



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: العلوم التجارية، تخصص: التسويق

نور الإدارة الموارد البشرية في الرفع من الاداء الترويجي لدى المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس ولاية مستغانم

تحليشراف الأستاذ:

/ موزاوي عبدالقادر

مقدمة من طرف الطالب

موسى رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن يمينة كمال	أستاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم
مقرا	موزاوي عبد القادر	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	الشارف بن عطية سفيان	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم

الموسم الجامعي

2017\2016

إِهْدَاءً

إلى سيّدة نساء العالم بآرك الله فى عمرها

أمى الغالىة

إلى السند والدعم الثابت لى الحىة

أبى الغالى بآرك الله فى عمره

إلى إخوتى

إلى كللك الر جل المبد الذى قل نظىره

أستاذى الغالى مواروى عبد القادر

رفقاء الدرب فى الحىة وجمىع زملاء جامعة مستغانم وجامعة وهران

إلى كل مبد فى الحىة، متمسك بالأمل

أهدى ثمرة هذا البهد المتواضع راجىا من المولى العلى القدير أن يتقبله منى على الوجه

الأكمل والحسن

رشىد

التشكرات

الحمد لله العلي القدير والصلاة والسلام على نبيه المبعوث رحمة
للعالمين وعلى صحبه الغر الميامين ومن تبعهم باحسان إلى يوم
الدين. أما بعد، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل الممزوجة
بالامتنان والتقدير إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل
المتواضع من أساتذة وأصدقاء على رأسهم صديقي الغالي
"حميد ياسين" والأستاذ المشرف

الدكتور "موزاوي عبد القادر" والمؤطرين في مؤسسة
"سيراميك" بمستغانم

وكل من أحبهم وحفظهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

و صلى الله على محمد النبي الأمي و على آله وصحبه وسلم
تسليما كثير

هو على رشيد

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	الإهداء	I
	التشكرات	II
	فهرس المحتويات	III
	مقدمة عامة	01
	الفصل الأول: الاطار المفاهيم لادارة الموارد البشرية	
	تمهيد الفصل	04
	المبحث الأول: نشأة وتطور وظيفة ادارة الموارد البشرية	05
	المطلب الأول: نشأة وظيفه ادارة الموارد البشرية	05
	المطلب الثاني: التطور التاريخي لادارة الموارد البشرية	06
	المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة عاى الموارد البشرية	07
	المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية	09
	المطلب الأول: تعريف ادارة الموارد البشرية	09
	المطلب الثاني: تعريف ادارة الموارد البشرية	10
	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية والمساعدة لادارة الموارد البشرية	12
	المبحث الثالث: واقع ادارة الموارد البشرية	15
	المطلب الأول: العائد والتكلفة لادارة الموارد البشرية	15
	المطلب الثاني: التحديات التي واجهت ادارة الموارد البشرية	17
	المطلب الثالث: ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة	19
	خلاصة الفصل	23
	الفصل الثاني: الترويج وموقعه في المؤسسة	
	تمهيد الفصل	24
	المبحث الأول: اساسيات حول الترويج	25
	المطلب الأول: تعريف واهمية الترويج	25
	المطلب الثاني: اهداف ووظائف الترويج	26
	المطلب الثالث: ميزانية وسياسات الترويج	27
	المبحث الثاني: عناصر الترويج	30
	المطلب الأول: الاعلان والدعاية	30
	المطلب الثاني: العلاقات العامة	38

46	المطلب الرابع: ترويج المبيعات	
55	المبحث الثالث: اساليب الرفع من الاداء الترويجي	
55	المطلب الأول: التخطيط	
64	المطلب الثاني: التحفيز	
70	المطلب الثالث: التدريب	
74	المطلب الرابع: الاجر	
79	خلاصة الفصل	
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة "سيراميس" بولاية مستغانم	
	تمهيد الفصل	
80	المبحث الأول: بطاقة فنية عن المؤسسة	
80	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة	
82	المطلب الثاني: مهام مختلف المصالح داخل المؤسسة	
84	المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية	
84	المطلب الأول: الاطار المنهجي للدراسة	
84	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة	
109	خلاصة الفصل	
110	خاتمة عامة	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	انواع سياسات الترويج	29
2-2	مؤثرات الحوافز	65
1-3	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	90
2-3	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	90
3-3	توزيع افراد العينة حسب مدة الخدمة	91
4-3	توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	92

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة

32	مزايا وعيوب التليفزيون	1-2
33	مزايا وعيوب الراديو	2-2
33	مزايا وعيوب الصحف	3-2
34	مزايا وعيوب المجلات	4-2
35	المزايا والعيوب الترتيبية عن استخدام البوستركوسيلة اعلانية	5-2
37	مقارنة بين الاعلان التقليدي والاعلان على الشبكة الانترنت	6-2
37	النوع السابقة في الحوافز المادية	7-2
81	انوع العقود المؤسسة	1-3
86	معاملات ارتباط العبارات التي تصف التدريب في المؤسسة	2-3
87	يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة الاداء في المؤسسة	3-3
87	معاملات ثبات الاستبيان	4-3
89	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	5-3
93	استجابة عينة الدراسة التي تصف كيفية استقطاب و اختيار الموارد البشرية في المؤسسة سيراميس	6-3
95	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع التدريب الموارد البشرية في مؤسسة سيراميس	7-3
101	استجابة عينة الدراسة التي تصف دور التدريب في تحسين اداء المؤسسة	8-3

