفة	تأسيس علاقة تجارية مع العمال	إعطاء معنى للعمل	العمل على مستوى صورة المؤسسة	موقف شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية.
الكلمات المفتاحية	الفضاء التجاري للزبون	تنشيط سمعة وصورة المستخدم، التحفيز	الإغراء، تقسيم السوق	الإغراء، التسويق، التموقع، المزيج التسويقي للموارد البشرية.
وظيفة الموارد البشرية	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	مصالحة العمال مع مفهوم محيطهم المهني	تشكيل مخطط إتصالي	تقديم وتوضيح الخدمات وبيع منتجات الموارد البشرية.
الأدوات المستعملة	نظام المكافآت، التكوين، الإشهار الداخلي	مختلف أدوات الإتصال التي من شأنها تحسين شعور العامل داخل المؤسسة.	الأدوات المرفقة بالإتصال التسويقي(العلامة، المستخدم الجيد).	مختلف أدوات التسويق(مخطط دورة الحياة، مصفوفة التموقع، التسعير...إلخ.

Source : Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 34

من خلال الجدول يتضح لنا أن المفاهيم التسويقية المطبقة في إدارة الموارد البشرية تركز كثيراً على البعد الإتصالي، إلا أن الجانب غير الظاهر يركز فعلياً على وضع مخطط تسويقي بالإضافة إلى تقسيم السوق المستهدف وتموقع منتجات الموارد البشرية ووضع مزيج تسويقي ملائم لمجال الموارد البشرية.

ولقد طبق مفهوم المزيج التسويقي على ميدان الموارد البشرية منذ عدة سنوات، وهذا من أجل تحفيز العمال وتحسين ولائهم في العمل، حيث قام بعض الباحثين بالتطرق لأهمية "المزيج التسويقي الاجتماعي" و"المزيج التسويقي العمالي" واللذان يعتبران نوعاً من الهيكلة الشاملة التي تسمح بتحديد التناسق في إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: تسويق الموارد البشرية

#### 1- مفهوم تسويق الموارد البشرية:

يعتبر تسويق الموارد البشرية أحد المفاهيم الجديدة في ميادين التسويق الواسعة، وفي هذا المطلب حاولنا جمع مختلف التعاريف التي تطرقت إلى هذا المفهوم الجديد ونذكر منها مايلي:

يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "مقاربة جديدة للعلاقة بين العامل ورب العمل والتي تنص على إعتبار المتعاونين والعمال كزبائن ز بالمعنى الأسمى للعبارة، ويتمثل الأمر في تطبيق منطق وتقنيات التسويق والإتصال من أجل جذب المترشحين، توظيفهم ، إدماجهم وبالتالي كسب ولائهم"<sup>1</sup>.

كما يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "يشمل مجموع التقنيات والأدوات التي تسمح بمعرفة أكثر لسوق العمل ولاقتراح منتجات وخدمات موارد بشرية تتماشى مع مطالب العملاء المحليين والمحتملين والتي من شأنها أن تحسن البيع وإعادة البيع"<sup>2</sup>.

ومن الباحثين من يعرفه على أنه " مجموع الطرق والوسائل التي تملكها المؤسسة من أجل خلق، تقديم ونشر القيم، بالقرب من عمالها الحاليين والمحتملين ومن أجل تسيير العلاقات معهم بشكل مريح للمؤسسة و للعمال"<sup>3</sup>.

#### 2- خصائص تسويق الموارد البشرية:

يتميز تسويق الموارد البشرية بعدة خصائص نذكر منها:

- تسويق الموارد البشرية عملية إجتماعية.

- تسويق الموارد البشرية عملية إدارية.

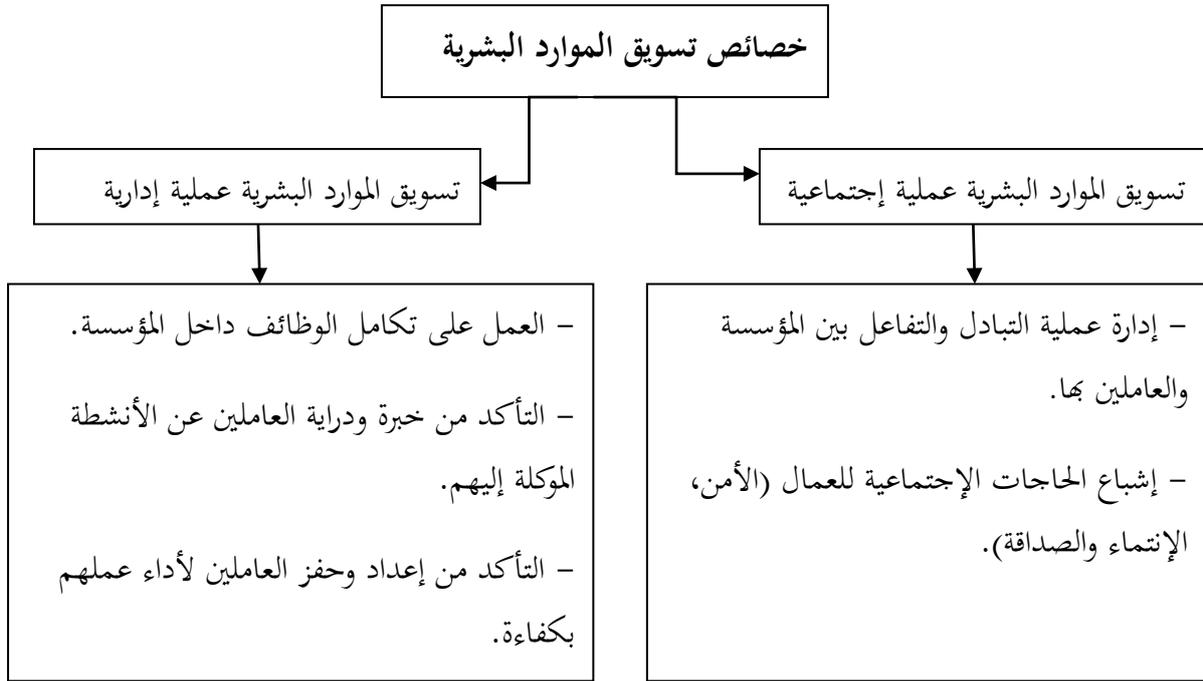
وسوف نحاول إبراز هذه الخصائص في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Philippe liger : "Le Marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés ", Dunod, Paris, 2007, p:09.

<sup>2</sup> Serge Panczuk, " ressources humaines pour la première fois", éditions d'organisation, paris, 2007, p : 218

<sup>3</sup> Rodolphe colle, " l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH", Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007, p : 04.

## الشكل رقم 07: خصائص تسويق الموارد البشرية



### المرجع: نفس المرجع السابق

ومن خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا أن تسويق الموارد البشرية يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات الملموسة فقط وإنما هناك جانب آخر من الحاجات يريدون إشباعها والمتمثلة في الأمن، الإلتزام والصدقة.