المقدمة

العامّة

قائمة

المصادر والمراجع

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاطمة و التطورات التقنية الهائلة ، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية ، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة و المتصاعدة، ومن الواضح إن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها و قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي و العودة إلى نفس مستوى الأداء و الركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أداءها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء الترويجي، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا و تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء الترويجي، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا و جد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء و مزاجية الزبائن، و تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية، و بذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء الترويجي) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود اقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، المورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و خلى اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

ومن ذلك اخترنا لدراستنا الإشكالية التالية :

أين يكمن اثر إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي لدى المؤسسة الاقتصادية؟
ومنه يتفرع الأسئلة الفرعية الآتية :

- ✓ ما أهمية إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي
- ✓ ما هو العنصر الأكثر أهمية و مساهمة في تحقيق الرفع من الأداء الترويجي

فرضيات الدراسة :

و كبداية لدراستنا نطرح الفرضيات التالية

تمثل أساليب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الرفع من الأداء الترويجي .

يعتبر التدريب من أهم الأساليب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي.

أهمية الدراسة:

يمكن لهذا البحث إن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل المارد البشرية ، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة..

يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء، واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة لأدائها الفعلي، والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها.

الإشارة إلى أهمية التدريب ودوره الأساسي في الرفع من الأداء الترويجي .

أهداف الدراسة:

- ✓ نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :
- ✓ محاولة الاستقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة .
- ✓ محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبها الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الترويجي للمؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية
- ✓ الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بأساليب إدارة الموارد البشرية

منهج الدراسة :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي الاستقرائي عن طريق تقسيم عناصر الإشكالية وتحليل جميع العناصر المرتبطة بها في محاولة لإيجاد دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي

أسباب اختيار الموضوع :

- ✓ اقتناعنا بان إدارة الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية نظرا لكونها تحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم ، كما أنها تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات الأخرى
- ✓ ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للمورد البشرية في إطار التوجهات العالمية الجديدة أهمية الأداء الترويجي
- ✓ اعتقادنا بانا الموارد البشرية مصدر الأداء الأحسن لمؤسسة لذا وجب الاهتمام به وتفعيله
- ✓ اعتبارنا المورد البشري هو مورد مؤثر وحاكم في أداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره

صعوبات الدراسة :

- ✓ قلة الدراسات السابقة
- ✓ صعوبة إجراء تريض تطبيقي ميداني في إحدى المؤسسات للافتقار المؤسسات إلى منهج الترويج
- ✓ عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية بالترويج

تقسيمات الدراسة:

بأسلوب علمي تم تناول الموضوع و البحث في الإشكالية المطروحة على النحو التالي:

- ✓ الفصل الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
- ✓ الفصل الثاني: الترويج وموقعه في المؤسسة
- ✓ الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة "سيراميس" لولاية مستغانم

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة مختصة ترعى شؤون العاملين و تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقة البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة الإنتاجية ، ومما لاشك فيه هو أن العنصر البشري هو الأساس الجوهرى الذى تقوم عليه الإدارة السليمة للأفراد ، فتوفير العوامل المادية و الأبعاد الفنية للعمل غير كاف لتحقيق الأهداف إن لم يقابل ذلك إهتمام مماثل بالموارد البشرى وذلك بتوفير مناخ لقيام علاقات عمل سليمة و اكتساب روح مثالية و بالتالى تحقيق ذروة الإنتاجية و الوصول إلى أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: نشأة وظيفة إدارة الموارد البشرية¹.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من العلوم الحديثة في إدارة الأعمال فقد كانت إدارة الموارد البشرية تمارس دوراً ثانوية ينحصر في الاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين وممارسة عمليات التوظيف وإعداد كشوف الأجور والمرتبات ، فلم يكن لهذه الوحدة تأثير واضح على سياسة المنظمة و لكن نتيجة التحولات البيئية وظهور جيل جديد في إدارة المؤسسات قادر على إحداث التغيير والتطور وله إقناع كبير بأهمية وفعالية العنصر البشري وضرورة اشتراكه في صياغة وتكوين سياسة الموارد البشرية مما يتلاءم مع وظائف البيئة و إستراتيجية المنظمة.

وبانتظار الحركة الواسعة للحركة العلمية بقيادة " frederik taylor " التي أكدت على أهمية العنصر البشري ومعايير إختباره على أساس علمية و تطوير قدراتهم ومهاراتهم و تعليمهم و ضرورة التعاون بينهم تعتبر عوامل مهمة في بناء الإقتصاد.

وبظهور التشريعات و المنظمات العمالية و علم الإجتماع ، كل هذا ساعد على حل المشاكل التي تواجه العمال و بالتالي ظهور وظيفة الموارد البشرية بشكل سريع و تحقيق التكامل بين العمال و الإدارة وإيجاد علاقات حسنة أظهرت الحاجة إلى ظهور جماعات متخصصة وذات كفاءات عالية و مهارات فائقة و لديهم الرغبة في العمل التعاوني الفعال لحل المشاكل التي تواجه العمال ، خاصة أثناء الحرب العالمية الأولى من جراء العجز الكبير في توفير اليد العاملة تجاوباً مع هذه المرحلة بسبب الشعور بضرورة الوصول بالإنتاج إلى ذروته و بنمو الحركة النقابية خاصة بعد قرار مبدأ التفاوض وزيادة و الإضرابات و المقاطعة و استخدام أساليب القوة مع العمال كان لبد من إعادة النظر و الإهتمام بالفرد و إعطائه المكانة المناسبة في الإدارة و في مطلع القرن العشرين و بكون حجم المنظمات و توسع الأعمال ازدادت أهمية الفرد مما دفع المديرين إلى مراجعة تنظيم مؤسساتهم و إقتناع متخذي القرارات أن الإهتمام بالموارد البشري هو ضمان الأساس لإختبار مراحل النمو المختلفة و تحقيق الأهداف العامة و المتكاملة.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية ظهرت في الوقت الذي لم يعد بمقدور مدير المؤسسة تسيير مجمل الموارد المادية والمعنوية المتعلقة بالأفراد المتواجدين داخل هذه المؤسسة.

¹ عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان الاردن

المطلب الثاني : التطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية.

لقد مرت وظيفة إدارة الموارد البشرية بعدة تطورات خلال عدة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة ظهور الثورة الصناعية.

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي واجهها إدارة المنشآت ، فقد كان الإهتمام منصبا على تحقيق أقصى إنتاجية وزيادة في تراكمات رأس المال وقد كان ينظر للفرد على أنه آلة يمكن تشغيلها وإستقلالها كيفما يشاءون ومن هنا تولدت نقمة العمال على أرباب العمل و بالتالي ظهور التكتلات العمالية للدفاع عن مصالح العمال ومما زاد من أهمية ظهور إدارة الموارد البشرية الحركة العلمية بقيادة " فريدريك تايلر " الذي أكد على الإختيار العلمي للعاملين الذي يجب أن تتوفر فيهم المؤهلات و القدرات و المهارات المناسبة لتحمل مسؤولية العمل كما أكد " تايلور " على تحسين طرق العمل و نظم الحوافز و نجد أنه في البداية لاقت فكرة " تايلور " الترحيب و لكنه بمرور الوقت ظهرت صراعات بين أرباب العمل و العمال¹

المرحلة الثانية : بداية الحرب العلمية الأولى.

عندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعني بحل المشاكل الإنسانية و تقدم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال و ذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل بعد تجنيد الشباب في الحرب و كذا بسبب الشعور بصورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج و الوصول بالإنتاج إلى ذروته. ورغم كل الضغوط التي تعرضت لها الإدارة و رجال الأعمال فإن الإهتمام بتحسين ظروف العمل و تحسين علاقات العمل ظل ضعيفا و تركز الإهتمام على البحث على تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة²

¹ الدكتور صالح عودة السعيد، إدارة الافراد، منشورات الجامعة المفتوحة 1997

² جما بو جادة ، دور التكوين في ادارة الموارد البشرية

المرحلة الثالثة : ما بين الحربين .

شهدت تلك السنوات ارتفاع كبير في معدلات البطالة مما سمح لرجال الأعمال بممارسة عملية الإختبار و الفصل الكيفي بحرية كاملة ، مما أدى إلى ظهور تجارب " هاوتورن " " haw thorne " " بقيادة " إلتون مايو " " elton mayo " " و التي تؤكد ضرورة توفير ظروف مناسبة للعمل و ترشيد الاستخدام الأمثل للعاملين و كذا أهمية رضا العامل عن عمله¹.

المرحلة الرابعة : بعد الحرب العالمية الثانية.

بعد المرحلة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية ، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصيصي أمام إدارة الأفراد و تقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة وفتحت مجالات جديدة في ميادين الاخبار و التعيين و تقديم الوظائف و تحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين.

وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية و التدريب ، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علما مستقلا لإدارة الأفراد . مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى و تحميلها لمسؤوليات و قيامها باعتبارها تخصصا جديدا.