كما يعمل تسويق الموارد البشرية على تكامل مختلف الوظائف داخل المؤسسة عن طريق التأكد من الخبرة والدراية الكافية لدى العاملين عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأخيرة تؤدي بالطريقة الأمثل بالإضافة إلى التأكد من أن جميع العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

3- أهمية تسويق الموارد البشرية:

يهدف مفهوم تسويق الموارد البشرية إلى استقطاب والمحافظة على أفضل الكفاءات وحثهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه، وهذا من خلال تطبيق الأدوات التسويقية على سوق العمل وجمهور العاملين بالإضافة إلى تطوير معارف كل من العميل الداخلي والخارجي والعمل على إزالة المعوقات الوظيفية التي تعيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وإنطلاقاً مما سبق ذكره فإن تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب الإجابة على الأسئلة

التالية:

- ماهي الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى؟
- من هم الأفراد العاملين داخل المؤسسة؟
- ماهي الطريقة المثلى التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟

**المبحث الثاني: المخطط التسويقي للموارد البشرية**  
**المطلب الأول: تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم**  
**1- تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية:**

يشكل العميل قاعدة إستراتيجية لتسويق الموارد البشرية، فالهدف المحدد بدقة يسمح بتطوير العرض المناسب، والمعرفة الجيدة للحوافز والسلوكيات والموارد، تمكن من تطوير خدمات متكيفة بشكل خاص، أي متوافقة أو متطورة حسب متطلبات ورغبات الزبائن وحسب ميدان تطور أو نمو المؤسسة (الإرسال، النمو، النضج التنظيمي.....)، حيث أن طريقة التوجه نحو العميل أو الزبون معقدة لأنها تحتوي على عنصرين مهمين ، إذ لا يمكن التحكم فيهما هما المكان والزمان<sup>1</sup>.

وعلى مستوى هذين البعدين يمكن المقارنة بين السيرورات التقنية والسيرورات المركزة على العميل ونذكر منها:

- المكان: سيرورات السوق تكون مصفوفية، بينما السيرورة التقنية تكون خطية.
- الزمان: سيرورة السوق تتطور وتنمو في محيط وزمن متحرك، بينما الخبرة التقنية تندرج ضمن شكل من الإستمرارية الوهمية.

كما أن التوجه نحو العميل من الأفضل أن يكون فقط مؤسسا على نتائج في المدى القصير، ولا يبحث فقط عن القيام بالشراء ولكن مثلما هو الحال بالنسبة لمقدمي الخدمات. يبحث عن القيام بالشراء بشكل دائم و مستمر. وفي الواقع لا يعني الأمر بيع كل شيء أو أي شيء وبأي سعر على أساس أنه منتج أو خدمة الموارد البشرية، إذا كان هذا المنتج لا يرتبط أو يتعلق بشكل تام بمتطلبات وتوقعات ورغبات الزبون.

وفي هذا المجال، فإن العميل يبحث عن ما يريده في جهات أخرى، فقانون العرض والطلب ينعكس لصالح أفضل المواهب (عملاء داخليين أو خارجيين) وكنتيجة لذلك، فإن الزبون الذي تم الحصول عليه أو تم جذبه يصبح لديه العديد من الاختيارات بين المنتجات والخدمات الأكثر جاذبية.

التوجه نحو العميل يعبر عنه بصياغة أو تطبيق طريقة أو سيرورة تجارية حقيقية، والتي تمثل أيضا الغاية لتسويق الموارد البشرية.

---

<sup>1</sup> Phillipe Liger, "Le Marketing des Ressources humaines", Dunod, Paris, op cité, 2013, p : 51.

وفي هذا الإطار، فإن دور الموارد البشرية مرتبط بدور وظيفة التسويق، وهذه الأفكار الأولية عن المفاهيم التسويقية المطبقة في إدارة الموارد البشرية تؤكد على اعتبار العامل كعميل وليس فقط مستخدماً أو أسير لدى المؤسسة.

## 2- معرفة رغبات عملاء وظيفية الموارد البشرية:

إن معرفة رغبات العملاء وتوقعاتهم يسمح بتشكيل عرض يركز حول الأسئلة التالية:

- لمن نريد أن نبيع؟.
  - من هي الشريحة المستهدفة؟.
  - ماهي النتيجة المراد الحصول عليها؟.
  - ماهي إحتياجات الهدف المقصود؟
  - ماهو المسار أو العمليات لتطوير هذا العرض من المنتجات والخدمات؟.
  - بأي شكل أو طريقة يمكننا الوصول إلى الهدف المحدد؟.
  - ماهي مكونات الخدمة التي تقوم بالجذب والتأثير على الإختيار، أو تسهل عملية الإنضمام؟.
  - متى يصبح العميل المستهدف أكثر إستقبالا وتأثراً بالخدمات المقدمة؟.
- وللإجابة على التساؤلات المطروحة يبقى الإشكال متعلق بوضع مزيج تسويقي ( التوزيع، القيمة، العلامة، المنتج، التطوير) مناسب وملائم لإدارة الموارد البشرية وهذا من أجل صياغة طريقة شاملة تمكن من تطبيق أدوات التسويق الضرورية والتي تسمح بجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر إقناع بالشكل الأكثر فاعلية، عن طريق تحليل سوق منظم، تقسيم شرائح العملاء وبالتالي إستهداف يتماشى مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Van de portal, "pour une démarche Marketing dans une procédure de recrutement", Gestion2000, vol 25, 2008, p : 154.

## المطلب الثاني: سوق الموارد البشرية

### 1- تجزئة سوق الموارد البشرية:

يجب على إدارة المواد البشرية أولاً تحديد من هم عملائها، وما هو السوق الذي ستغزوه أو السوق الذي تود الاحتفاظ به.

#### 1-1 - الغاية من تقسيم السوق :

تمثل غاية التقسيم في معرفة أكثر لسوق المؤسسة و إجراء استهداف أكثر فعالية بعد ذلك، مع مراعاة إستراتيجية المؤسسة، حيث أن التقسيم الجيد للسوق يسمح بترشيد الاستعمال الأمثل لخدمات الموارد البشرية وقياس دقيق لنسبة الاستعمال والقبول.

وشريحة من السوق تتكون من مجموعة الأفراد الذين يستجيبون بطريقة متشابهة أو متماثلة أو متطابقة لعرض ما، ومثلما هو الحال بالنسبة لمصلحة التسويق التي تجتمع أو تقسم زبائنها حسب معايير معينة، فإن مديرية الموارد البشرية يمكن أن تقسم العمال بنفس الطريقة، إذ يتمثل الأمر في تحديد شرائح السوق المتكونة من أفراد لهم نفس المتطلبات أو الرغبات بغرض اقتراح حلول تلبي قدر الإمكان هذه الرغبات، أي يتعلق الأمر باستخراج أو استنباط شرائح من الزبائن متجانسة من أجل تطبيق مخطط تسويق الموارد البشرية يتلاءم بشكل خاص مع حاجات ورغبات العملاء.

وسيرورة تقسيم السوق تتعلق بشكل أساسي بشرطين وهما<sup>1</sup>:

- مرونة عرض المواد البشرية للمؤسسة: وهذا من أجل أن تستطيع المؤسسة تكيف عرضها بشكل أفضل و تلبية حاجات ورغبات عملائها أي القابلية على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة.

- تنوع رغبات و محفزات الزبائن : فالعمال لديهم رغبات و متطلبات مختلفة في حياتهم و التقسيم السوقي هو العملية التي تسمح بالإجابة على هذه الرغبات و المتطلبات.

وانطلاقاً من هذا فإن تقسيم الموارد البشرية أصبح ضرورة حتمية يتوجب على المنظمات تبنيه لأنه يسمح لها بتنوع عروضها في محيط تنافسي ( حرب الكفاءات) وزيادة الحاجة إلى الاحتفاظ بالعمال.

وفي هذا السياق شرعت عدة مؤسسات في تطبيق تقسيم الموارد البشرية، حيث أن العديد من المؤسسات الكبرى التي تملك قاعدة زبائن متنوعة جداً، أصبحت تطبق مبادئ تسيير العلاقات مع الزبون على العمال

<sup>1</sup> Jaque igalens, "segmentation sociale et gestion des ressources humaines", Encyclopédie de gestion, Paris, économisa, 1997, pp : 2981-2988.

الخاصين بها بهدف معرفة نوع اليد العاملة الأمثل والأحسن، (فيما يخص الكفاءات ، القدرات و التنوع) والمناسب بشكل أفضل لرغبات المستهلكين.