وفي السنوات الأخيرة حققت إدارة الأفراد نموا ملحوظا و بدأت تأخذ مداها الحقيقي حيث إرتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة و تحليل العمل و الاختبار و التعيين وغيرها. كما توسعت أفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة و الواضحة في العصر الحديث . و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى.²

¹بوفلجة عياث ،مبادئ التسيير البشري

²رواية حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،دار الجامعة2001

المطلب الثالث : العوامل البيئية المؤثرة على الموارد البشرية

تواجه الموارد البشرية مجموعة من التحديات الناتجة عن التغيرات الكبيرة في عالم السياسة و الإقتصاد و حجم المؤسسات و تعقيدها وحدة منافستها بالإضافة إلى تغيرات المجتمع في ثقافته و اهتماماته و قد حدد "فليب" العوامل البيئية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في

التغيير في خليط القوى العاملة

التغيير في قيم القوى العاملة

التغيير في مطالب المؤسسات

التغيير في مطالب الحكومات

فمن حيث خليط القوى العاملة نجد اهم العوامل المتمثلة في ارتفاع مستوى التربية النظامية ، و النقابية عند العمال ، و تزايد التعاملات ، تغير حجم اليد العاملة في سوق العمل بنغير مستويات الاجور و جذب العمالة الماهرة بتقديم امتيازات

افضل للعمل ، معدلات اعلى للاجور و المكافآت ، و هي عوامل تؤدي الى مجموعة من الصعوبات ، اما من حيث تغير قيم القوى العاملة ، فقد تم ذكر ان تعاملات العمال السبعينيات من القرن العشرين تتميز بالتطلع الى نوعية الحياة والعدالة بين العمال بدل النجاعة الاقتصادية و التعددية و التنوع بدل وحدة التصور و المركزية و المشاركة بدل التسلط و الرغبات الشخصية بل النفعية و التغلب الشخصي على التنظيمي الى جانب ذلك نجد الوعي باهمية الثقافة و مرونة التعامل مع التكنولوجيا و هذا سبب التغيير في المستوى التعليمي ، و نوعية التعليم المهني ، الفني المقدم اضافة الى الاختلاف في الالتزام بالقيم و المبادئ الاخلاقية و الدينية و درجة الولاء و الانضباط ، كل هذه العوامل قد تساعد او تعرقل مهمة الموارد البشرية من حيث لتغيير في مطالب المؤسسات نجد هذه المطالب تتمثل اساسا في:

ضرورة رفع هيكلية المهام و الانتاجية

رفع الكفاءة و اعادة الهيكلة القوى العاملة من سياسات التوظيف و الاستغناء و التدريب و التحفيز و المراقبة

مسايرة الانفتاح الاقتصادي و ما جاء به من تغيرات

مواجهة النقابات العمالية النظر في مطالبها بما يحفف السير الامثل للمنشأة نحو اهدافها

و من جانب تغير مطالب الحكومات فنجد واضحاً من خلال تعدد القوانين الجديدة التي تنظم العلاقات بين العمال و المؤسسات من جهة و العلاقات بين المؤسسات و الدولة من جهة اخرى مما زاد من حدة التحديات التي تواجهها الموارد البشرية ذلك ان القوانين تشكل الاطار الذي تعمل ضمنه ادارة الموارد البشرية و عليه فانها ملزمة بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهتم بالعاملين و من جملة هذه القوانين

تحديد ساعات العمل اليومية والاسبوعية

تحديد الاجر القاعدي

تحديد القوانين الخاصة بالامن الصناعي و تعويضات حوادث العمل و الصحة

القوانين الخاصة بنظام التعيين ، التكوين ، الترقية ، الاستغناء

المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: تعريف ادارة الموارد البشرية¹

عرفت ادارة الموارد البشرية بعدة تعاريف و يهدف ايضا ح المفهوم الدقيق فاننا سنتناول في ما يلي مجموعة منها:

يعرفها الاستاذ " ادواردو فليبو " في كتابه " مبادئ ادارة الافراد " بانها " تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عمليا اختيار و تعيين و تنمية و تعويض كامل و تكامل و رعاية الافراد و الحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الاهداف التنظيمية المقررة و المحددة للمنظمة"

و عرفت جمعية ادارة الافراد الامريكية على انها " فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة و تنميتها و الحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة اهدافها و وظائفها باقصى درجة من الاقتصادية"

و يعرفها الدكتور علي عبد الوهاب على انها وظيفة من وظائف الادارة جزء من العملية الادارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة و تستثمر جهودهم و توجه طاقتهم و تنمي مهارتهم و تحفز هؤلاء العاملين و تقيم اعمالهم و تبحث مشاكلهم و تقوي علاقات التعاون بينهم و بين زملائهم و رؤسائهم و بذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة

تعريف اخر تمثل ادارة الموارد البشرية موردا هاما من المنظمة و تعتبر اصلا من اصولها و قد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و التي تتمثل في " التخطيط ، التنظيم ، التشكيل ، القيادة و الرقابة " و هي وظائف العملية الادارية ، في مجال دراسة الموارد البشرية يتم التركيز على مجموعة الممارسات و السياسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة

كما عرفها " J MAYTIN " بانها ذلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كافراد و مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة تنظيم و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الادارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية و اخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين

¹ صالح عبد الباقي ، الجوانب العلمية على ادارة المورد البشرية بالمنظمات ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية 2001

يرى " علي السلمي " ان ادارة الموارد البشرية عبارة عن قانون او نظام الذي يحدد طرق تنظيم المعاملة الافراد و الموارد البشرية بالمنشأة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم و كذا الاستخدام الامثل لقدراتهم و امكانياتهم لتحقيق اعلى انتاجية

بناء على كل التعريفات السابقة و الجوانب التي مستها يمكننا ان نعرف ادارة الموارد البشرية على انها " العملية التي يتم بموجبها الاهتمام بشؤون الافراد و لرعايتهم بغرض استغلال طاقاتهم وتسخيرها لتحقيق اهداف المنظمة.

المطلب الثاني : اهداف ادارة الموارد البشرية و اهميتها :

1 اهداف ادارة الموارد البشرية¹

يكمن الهدف الاساسي لادارة الموارد البشرية في المؤسسات سواء كانت كبيرة او صغيرة في تطوير الافراد تطويرا يلي رغباتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الاهداف في :

جلب افراد تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب الموضوعية الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها باجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد معايير الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة

العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و ادماج اهدافها مع اهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك ياتي بتوزيع عادل للاجور و المكافآت بالعمل

رفع الكفاءة الانتاجية و التي تحقق اهداف المنظمة و اهداف العاملين

خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانها و الغياب عنه و ذلك لتحقيق اهداف المنظمة و ضمان استمرارية نشاطها

تحقيق اهداف العاملين اشباع رغباتهم و حاجاتهم و جعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة و خلق الرغبة لديهم في العمل و بذل الجهود في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم و على المنظمة

السعي الى تحقيق معادلة مستوى الاداء الجيد و التي هي :

$$\text{مستوى الاداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و اخلاقيات العمل

¹ علي السلمي، ادارة حرب الاستراتيجية ، دار الغريب للنشر و التوزيع القاهرة 2001

2 اهمية ادارة الموارد البشرية

تنبع اهمية ادارة الموارد البشرية فب تنظيم من كونها اهم عناصر العملية الانتاجية فيه و لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز لذلك يمكننا القول ان توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الرأسي افقي فقط زيادة عدد الموظفين و تقنية عالية من الالات و المعدات بل ان التوسع الراسي للانتاج هو مكمل للتوسع الافقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة و القابلة لعمليات التشكيل و التاهيل و التدريب و يمكن حصر اهميتها فيما يلي:

ادارة الافراد تحسن الانتاج و ترفع مستوى الانتاج بواسطة الاداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة

ادارة الموارد البشرية هي الجهة المختصة في الاستثمار في الافراد من العمل و الذين هم اهم عناصر الانتاج

عمل ادارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الادارية كافة و التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة

إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل

إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المنظمة ونقابة العاملين .

إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين وترعى شؤونهم .

إدارة الموارد البشرية تصنع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين

إدارة المنظمة والعاملين فيها .

ومن العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية :

اكتشاف أهمية العنصر البشري.

كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد الموظفين.

ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

المطلب الثالث : الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية¹.

من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد والوظيفة وذا يتم من خلال وظائف متعددة تنقسم إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة.

أولاً: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

سنتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد والتي تختلف من منشأة إلى أخرى وهي كالتالي:

1 - تحليل العمل:

ونعني به تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداءً ناجحاً²

2 - تخطيط القوى العاملة:

يعرف بأنه عملية للحصول العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام

توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا ، وخارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محدد.()

¹ احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الخاصة، دار الجامعة 2001

3 - الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملة في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4 - تصميم هيكل الأجور:

تهتم هذه السياسة بتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة وبالتالي تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة كما تهتم هذه السياسة بالإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

5 - تصميم أنظمة الحوافز:

تسعى هذه السياسة إلى منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وكذا حوافز على أساس المنظمة ككل .

6 - تقييم الاداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك بإتباع أساليب معينة وغالبا مايقوم بالتقييم للرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ومن التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

7 - التدريب:

يعرف التدريب على أنه الجهد الإداري المنظم الذي يهدف الى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي تعمل فيها ويعرف أيضا على أنه إجراء منظم يزيد معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين¹

8 - تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجزة والبطالة ، كما تهتم المنظمات بتقييم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية وقد تمتد الى الإسكان والمواصلات وغيرها.²

¹ أحمد ماهر. مرجع سابق ص(30)

² أحمد ماهر. مرجع سبق ذكره ص(30)

9 - تخطيط المسار الوظيفي:

يهتم بتخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص النقل ، الترقية والتدريب ، ويحتاج هذا إلى معرفة نقلتقوة وضعف الفرد.

ثانيا: الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية.

أ - العلاقات مع النقابات:

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية والنقابات والتطرق لعدة موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والتأديب والفصل في الخدمة.

ب - ساعات وجداول العمل:

تهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل والإنجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام.

ج - أمن وسلامة العاملين:

وتهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المبحث الثالث : واقع إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول : العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية.