و إذا كانت هذه المؤسسات قد قسمت عمالها إلى مجموعات وعائلات بالنظر أو بدلالة المستهلكين، فإن مؤسسات أخرى قد قامت بتقسيم الموارد البشرية تقسيماً حقيقياً فيما يتعلق بالتوظيف، بصياغة رسائلها على أساس أصناف المواهب والكفاءات المطلوبة.

ولكن يمكن لعملية تقسيم أو تجزئة السوق أن تستعمل معايير أخرى مذهلة أو مهمة ومثال ذلك مؤسسة أمريكية مختصة في مجال التكنولوجيا العالية (high-tech)، والتي تقوم بتجزئة جمهور مهندسيها حسب معايير الشخصية والإهتمام، ففرقت بين المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يحبذ العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرقت بين المهندسين الذي يحبذ العمل على فترات عمل قصيرة جداً أو أكثر، وبين المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يفضل العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرقت بين المهندسين الذي يفضل مهمات ذات مدة طويلة.

وعلى مدى السنوات، تطورت وظيفة المواد البشرية لثنتقل من نظرة غير مجزأة أو مقسمة لعملها إلى مقارنة مجزئة حسب معايير يفرضها المحيط الخارجي في غالب الأحيان، والتقسيم إلى إطار وغير إطار هو التقسيم الأكثر شيوعاً والبدوي على أنه الأقدم مثلما هو الحال في التفرقة بين العالمية والفردية والجدير بالذكر أن أغلب التقسيمات المعروفة حتى الآن هي مؤسسة على تجزئة سوق غير متحكم فيها من طرف وظيفة المواد البشرية، ولكنها مفروضة من طرف محيطها، ويذكر منه القانوني، القانون الأساسي (إطار/ غير إطار) (عالمي، محلي) أو حتى الوقت ( المدى القصير، المدى البعيد).

فلمدة طويلة ظل التقسيم إلى إطار وغير إطار يمثل المصدر الأساسي لتنوع سياسات الموارد البشرية، وهذا التقسيم أصبح يمثل تجزئة وعملاً أكثر فأكثر ابتعاداً من حقيقة المؤسسات العصرية ولا يمكن أن يمثل تجزئة فعالة ومصدراً للتنوع فيما يخص منتجات وخدمات الموارد البشرية، لذا توجب إضافة معايير أخرى من أجل رفع اتفاقية التحليل وهذا كله دور تجزئة المواد البشرية.

## 1-2- طرق تجزئة السوق :

تعتبر المعلومات والمعطيات المتعلقة بالعمال غنية كثيراً ومتنوعة جداً، الشيء الذي يعقد سيرورة عملية التجزئة، في حين أن المعايير التي يمكن توصيفها أو وصفها بالتقليدية والتي تركز إضافة على ذلك معايير سوسيو ديمغرافية ليست قليلة والتي يمكن لها أن تطبق سياسة اجتماعية متميزة فقط حسب السن،

الجنس، القانون الاساسي، الجنسية...إلخ)، وازدياد قوة السياسات التمييزية وكذا إدارة التنوع داخل المؤسسات حد أو قلل من هذه الأنواع من التقسيمات لجمهور العمال.

و من البديهي أن تفضل أو تنتهج مديرية المواد البشرية شرائح متعلقة بتعدد مواقع العمل، بشكل أقل أو أكثر نوعية، طبيعة الوظيفة، القانون الأساسي أو حتى الشعب المهنية، وتتعلق معايير قواعد التجزئة أو المعايير القاعدية أو الأساسية للتجزئة أساس بمطالب ورغبات وتفضيلات الأفراد بالنسبة إلى مختلف أبعاد السياسة الاجتماعية للمؤسسة (تنظيم العمل ، أنماط الاعتراف مثل الأجر ، منحة المردودية...إلخ).

وتتعلق الطرق التقليدية للتجزئة في الموارد البشرية بالمعايير الجغرافية، الخبرة، وقت العمل، الموقع في هرم السلطة، ولكن نادراً ما تكون المعايير حسب الجيل ( القدماء، جيل الشباب)، حسب صنف العمل، وحتى حسب الاتجاهات والتحفيز، ويذكر كذلك التجزئة حسب النوع والصنف والتي تمثل في حد ذاتها فرصة حقيقية للنمو بالنسبة للمؤسسات.

في ميدان الموارد البشرية، يسمح اقتراح خدمات الموارد البشرية مجزئة حسب النوع أو الجنس بتقديم إمكانية للتوافق أو المصالحة المهنية مثلاً، "التوفيق بين الحياة المهنية والحياة الخاصة".

وإذا كانت هذه المعايير الخاصة بالتجزئة هي مستعملة بشكل منتظم وواسع من طرف مختصي المواد البشرية، فإنه يستلزم أو من الضروري تطبيقها بحذر من أجل أن تكون مستعملة أو فعالة.

إذن فالتجزئة هي عامل فعالية لوظيفة المواد البشرية، والتي تسمح بمواجهة التطورات الجديدة للموارد البشرية، (مثل التنقل المطرد للعمال، التغيرات الذاتية في هيكل المؤسسة، الدمج، الانفصال، التخلي عن بعض النشاطات، إعادة هندسة الوظائف...). وهذا لتسهيل تحليل المعطيات لإدارة الموارد البشرية، ومنه رفع قدرات التدخل وكذلك جعل سياسة الموارد البشرية مثالية بتركيز القدرات على شرائح وأهداف محددة.

### 1-3- قواعد التجزئة الواجب احترامها:

عند القيام بعملية تجزئة أو تقسيم اجتماعي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة عدة احتياجات منها ما يلي<sup>1</sup>:

- التناسق: يجب مراعاة التناسق داخل الشريحة في حد ذاتها وهذا بمتابعة أو مقارنة درجة التقارب بين العمال الذي يشكلون هذه الشريحة.
- درجة أو قابلية القياس: فالشريحة يجب أن تحدد بمعايير موضوعية وذات صيغة كمية.

<sup>1</sup> Serge Panczuk et Sébastien Point, op- cité, 2008, p:72.

- إستقرار العينة الذي يجب عليه أن يضمن استمرارية العمليات.
- الولوج أو سهولة الدخول: يجب تقديم خدمات متناسقة بالنظر إلى العينة المحددة والمعتبرة.

#### 1-4-عملية الاستهداف التسويقي للموارد البشرية :

انطلاقاً من التجزئة المعمولة، تهدف هذه العملية إلى توجيه العمليات ذات الأولوية على الشرائح المحددة ويسمى هذا بالاستهداف، والمستهدف في التسويق هو مجموعة من المشتريين الحاليين والمحتملين الذين تريد المؤسسة البحث عن غزوهم وكسب ولائهم عن طريق عملياتها التسويقية، وحسب فيليب كوتر على المؤسسة تحديد الشرائح التي تود غزوها وهذا يعتبر خضوع سياسة الإستهداف.

أما في تسويق الموارد البشرية فإن المستهدفون يتشكلون من مجموعة من العمال والفاعلين المحتملين الذين تبحث المؤسسة عن جذبهم، غزوهم، الحصول عليهم وكسب ولائهم وهذا بتقديم خدمات ملائمة لهم، إذن فالمجتمع المستهدف يتعلق بفئة من العملاء المحتملين الذين توجه إليهم خدمات، إذن فالإستهداف هو خيار إستراتيجي وتكتيكي، معد من طرف المؤسسة انطلاقاً من تجزئة السوق وبدلالة التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة.