يضمن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن المارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس وبالتالي فهي مركز تكلفة وليس مركز ربحية ولذلك فإن مدير الموارد البشرية مطالب بأن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا وباقي المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التي يديرها ومن أهم هذه المعلومات مايلي¹ :

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة وأن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لا غنى عنها لتحقيق إستراتيجيات وخطط المنظمة.
 - معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.
 - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة وعن نتائج جدوى هذه الأنشطة.
 - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم بيانات محددة كما انها تستخدم برامج ونماذج مثل برامج الكمبيوتر الحديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
 - معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوى تظهر من وقت لآخر وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين وأنها تدرس وتتفاعل م مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.
- ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية وفي شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية وعلى هذا فإن من أهم أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية:

أ . تقارير المراجعة الإدارية:

وهي تضم معلومات في:

- (1) التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية وذلك منه حيث استراتيجياته وخطته وهيكله التنظيمي وعلاقته بباقي إدارات المنظمة.
- (2) التطور في عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية، مؤهلاتهم وتدريبهم .
- (3) مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية وطريقة توفيرها للمديرين وكيفية طلبها ودرجة ترتيبها .

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق،، ص31

4 - التطور في إمكانية إدارة الموارد البشرية وعلى الأخص الأنظمة والبرامج المستخدمة على

الكمبيوتر والمعدات والأجهزة المساعدة.

5) التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية وذلك في مجالات التسيير وغيرها.

ب. تقارير أرقام ونسب النشاط:

يفيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية وتطورها ومعناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.

وفي مايلي سوف نعطي بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

1 - إنتاجية العامل الواحد = إجمالي المخرجات (كمية أو سعر \ عدد العاملين)

2 - حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية = ميزانية الموارد البشرية / عدد العمال .

3 - إنتاجية ساعة العمل الواحدة = إجمالي المخرجات) كمية أو سعر / (إجمالي ساعات العمل

ولا تتحقق الفائدة من استعراض

أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب وذلك من سنة إلى أخرى وبين إدارة المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن.

يجب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية وذلك بكون التكلفة يمكن تحديدها بوضوح ، وذلك في شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية¹.

واجهت إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات التي تفرض على مديري الموارد البشرية مواجهتها بفاعلية من خلال السياسات الإستراتيجية الملائمة ويمكننا تصنيف هذه التحديات إلى ثلاثة مجموعات من التحديات البيئية والتحديات التنظيمية والتحديات الذاتية أي المرتبطة بالعمليين أنفسهم

أولاً: التحديات البيئية (Envirmental challenges) :

تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها ونظراً إلى أنه من الصعوبة السيطرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد من التحسب والاحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تحليل هذه التهديدات واغتنام الفرص.

كما وأنه لا بد من الاستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة ومن أهم المتغيرات البيئية الخارجية المتغيرات الاقتصادية والقانونية والتنوع في قوة العمل والمهارات وكذلك التغير في القطاعات الاقتصادية باتجاه زيادة أهمية قطاع الخدمات قياساً بالقطاع الصناعي والاتجاهات نحو العولمة

و يتطلب كل نوع من هذه التحديات سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية يكون من خلال سياسات التشغيل الوقي والاني وذلك عندما يكون نشاط المنظمة في قمته اذ تحتفظ الادارة بقائمة الكفاءات المتقدمة للعمل بها و تقوم بالاتصال بهم عند الحاجة .

كما وتواجه ادارة الموارد البشرية التنوع او المزيج من الموارد البشرية من خلال سياسة التشغيل المتوازن وفق القوانين و التشريعات تامحددة حيث يتم الموازنة بين الفئات العمومية و كذلك جنس و العرق و القومية .

و في ظل العولمة التي تعد حالياً واحدة من التحديات المهمة و المؤثرة على الموارد البشرية لا بد من سياسات و استراتيجيات مناسبة اهمها تطوير ثقافة عامة تتناسب مع الموارد البشرية المحلية و الاجنبية و تتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي و الاجنبي مع بناء قاعدة متينة من الموارد البشرية الكفؤة و المدربة وفق حاجات البيئة المختلفة و المتنوعة .

ثانياً:التحديات التنظيمية

تتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية للمنظمة و التي تسهل على الادارة توجيهها و السيطرة عليها اذ انها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة .

واهم تلك التحديات في المتغيرات التي يجب مواجهتها و التحسب لها هي حاجة المنظمة للموقع التنافسي و مشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة و استخدام فرق الادارة الذاتية و الحاجة لثقافة تنظيمية قوية

¹ احمد ماهر ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخاصة، دار الجامعة 2001

ان الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب التركيز على الكلفة و النوعية فمن المعروف ان كلفة المورد البشري في المنظمة واضحة و تتراوح في حدود 36 من اجمالي الكلفة في المنظمات ذات الكثافة العالية في راس المال و 80 كحد اعلى في المنظمات ذات الكثافة العالية في الاستثمار البشري لذلك فمن المهم ايجاد طرق مناسبة لزيادة فعالية المنظمة و قابليتها التنافسية في مجال المورد البشري و من اهمها:

- استخدام الانظمة التحفيزية المرتبطة بالابداع
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات ادارة الجودة الشاملة
- خلق قدرات المميّزة من خلال سياسات الاختبار و التعيين و التدريب و التطوير.