فالاستهداف يسمح بعدم تبديد الطاقة، والعمل فقط على مستوى المجتمعات أو العينات المحددة لأهميتها الإستراتيجية وهذا بدلالة أهداف المؤسسة ومرحلة التطور التي تتواجد فيه: أي في مرحلة النمو يتم التأكيد على التوظيف أو الاستقطاب ووضع المسارات القاعدية في مرحلة النضج يولي الاهتمام لاستبقاء والاحتفاظ وكسب الولاء.

الاستهداف هو المرحلة الموالية لتجزئة السوق، وهو يسمح بتركيز جهود التسويق على الشرائح المفيدة وعلى المستخدمين المناسبين أو الملائمين لواقع المؤسسة، آفاقها وإستراتيجيتها، من أجل جذب وكسب ولاء الأفضل أو المميزين، ويقتضي الاستهداف بعد ذلك إلى اختيار مجتمعات جزئية متناسبة، ومحددة بدلالة إستراتيجية المؤسسة، كما يسمح بتصنيف المجتمع وتثمين التجزئة بمعايير أكثر كيفية، والتجزئة تبقى كمية أكثر.

والجدير بالذكر هو أن الاستهداف الفعلي يجب أن يوفق بين دقة التحليل (كاستعمال عدة معايير للاختيار)، مع تفادي الدخول في تفصيل مبالغ فيه قد يخل بتطبيق عمليات متناسقة.

فبدلالة هذا الاستهداف، فإن مختصو تسويق الموارد البشرية يمكن لهم العمل على تطوير، إطلاق، إعادة إطلاق أو حتى تحديث عروض منتجات وخدمات خاصة بالمؤسسة.

#### 1-5-تطبيق إستراتيجية تموقع الموارد البشرية :

إنطلاقاً من تطبيق المفاهيم التسويقية في مجال سوق المؤسسة بصفة عامة والمتضمن مجموعة العملاء الحاليين والمرتبطين، وهذا ماينطبق أيضاً على مديرية الموارد البشرية، حيث أن التوجه نحو العميل يسمح

بتطوير خدمات الموارد البشرية وتحسين استعمالها، لأن هذه الخدمات هي خصوصاً ملائمة لحاجة أو رغبة ما وتأتي بمزايا للمستعملين المستقبليين، وتموقع الموارد البشرية يسمح بجعل هذه المقاربة حقيقية أو بتطبيق هذه المقاربة فعلياً، وهذا بإظهار أو إيجاد ما يختلف به المنتج أو خدمة الموارد البشرية عن الباقي، وكذا خلق الاهتمام أو الفائدة ومنه تحسين قيمة إستعمالها<sup>1</sup>.

إن إستراتيجية تموقع الموارد البشرية الحقيقية يجب أن تمر بستة مراحل كما يلي:

-فهم وتحليل خدمات المواد البشرية المقترحة وجعلها تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.

-تحديد الجمهور المستهدف من أجل الإحاطة أكثر برغباته.

-مراقبة المنافسين عن طريق عروض الموارد البشرية الخاصة بهم.

-تعريف أو تحديد القيمة المقترحة التي تميز المنتج وهذا بتميزه عن المنتجات الأخرى للمنافسين وجعله جذاباً بالنسبة للجمهور المنشود.

-تكوين وتطبيق هذا التموقع والتحقق منه لدى عملاء أو بالقرب من عملاء مختارين من بين الزبائن.

-إطلاق منتج الموارد البشرية أو خدمة المواد البشرية.

كما أن وظيفة الموارد البشرية هي في ذهن العديد من المؤسسة والمسيرين ليست إلا تركيزاً كثيراً على الجانب التقني مجتمعاً مع نقص كبير للحس التجاري المسلمة التي ينطلق منها هي أن وظيفة الموارد البشرية ليست إلا خدمة أو مصلحة ، عرض أو مسار عمليات معرف تقنياً بشكل جيد، والذي سيكون حسب التعريف مشترى أو مقبول من طرف المستعملين الذي هو موجه إليهم.

" نوعية عرض الموارد البشرية تتعلق بقدرتها على تلبية حاجات وإرضاء العملاء الداخليين أو الخارجيين المستهدفين و المحددين بشكل واضح".

---

<sup>1</sup> Focus RH et Agora, Etude de cas " Fonction RH, nouveaux enjeux, nouveaux métier", Institut de Gestion Sociale, IGS, Paris, Janvier 2013, pp : 05-06.

## المطلب الثالث: المزيج التسويقي للموارد البشرية:

هنا تجدر الإشارة إلى نقل مفاهيم علم وتطبيقها على الأخر وبالخصوص تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي سوف نحاول تقديم المزيج التسويقي للموارد البشرية<sup>1</sup>،

### 1-3 المنتج أو الخدمة:

يتمثل منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية في القيم والأفكار والفلسفة التي ترغب المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية أن يتبناها العاملون لتحقيق علاقات فعالة وأداء جيد.

كما أنه يمكن تحديد المنتج و الخدمة الخاص بتسويق الموارد البشرية على أنه تلك الإستراتيجيات والخطط التسويقية المزمع تنفيذها ، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والإتجاهات والسلوكيات المراد تعديلها لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغب فيها الإدارة والعمال في آن واحد.

إن منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية يتمثل في التغيير المطلوب من قبل إدارة المؤسسة والذي يؤثر على إتجاهات وسلوك العاملين ، و يضاف إلى ما سبق أن المنتج الخاص بتسويق الموارد البشرية يقصد الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة للسوق الداخلي.

ويمكن تقسيم عروض الموارد البشرية أو سلة منتجات وخدمات الموارد البشرية إلى ما يلي<sup>2</sup>:

### 1-1-3 منتجات وخدمات الموارد البشرية حسب القياس:

هي منتجات مستهدفة وغير إحلالية، وتتمثل في منتجات وخدمات موجهة لجمهور خاص من العمال، سعرها عالي والحصول عليها محدود، هي مطورة داخلياً في معظم الحالات وتشرف المديرية العامة على تطبيقها وعلى عملية الاتصال الخاصة بها مع مديرية المواد البشرية، وهي تقدم كخصوصية أو حصرية ، وعليه يتم اختيار قنوات اتصال مستهدفة بدقة ومحدودة العدد.

### 2-1-3 منتجات وخدمات الموارد البشرية ذات التشكيلة العالية :

وتكون مستهدفة ولكن إحلالية عكس المنتجات حسب القياس، هذه الخدمات هي نسبياً قياسية أو معممة، ولكنها تبقى متموضعة كتشكيلة عالية نظرا لسعرها أو لولوجها ودخولها.

<sup>1</sup>القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011، ص: 82.

<sup>2</sup>نفس المرجع السابق ذكره، ص: 84.

### 3-1-3 منتجات وخدمات الموارد البشرية المعممة:

وتكون خدمات عامة وغير إحلالية، تتمثل في الخدمات التي تمس مجمل جمهور أو عمال المؤسسة، والتي تبقى خاصة بالمؤسسة فهي صعبة الإحلال إما بسبب عدم وجود منتج مماثل لها في السوق أو أن المنتج موجود ولكن تطبيقه مكلف جداً، فهذه المنتجات عامة وشاملة من حيث تطبيقها أو بدء عملها، والإنترنت أو خدمات e-RH، يمكن تصنيفها في هذا الصنف، إضافة إلى إجراءات المساهمة العمالية أو برنامج تكوين خاص بالمؤسسة.

### 3-1-4 منتجات وخدمات الموارد البشرية ذات الاستهلاك الواسع :

وتكون شاملة وإحلالية، وهنا تجدر الإشارة إلى وجود منتجات أو خدمات مشابهة لها إما من حيث النوعية أو من حيث التكلفة، وهي منتجات عامة (générique) مثلا: التكوين على المعلوماتية أو التكوين في اللغة أو حتى الأجور، ففي سياق تسويق المواد البشرية، يجب على مديرية الموارد البشرية أن تطور سيرورة لتسويق التوريد أو التوريد (marketing fournisseur) والتي تسمح لمقدمي الخدمات الخارجيين بأن يفهموا أو يعتبروا أنفسهم على أنهم جزء مندمج تابع للمؤسسة.

### 3-2- السعر<sup>1</sup>:

إن عنصر السعر في مزيج تسويق الموارد البشرية يتضمن ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين والخارجيين، وما يجب أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين، إلى جانب وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المؤسسة أكثر من الاهتمام بمدى ملائمة هذه السياسات للعاملين.

بينما يرى البعض أن عنصر السعر في هذا المزيج يمثل المقابل الذي يدفعه العاملون لمؤسساتهم مقابل المنتج الذي يحصلون عليه أي عملهم في وظائف تابعة للمؤسسة، وهذا المقابل يتمثل في المجهود الذهني والجسماني والتكلفة النفسية التي يتحملها هؤلاء العاملون أثناء قيامهم بأداء وظائفهم، كما يمكن اعتبار السعر كعنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية في مقدار ما يضحى به العامل في سبيل إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

و يشار إلى أنه ينبغي عدم النظر إلى السعر على أنه مجرد التكلفة التي يتحملها العامل أي تكلفة الفرصة البديلة أو التكلفة النفسية أو غيرها من التكاليف وذلك يمثل وجهة النظر التقليدية، وإنما ينبغي النظر إليه من منطلق التوازن بين العائد والتكلفة، بمعنى أنه لا ينبغي النظر إلى ما يتحملة العامل من تكلفة فقط

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 90.

نتيجة قيامه بأداء واجباته الوظيفية، وإنما ينبغي النظر أيضاً إلى ما يجنيه من عائد من وراء ذلك، فعلى سبيل المثال قد يقضي التغيير المستهدف وجود تكلفة تتمثل في تأدية عبء العمل والقيام بالمزيد من المهام، وهذا الأمر قد يتطلب ضرورة اكتساب مهارات جديدة، لكن على الجانب الآخر فإن هذا التغيير قد يؤدي إلى زيادة ما يحصل عليه العامل من أجر أو حصوله على علاوة أو ارتفاع مستوى مهاراته.

### 3-2- التوزيع :

إن التوزيع هو السبيل لإدارة احتياجات ومتطلبات التغيير داخل المؤسسة، حيث أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي للموارد البشرية تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين والخارجيين، وسائل الإعلام والاتصال المستخدمة، من لقاءات واجتماعات وتدريب وندوات،... إلخ، و من هذا المنطلق يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها بمثابة قنوات توزيع لإستراتيجيات تسويق الموارد البشرية.

### 4-2- الترويج :

يعد الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية تأثيراً على العملاء الداخليين والخارجيين للمؤسسة، فمن خلاله يتم استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع وتغيير اتجاهات وسلوك العاملين على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

و تفعيل عنصر المزيج التسويقي في سوق العمل يتم من خلال قيام أدواته بزيادة المعرفة والمهارات والوعي بقضايا التغيير الإستراتيجي، وهذا من منطلق أن أنشطة الترويج تستخدم في تحقيق استجابات معينة من العاملين، فالاتصالات الداخلية والعروض والتدريب كلها أدوات تستخدم لزيادة الوعي والمهارات، لذلك فإن الترويج يعد محركاً فعالاً في سبيل تعريف العامل بما يجني عمله، ومتى يكون ذلك، وكيف يكون ذلك بما يجعلهم على دراية بدورهم في تطبيق إستراتيجيات المؤسسة.

كما يمكن اعتبار الاتصالات التسويقية هي القنوات التي يمكن من خلالها حصول المؤسسة على المعلومات التي تريدها، وأيضاً يمكن من خلالها أن تنشر ما تريد من معلومات، هذا إلى جانب استخدام هذه القنوات في إقناع العاملين بتبني اتجاهات معينة.

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة الماضية والمستوحاة من التسويق التقليدي، فإن تسويق الموارد البشرية يتميز باعتماده على عناصر مزيج أخرى كما يلي<sup>1</sup>:

2-5- الأفراد :

أهم عنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية هم الأفراد الذين لديهم القدرة على توصيل أفكار وفلسفة وثقافة المؤسسة إلى عملائها الحاليين والمحتملين من خلال إقناعهم والتأثير فيهم بوسائل متعددة.

2-6- العمليات :

إن عنصر العمليات يشير إلى الآلية التي من خلالها تتكون وتبنى عناصر السعر والتوزيع والترويج، كما يتعلق هذا العنصر بأبعاد أخرى مثل السلطة والموارد وكيفية تحقيق الاستغراق الوظيفي من أجل تحقيق وإنجاز الواجبات الوظيفية.

2-7- التسهيلات المادية:

إن عنصر التسهيلات المادية يتمثل في بيئة العمل التي تقدم في ظلها الخدمات للعملاء الداخليين و التي يجب أن تكون مناسبة و ملائمة من أجل ضمان جودة ظروف العمل.

---

<sup>1</sup>القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

## خاتمة:

ظهر تسويق الموارد البشرية في أواخر التسعينات، وغالباً ما قدم فقط في شكل مخطط اتصالي، أما الجزء المهم فعلياً فهو وضع مخطط تسويقي مع تقسيم السوق المستهدفة، و تموقع لمجموعة المنتجات والخدمات المقدمة، والشروع في سيرورة حقيقية للمزيج التسويقي مكيفة مع حقل الموارد البشرية.

ويختلف تسويق الموارد البشرية مع التسويق الداخلي الذي ظهر في نهاية الثمانينات، فإذا كانت هاتين الطريقتين تعتبران العمال كسوق يجب غزوه فإن تسويق الموارد البشرية:

- لا يعتبر فقط العمال كعملاء داخلين فقط، بل يتعدى ذلك ليتوجه لكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة والتي يجب على مديرية الموارد البشرية أن تقنعهم وتبيعهم منتجاتها أو خدمات الموارد البشرية الممكن بيعها.

- ليس له هدف سوى أن تبيع أكثر لمستهلكيها، ولكن بشكل مريح أولاً مديرية الموارد البشرية ويختلف كذلك تسويق الموارد البشرية عن التسويق الاجتماعي، فإذا كانت الدعامة الأساسية لسيرورة التسويق الاجتماعي هي صورة المستخدم الاجتماعي فإن دعائم تسويق الموارد البشرية تتمثل في مفهوم الزبون وتقسيم السوق، إضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يتمثل في المحاور أو التحاور حتى التأثير على المشاريع ولكن تسويق الموارد البشرية يتمثل الأمر في بيع مديرية الموارد البشرية وتحسين بيعها وليس اعتبار المقياس فقط هو الشعور بالارتياح في المؤسسة.

## المقدمة:

تعتبر الفنادق بمثابة الواجهة الأمامية التي تبرز مدى أهمية السياحة في الإستراتيجية العامة الإقتصادية للدولة، ويمكن تطوير حصة ولاية مستغانم من عدد السياح القادمين من داخل وخارج الوطن وزيادتها من خلال زيادة المشاريع والاستثمارات والبنية التحتية وتقديم المزيد من الخدمات والتجهيزات إضافة إلى توفر المنشآت السياحية " القطاع الفندقي. "

وتتميز الخدمات الفندقية بمكانة بارزة في معظم الدول المتطورة نظرا لأهميتها في تنمية القطاع السياحي الذي بدوره له دور كبير في التنمية الاقتصادية ككل، وذلك لأن الخدمات الفندقية تمثل ضرورة اقتصادية لبناء قطاع سياحي جذاب.