و من بين اهم التحديات التنظيمية الميل نحو اللامركزية ففي ظل التوجهات الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية لاخذت هذه الادارة تلعب دورا واضحا في تحسين القرارات الادارية بنقل مسؤولية القرار من الموقع المركزية الى الافراد و الى المواقع المختلفة الادنى في المنظمة و هذا يعكس الاهتمام و التركيز على فرق العمل و المدارة ذاتيا ، المساهمة في تحسين الانتاجية و النوعية و الاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة و اتخاذ القرارات و وضع الحلول بصدها.

ان جميع هذه التحديات ابرزت الحاجة الى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل البيئتين الداخلية و الخارجية اي لا بد من تبني قيم و اتجاهات و معتقدات مناسبة مع الافراد و خصائصهم و التركيز التنظيمي و استراتيجية المنظمة و استراتيجية الموارد البشرية.

ثالثا: التحديات الفردي individual challengers

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعاملين و القرارات المرتبطة بهم و من اهم هذه التحديات التطابق بين افراد المنظمة و المسؤولية الاجتماعية لتدعيم اخلاقيات العمل و كذلك التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب تخفيض قوة العمل downsizing و اعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك restructuring

يتطلب التوافق او التطابق بين الفرد و المنظمة استراتيجيات و سياسات لزيادة دمج العاملين مع القيم الفرد و المنظمة و جذب الكفوئين منهم و العمل و الاستمرار مع المنظمة.

ان مهمة اصبحت المحور الرئيسي لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة و المنظمات السريعة النمو و التطور ان هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير و لتحملها للمخاطرة و انطلاقا من كل ذلك فان العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ و وضعت معايير يستند عليها العاملون في اداء عملهم مع المنظمة ، هذه المبادئ و المعايير لابد ان تنطلق من تصورات و توجهات العاملين لتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

لقبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية جنبا مع اخلاقيات العمل اذ اصبح الزاما على المنظمة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين و المستثمرين و الزبائن من جهة (البيئة الخاصة) و المجتمع الذي يعمل فيه من جهة اخرى (البيئة العامة) بالاضافة الى ما ذكر اعلاه يبقى التحدي الاهم و المثر على الاملين مباشرة هو

التحدي المتمثل بتخفيضظمة نتيجة ذلك ان تأثير المباشر لهذا التحدي ينعكس في عدم استقرار العاملين فهم في خوف دائم وتوتر و اتحسب من فقدان وظيفتهم و عدم استمرارهم في المنظمة.

ان التهديدات التي يواجهها العاملون بسبب فقدان وظائفهم ذات تأثير على دافعيتهم و مشاعرهم تجاه المنظمة و على صحتهم النفسية و هذا ما يدفع العديد من المنظمات الى ايجاد بدائل تحل محل استغناء عن العاملين عندما تواجه المنظمة ظروفًا اقتصادية تضطرها الى تقليص نشاطها فقد تعتمد المنظمة على سياسة التنقلات للاستفادة من بعض العاملين في نشاطات و مواقع اكثر حاجة لهم او سياسات اعادة التدريب و التاهيل او الاستغناء الوقي مع ضمانات مادية الخ

مكل ما سبق من تحديات نلاحظ ان تطور ادارة الموارد البشرية لم يات من فراغ و انما بفعل التحديات التي واجهها المديرون في الحصول على الموارد البشرية و الحفاظ عليها , هذه التحديات ساهمت و تساهم في سعي هذه الادارة التي تصمم البرامج و السياسات المناسبة و المتوافقة مع التحديات البيئية و التنظيمية و الفردية و كذلك مع استراتيجيات الاعمال و التركيب التنظيمي.

المطلب الثالث : ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة¹

اهم التغيرات الحديثة في مجال الادارة الحديثة

1 - ملامح الادارة المعاصرة :

يتجه الاقتصاد العالم الحديث في وقتنا الحالي الى ان يكون اكثر تفاعلا و عالمية ، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات و التحولات انعكست في مجال المعاصرة و اعطتها ملامح و رؤى جديدة و من بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الامريكية.
- تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق.
- التطور السريع للتقنية و الثورة العلمية و انتشار تطبيقاتها.
- اشتداد المنافسة العالمية و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير لخلق ميزة التنافسية.
- ظهور التحالفات بين المتنافسين لتحسين فرص عزوهم للسوق ، الصحة الثقافية و الانتباه لاهمية التعلم.
- الاهتمام بالبيئة المحافظة عليها بزوغ عصر المعرفة و الذي يتسم بالاهتمام المكثف للعنصر البشري و استثمار قدراته الفكرية.

¹ د. سهيلة محمد عباس ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، طبعة 2006

• كما نجد قيمة هذه التطورات و التحولات العمولة باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم.