فلقد شهدت العقود الأخيرة تقدما هاما في مجال القطاع الفندقي الذي أصبح يشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما أدى إلى خلق منافسة شديدة بين مقدميها وفي ظل هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات وأثرها على رضا العميل من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الفندقية والخدمية.

فالفنادق في الوقت الحالي تعتبر أحد مستلزمات الحضارة الحديثة كمراكز إجتماعية وثقافية تلبي حاجات المجتمع ورغباته وتسمح بإقامة المسافرين الذين ينتقلون يوما بعد يوم بل ساعة بعد ساعة إلى مدينة مستغانم إما لضرورة العمل أو لمجرد الإستجمام خاصة وأنها ولاية ساحلية وسياحية بإمتياز أو لأغراض أخرى.

فالفندق جمعه "فنادق" أو النزول جمعه "أنزال" هو مسكن يسكن فيه الشخص لوقت قصير مقابل أجر، مؤثث مفروش وقد يكون مجهزا بأجهزة منزلية ووسائل راحة وترفيه، مع توفير خدمات الطعام والنظافة والصيانة وغيرها.

والفندقة تشمل كل المهن المعروفة والمرتبطة بالاستقبال، المدبرة، العامل، الغرف، والمطعمه تشمل الوظائف المرتبطة بالمطبخ: طبخ، طبخ مساعد والخدمات تشمل مسؤول الاستقبال، نادل، حامل الأمتعة وغيرهم.

وكما تقدم الفنادق خدمات متنوعة أهمها:

وجبات طعام ومشروبات بأسعار معقولة وخدمات مختلفة وتيسر للضيوف المسافرين بسياراتهم كل التسهيلات الخاصة بالمستودع ومكان ركن سياراتهم ومكان الانتظار.

## المبحث الأول: التعريف وتاريخ تأسيس الفندق

### المطلب الأول: التعريف بالفندق

فندق كوستا ميموزا: هو مؤسسة ذات طابع تجاري (ربحي) تقدم تحت سقف واحد (بناية أو مجمع) خدمات الإيواء والأطعمة والمشروبات كخدمات أساسية كما تقدم خدمات مختلفة أخرى مثل خدمات الغسيل والكي وخدمات الإتصال ووسائل التسلية والترفيه وصلالات الأفراح والمؤتمرات والنوادي الصحية والرياضية وخدمات توصيل النزلاء من وإلى المطارات أو المحطات البحرية والبرية لنقل المسافرين.

ومن هذا المنطلق قمنا بدراسة ميدانية لفندق كوستا ميموزا الواقع بمنتزه صابلات والذي دخل حيز الخدمة سنة 2017 أين قام بتدشينه كل من رئيس الجمهورية السابق السيد عبد العزيز بوتفليقة رفقة والي الولاية الأسبق السيد نور الدين رابحي حيث يحتوي هذا مايلي:

### الجدول رقم 01 : التعداد الكلي لموظفي فندق كوستا ميموزا بتاريخ جوان 2024

الرقم	العمال	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم رجال
02	موظف دائم	10	05	05
04	عقود ما قبل التشغيل	03	03	00
	المجموع	13	08	05

المرجع: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من الفندق

ويسهر هؤلاء العمال والعاملات على تقديم أفضل الخدمات للواردين على الفندق لتوفير أقصى سبل الراحة التي ينعم بها النزيل أو المقيم في هذا النزله إلى حين المغادرة.

## المطلب الثاني: مكونات وأهم مميزات الفندق

الفندق عبارة عن منشأة توفير السكن وخدمات الضيافة الكاملة من يتقدم الوجبات وغيرها من الخدمات وعادة ما يكون مبنى منفصلاً أو مرفق في جزء منفصل من المبنى، أو مجموعة من المباني جنباً إلى جنب مع البنية التحتية المصاحبة لها ويتألف من بهو به مكتب لاستقبال ووحدات ضيافة ومرافق لتقديم الأغذية والمشروبات وغيرها من الخدمات.

يحتوي فندق كوستا ميموزا كجميع باقي الفنادق على مستوى الوطن على جميع الخدمات التي يبحث عنها المقيم والمتمثلة فيما يلي:

- خدمة الحراسة.
- خدمة الأنترنت WI-FI في كافة مرافق وغرف الفندق.
- خدمة الإستقبال والسكرتارية على مدار الساعة ليلاً ونهاراً.
- خدمة التنظيف الجاف وكي الأفرشة والأغطية وتغييرها يومياً.
- خدمة نقل وتوصيل الأمتعة.
- خدمة مستودع ركن السيارات.

كما يحتوي فندق كوستا ميموزا على 40 غرفة و 22 و مطعم كبير ومقهى وقاعة حفلات أيضاً كبيرة وحمام تركي وحمام SAUNA وقاعة مؤتمرات ومسبح خارجي وداخلي زيادة على كل هذا فإنه يحوي على مكان مخصص للأطفال به قاعة ألعاب وتسليية.

وبما أن الفندق يتعاقد في الكثير من المرات مع مديريات الشبيبة والرياضة من مختلف الولايات فإنه خصص جناح خاص لهاته الفئة ولممارسة الرياضة أين وفر قاعة كبيرة للرياضة لمختلف الفئات الشبابية التي تقصد الولاية من أجل بطولة رياضية أو حدث رياضي إلى غير ذلك من التظاهرات الرياضية التي تقام في ولايتنا أو على مستوى الوطن خاصة وأنه أولى إهتمام كبير للفنادق ولأجنحة الرياضة بعد ألعاب البحر الأبيض المتوسط والتي عرفت رواجاً وإقبالاً كبيراً على فنادق صابلات خصوصاً وأن التظاهرة كان بها أبطال عالميين ومن مختلف الدول الأوروبية أو الإفريقية أو العربية.

## المطلب الثالث: وظيفة فندق كوستا ميموزا

لا تختلف وظيفة فندق كوستا ميموزا عن باقي وظائف مختلف الفنادق والمتمثلة في:

- الترحيب بالضيوف والنزلاء.
  - التعريف بالشاطئ والولاية التي بها الفندق.
  - تقديم مرشد سياحي إن أمكن خاصة للنزلاء القادمين من خارج الوطن.
- وتعد صناعة الضيافة والسياحة قطاعا واسعا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في السفر والسياحة أو تعتمد عليها وتشمل هاته الصناعة على الفنادق، المنتجعات، المطاعم والتموين.
- وبما أن فندق كوستا ميموزا يتعاقد مع الكثير من المؤسسات الاقتصادية على غرار مؤسسة الجزائرية للمياه فإن به قاعة اجتماعات مجهزة بمختلف أنواع التجهيزات المكتبية والإعلام الآلي من أجل إنجاح مختلف الاجتماعات التي تقام والتريصات الدورية في هذا الفندق.
- ويعتمد فندق كوستا ميموزا على مجالات عدة منها:
- شركات السياحة.
  - التسويق سواء عن طريق الفضاء الأزرق أو الإعلانات والإشهار.
  - شركات الكيران والحجوزات.
  - التسويق.
- وللحجوزات وأخذ مواعيد في فندق كوستا ميموزا هناك أيضا صفحة خاصة بالفندق على الفيسبوك تحت عنوان فندق Costa Mimisa Hotel أو على الموقع الشهير الخاص بالفنادق والرحلات على مستوى العالم وهو موقع Trivago كما أنه يوجد مقتطفات على اليوتيوب فيها فيديوهات للفندق بما فيها الغرف والحمامات والقاعات ونوعية الخدمات والموقع الجغرافي للفندق والأماكن السياحية القريبة منه بغية جلب السياح.
- كما تجد في الصفحة الخاصة بالفندق جميع أرقام الهواتف والفاكس والعناوين الإلكترونية والعنوان والإيميل الخاص بالفندق لسهولة الإتصال.

## المبحث الثاني: أهم مميزات فندق كوستا ميموزا

### المطلب الأول: خدمات الفندق

على غرار باقي الفنادق في ربوع الوطن يغدو فندق كوستا ميموزا سفيرا ثقافيا لولاية مستغانم خاصة وللجزائر عامة يتناغم مع البيئة المحيطة به ويعكس الهوية المحلية المستغانمية ، كما يشكل وجهة موثوقة ومتسقة تقدم أفضل وسائل الراحة مقابل أسعار مدروسة، وتحلو الإقامة فيها إذ لا تقدم لضيوفها مجرد غرفة عادية بل تتيح لهم بناء ذكريات سعيدة عن ولاية مستغانم تحفر في ذاكرتهم خاصة عندما تقام حفلات ويغلب عليها الطابع التقليدي المستغانمي سواء من لباس كالشدة المستغانمية أو موسيقى الشعبي أو الطابع العيساوي التي تعرف وتشتهر بها المنطقة وتعتبر جزء من تاريخ مستغانم العريق.

### الخدمات التي يقدمها الفندق:

- الإشراف والمتابعة لجميع أقسام الفندق مثل : ( الاستقبال ، المطبخ ، الخدمات ،..... إلخ )
- التخطيط للأنشطة وتوزيع المسؤوليات لتحقيق نموذج التشغيل الأكثر كفاءة.
- إدارة الميزانيات وتحليل وتفسير المعلومات المالية ومراقبة المبيعات والأرباح.
- تطوير وتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية للترويج للفندق.

### واجبات الفندق :

مثل سائر الفنادق يتوجب على فندق كوستا ميموزا واجبات عليه الإلتزام بها وأهمها مايلي:

- 1- ضمان أمن النزلاء ومائة أمتعتهم وممتلكاتهم من الضياع أو السرقة.
  - 2- عدم تقديم أي معلومة تخص هوية النزلاء إلا لصالح مصالح الأمن.
  - 3- الإمتثال لعمليات التفتيش المباحة من طرف الأعوان المكلفين بذلك قانونا ، وتقديم لهم كل التسهيلات
  - 4- يجب على العمال أن يظهرو بمظهر نظيف ولائق خاصة عند تقديم الوجبات والخدمات.
- كما لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية لفندق كوستا ميموزا بأنه ليس له سلبيات وعيوب التي يهاجمها الزائر عند الولوج للفندق لأول مرة والمتمثلة في الزحام والمنطقة شديدة الضيق والتي لا تتوفر على موقف سيارات خاص بالفندق أو كرسي النوم الغير مريح أو الإزعاج الكبير الذي يؤرق الزائر ويقلقه أثناء النوم بل بالعكس المنطقة التي يقع فيها فندق كوستا ميموزا منطقة هادئة وبعيدة عن ضجيج السيارات وحتى الأشخاص أو خدمة الغرف ليسوا متعاونين بما فيه الكفاية أو كون الأثاث قديم نوعا ما وغير مريح بالعكس في فندق كوستا ميموزا كل شيء يواكب العصرنة ويتجدد مع كل جديد.

وحتى من الناحية المعلوماتية للفندق فهناك تكامل نظام إدارة الفندق مع التكنولوجيا الذكية لتحقيق تجربة فريدة للنزلاء والتي من شأنها:

- تسهيل عملية الحجز.

- تقديم مفهوم جديد لتسجيل الوصول.
- توفير الإتصال اللاسلكي عبر الفندق.
- استخدام الأنظمة الصوتية والتحكم بالأوامر الصوتية.
- تقديم خدمات ذكية في الغرفة
- الإستفادة من تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز.
- تسهيل تجربة الدفع.

### المطلب الثاني: أسعار الإقامة

تتغير أسعار الإقامة في فندق كوستا ميموزا من شهر إلى آخر ومن موسم إلى آخر كون المنطقة سياحية وترتفع وتتأثر بولوج الزوار بكثرة خصوصا في فصل الصيف ولهذا كان لنا الحصول على الأسعار لشهر جوان وجويلية لسنة 2024 وكانت حسب الجدول التالي.

#### COMPLEXE COSTA MIMOSA

Les Sablettes – Mostaganem / Télé :045-42-01-74

Mobil :07-70-78-69-49

RC :13B0783311-27/00-IF :001327078331106-Art :27011848231

Nos Tarifs ( Du 15 juin Jusqu’au 30 )

PRESTATION	TARIF EN HT (DA)
Bungalow Type F2	15000.00 DA
Bungalow Type F1	13000.00 DA
Bungalow Type F3	18000.00 DA
Chambre Double ( PD inclus )	10000.00 DA
Chambre Royale ( PD inclus )	12000.00 DA
Suite Familiale ( PD inclus )	15000.00 DA
Chambre Triple ( PD inclus )	12000.00 DA
Chambre Single ( PD inclus )	8000.00 DA

المرجع: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من الفندق

أما شهر حويلية ونظرا لموسم الإصطياف فقد تغيرت الأسعار وكانت حسب الجدول التالي:

CM

COMPLEXE COSTA MIMOSA

Les Sablettes – Mostaganem / Télé :045-42-01-74

Mobil :07-70-78-69-49

RC :13B0783311-27/00-IF :001327078331106-Art :27011848231

Nos Tarifs ( Haute Saison 2024 )

<b>PRESTATION</b>	<b>TARIF EN HT (DA)</b>
Bungalow Type F2	24000.00 DA
Bungalow Type F1	22000.00 DA
Bungalow Type F3	26000.00 DA
Chambre Double ( PD inclus )	14000.00 DA
Chambre Royale ( PD inclus )	16000.00 DA
Suite Familiale ( PD inclus )	20000.00 DA
Chambre Triple ( PD inclus )	18000.00 DA
Chambre Single ( PD inclus )	14000.00 DA

المرجع: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من الفندق

ومن هنا إستخلصنا أن أسعار الفنادق غير ثابتة وتتأثر حسب الطلب وحسب الموقع وحسب التوقيت والزمن.

## الخاتمة:

كانت الدراسة الميدانية لفندق كوستا ميموزا مميزة وجدنا فيها ترحيب كبير ولم يبخل علينا صاحب الفندق أو الإدارة بأية معلومات كما سهلت علينا عملية التعرف على الفنادق عامة وعلى فندق كوستا ميموزا خاصة وكيفية العمل بل ذهبنا لأكثر من ذلك فالتعرف على فندق كوستا ميموزا عن قرب ومن الدراسة التطبيقية ولجنا بنا إلى عالم السياحة في ولايتنا وفي وطننا والذي أصبح العالم يولي له أهمية بالغة كونه يساهم في الاقتصاد الوطني وفي دخول العملة الصعبة وحتى هناك بعض الدول يعتبر مصدر دخلها الوحيد على غرار تونس ومصر والمغرب وحتى في الدول الغربية فهي تعتبره ثاني أكبر المداخيل على غرار تركيا وإسبانيا لهذا أصبح جل الدول يولي أهمية بالغة للفنادق ولخدمة الفندقية كونها المصدر والوجهة الأولى التي يقصدها الزائر.

كما أبرزت هاته الدراسة الميدانية لفندق كوستا ميموزا دور جودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية كما يلي:

### أولاً: النتائج النظرية:

- 1- يركز مفهوم جودة الخدمة الفندقية على المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تتطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.
- 2- تباين وجهات نظر الباحثين عن الجودة بصفة عامة وجودة الخدمة الفندقية بصفة خاصة وعلى الرغم من ذلك إلا أنهم إتفقوا على أن الجودة تعد أحد أهم دعائم النجاح في أي مؤسسة فندقية.
- 3- رضا الزبائن من المرتكزات التي يعتمد عليها فندق كوستا ميموزا والتي تساهم في تعزيز مكانته.
- 4- يتجلى دور ومكانة السياحة الفندقية في دفع عجلة التنمية بالجزائر من خلال مساهمتها في القيمة المضافة والنتائج المحلي الإجمالي.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

- 1- تتميز الخدمات الفندقية من طرف فندق كوستا ميموزا بالجودة العالية من وجهة نظر الزبائن الذين وجدناهم وقمنا بسؤالهم.
- 2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات الفندقية في تحقيق رضا الزبائن.
- 3- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة المقيمة والتي قمنا بالاستبيان معها.

## الخاتمة العامة:

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات الممثلة في الإشكالية العامة للبحث، ومن أجل الوصول إلى هدف البحث وللإجابة عن مختلف الأسئلة السابق طرحها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين، جانب نظري وآخر ميداني.

في الجانب النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فقمنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم التسويق بمفهومه الضيق والشامل بالإضافة إلى تحديد دوره وأهميته ومختلف مجالات تطبيقه، بالإضافة إلى التطرق إلى مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية، وإيجاد تعريف شامل ومستوفي لها والتعرف على وظائفها وأهدافها وكذا تنظيمها في الإدارة الحديثة.

في الفصل الثاني من الجانب النظري، حاولنا إبراز مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية مبرزين أهمية كل مفهوم على حدى، مع توضيح مفهوم المخطط التسويقي للموارد البشرية حيث تطرقنا إلى توضيح مختلف أصناف ورغبات العملاء وكذا مفهوم المزيج التسويقي للموارد البشرية.

أما في الجانب الميداني فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعميق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم، محاولة منا معرفة مدى تطبيق إدارة فندق كوستا ميموزا للمفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية، وبناء على الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، سجلنا نتائج إيجابية وأخرى سلبية نذكر منها ما يلي:

- اعتماد إدارة فندق كوستا ميموزا على الإتصال المفتوح أي حرية الأفراد في الإتصال بالإدارة بدون تعقيدات وفي مختلف الأوقات والأيام وخصوصا عن طريق الإتصال الشخصي مما يدل على وجود علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة، وهذا ما يثبت وجود إتصال غير رسمي بين الموظفين وإدارة فندق كوستا ميموزا.

- تبني إدارة فندق كوستا ميموزا مبدأ التعاون بين مختلف مصالح الفندق.

- عمل إدارة فندق كوستا ميموزا على دعم سهولة إنسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفين لأداء وظائفهم على أكمل وجه.

- إعلام إدارة فندق كوستا ميموزا موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها مما يزيد من درجة الإنتماء الوظيفي للموظف وتحسيسه بمكانته في فندق كوستا ميموزا.

- زيادة مستوى التكوين بالنسبة للموظفين و تدريبهم مما زاد من درجة أدائهم للمهام.

- أما بالنسبة للحوافز المادية والمعنوية التي توفرها إدارة فندق كوستا ميموزا، فإن هذه الأخيرة توفر حوافز معنوية و مادية والتمثلة في الشكر والتشجيع، الاحترام والمعاملة مع تقديم الإرشادات مما يساهم في رفع رضا الموظفين وزيادة انتمائهم الوظيفي وحفزهم في أداء عملهم على أكمل وجه.

فمن خلال هذه النتائج السابقة الذكر، ولإختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها يمكن الحكم على أن:

- بالنسبة للفرضية الأولى والمتضمنة تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية يتطلب مجموعة من الأدوات يمكن اعتبارها صحيحة

- بالنسبة للفرضية الثانية: يتبنى فندق كوستا ميموزا بصابلات بمستغانم تسويق الموارد البشرية لرفع من أداء الأفراد العاملين وكذا مردودية فهي الأخرى صحيحة

## المراجع المستعملة:

### 1- المراجع باللغة العربية:

- 1- سمر توفيق صبرة، "مبادئ التسويق -مدخل معاصر"، دار الإعصار العلمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 3- زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للطبع والنشر، ط01، عمان، 2012.
- 4- عبد السلام أبوقحف، "التسويق: وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2001.
- 5- محمد فريد الصحن، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، ط03، الأردن، 2005.
- 8- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع و النشر، الأردن، 2008.
- 9- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة مزيدة ومحكمة، عمان، 2009.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 11- عمرو صفى عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران للنشر، الأردن، 2005.
- 12- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط03، الأردن، 2009.
- 13- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 14- رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية، دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 15- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 16- نوري منير، "الوجيز في تسير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 17- محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.

## 2- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Philippe liger : "Le Marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés ", Dunod, Paris, 2007.
- 2- Phillipe Liger, "Le Marketing des Ressources humaines", 02<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2013.
- 3- Serge Panczuk, "ressources humaines pour la première fois", éditions d'organisation, paris, 2007.
- 4- Serge Panczuk et Sébastien point, "Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines", Editions d'organisation, Paris, 2008.
- 5- Van de portal, "pour une démarche Marketing dans une procédure de recrutement", Gestion2000, vol 25, Paris, 2008.
- 6- M.Dunmore, "Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy", London, (UK), 2002.
- 7- Rodolphe colle, " l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH", Actes du congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007.
- 8- Jaque igalens, "segmentation sociale et gestion des ressources humaines", Encyclopédie de gestion, Paris, économisa, 1997.
- 9- Galambaud B, "Le Marketing social", Revue Française de Marketing, n°120, 1988.
- 10- Lings,I, Greenly,G, "Measuring Internal Marketing Orientation", Journal of marketing research, Vol7, 2005.
- 11- Focus RH et Agora, Etude de cas " Fonction RH, nouveaux enjeux, nouveaux métier", Institut de Gestion Sociale, IGS, Paris, Janvier 2013.

## 3- نصوص قانونية:

- 1- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، "المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد:46، 2006.
- 2-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، "المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة"، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004.

#### 4- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 1- صالح عمر الكرامة الجريري، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن :دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 2- سلامة أمينة، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008.
- 3- ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010.
- 4- العلي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2010.
- 5- القري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011.
- 6- محمد سليمان، "الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم تسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007.
- 7- موزاوي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم اقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004.

## الملخص:

تعتبر الفنادق بمثابة الواجهة الأمامية التي تبرز مدى أهمية السياحة في الاستراتيجية العامة الاقتصادية للدولة، وتتميز الخدمات الفندقية بمكانة بارزة في معظم الدول المتطورة نظرا لأهميتها في تنمية القطاع السياحي، ويعتبر الفرد المحرك الأساسي لأي فندق هدفه جذب الزوار والمحافظة عليهم وعليه وجب تبني تسويق الموارد البشرية لحفاظ الفندق على الميزة التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة الى كون تبني إدارة فندق كوستا ميموزا مبدأ التعاون بين مختلف مصالح الفندق، والعلام الجيد بينهم وزيادة مستوى التكوين بالنسبة للموظفين وتدريبهم مما زاد من درجة أدائهم للمهام.

الكلمات المفتاحية: التسويق، الموارد البشرية، المؤسسات الفندقية

## Summary:

Hotels are considered the front stage that highlights the importance of tourism in the general economic strategy of the country. Hotel services are distinguished by a prominent position in most developed countries due to their importance in developing the tourism sector. The individual is considered the primary driver of any hotel whose goal is to attract and maintain visitors, and it must adopt marketing. Human resources to maintain the hotel's competitive advantage. The results of the study concluded that the management of the Costa Mimosa Hotel adopted the principle of cooperation between the hotel's various interests, good reputation among them, and an increase in the level of training for employees, which increased the degree of their performance of tasks.

**Keywords:** marketing, human resources, hotel institutions