لقد نشأت مفاهيم وتقنيات ادارة جديدة جراء هذه التغيرات و التحولات حيث اصبحت تتسم بملامح ووصفات جديدة تتوافق مع افكار و طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية و الديناميكية و التقنية والانفتاح و الانتشار السريع لمختلف العلوم و المعارف و تتمثل هذه السمات في النقاط التالية:

- (1) الاقتناع باهمية المناخ الداخلي و الخارجي للمنظمة.
- (2) السهر لارضاء العملاء من خلال التفوق و التميز في تقديم المنتجات في المكان و الزمان المناسب.
- (3) استثمار تقنية المعلومات و اعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير للاساليب و العلاقات الانتاجية و التسويقية البشرية .
- (4) ضرورة الترابط و التشابك بين قطاعات الادارات و مسنويات المنظمة الواحدة و بين منظمات الاخرى التي تربطها علاقات معها.
- (5) التاكيد على التخطيط الاستراتيجي للتاثير على المستقبل و عادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر .
- (6) استثمار الوقت و استغلاله و التاكسد على تجميع القدرات و الطاقات و توظيفها كبشكل متكامل لتحقيق الاهداف.
- (7) التاكيد على الجودة الكاملة.
- (8) الابتكار و التجديد و التنوع و تنمية و تمكين القيادات الادارية ذات القدرة على التاثير و تحقيق الاهداف و اطلاق قوة الابداع و الابتكار.
- (9) التاكيد على ادماج فلسفة بناء و تنمية المورد البشري في صلب السياسات و استراتيجيات المنظمة باعتبارهم مصدر النجاح و الثورة السياسية للمنظمة.
- (10) النظر الى القادة باعتبارهم مدربين و صائدين للعاملين لا لكونهم رؤساء فقط.
- (11) التاكيد على الانشطة المعرفية و الاعتماد على نتائج العلم الحديث و التقنيات الجديدة المتطورة في العلم الاداري.

خصائص ادارة الموارد البشرية الحديثة

ان ادارة الموارد البشرية تتميز بعدة سمات من بينها ما يلي:

- ان ادارة الموارد عبارة عن نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الانشطة المتصلة و المتداخلة
 - وجود سياسات تنافسية توجه العمليات او الممارسات الادارية في قضايا الموارد البشرية بتناسق مع اهداف المنظمة و تتماشى مع المفاهيم الجديدة لادارة الموارد البشرية و النظر الى الفرد على انه شريك و هذه السياسات تضمن فعالية ادارة الموارد البشرية
 - اهمية التصميم لاستراتيجية الموارد البشرية يهدف الى تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة.
 - الوصول الى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الاداء و ظروفه داخل و خارج منطقة الاعمال و ادراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة
 - ان نجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و تنسيقها مع باقي استراتيجيات الانشطة الاخرى بالمنطقة و بالتالي تصحيح جزئي عضوي في البناء الاستراتيجي للمنظمة
 - اطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهبية تعمل و تبذل ضمن فريق متجانس و منه تعظيم القيمة المضافة من الاداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال:
1. تحليل هيكل الموارد البشرية و تقسيم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع متطلبات الاداء و ظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات و القدرات و بين الهيكل المتاح و البحث عن طرق تسد هذه الفجوة .
 2. تخطيط الاداء البشري و توجيهه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل من الحالية و المستقبلية و كذا التخطيط اليات و محفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري
 3. توفير العمل الجماعي و المشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل و تطوير اوضاع المنظمة اضافة الى الخصائص السابقة الذكر .

يمكننا انشاء بعض الخصائص التي تهدف الى تحسين فعالية العنصر البشري:

- المرونة : التي تهدف الى البحث عن اكبر قدر من السهولة في حل المشاكل و ايجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري
- الادمج : من خلال الادمج تبحت المنظمة عن التعريف بسياستها و ثقافتها الداخلية من اجل اشراك جميع العمال و دمجهم ضمن مشاريع المنظمة
- الابتكار و الابداع : يسمح بابرار القدرات الابداعية و استغلال حسن للطاقة البشرية
- تنوع الاختصاصات : وهذا لدى الفرد الواحد

خلاصة:

تشكل ادارة الموارد البشرية اطار لتطبيق التشريعات و القوانين التي تهتم بالعاملين و ذلك عن طريق تنفيذ المعارف الفردية و الجماعية لتطوير النشاط المهني و اجراءات العمل تقوية و دعما للكفاءات في التسيير الحقيقي و تنمية المهارات عن طريق التدريب و التحفيز و امتلاك سياسة تسيير الموارد البشرية لتحفيز الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة و ذلك عن طريق الحصول على الافراد الاكفاء و الاستفادة القصوى من جهودهم و المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل و تفعيل اندماجهم في المجموعة العاملة في المؤسسة لاستغلال طاقتهم و مهاراتهم لتحقيق النجاعة الاقتصادية للمؤسسة و كذا الرفاهية الاجتماعية للمجتمع و الاستقرار المادي و المعنوي للفرد ، مع قياس و تقييم ادائه بصفته مسؤولا عن مهامه المنوطة به ، لاستخدامه النتائج و خصائص وظيفته و ايجابا لتفعيل نجاعة مؤسسته و اكتسابه لمهارات متجددة.

الفصل الثاني:

الترويج وموقعه في

الموسسة

تمهيد:

إن الترويج ما هو إلا شكل من أشكال الإتصال بين المنظمة و مستهلكها، والذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء وهذا كله يكون من خلال إستعمال وسائل ترويجية، والتي تسمى بالمزيج الترويجي الملائم لطبيعة الأسواق المستهدفة، وقدرتها على معرفة الخصائص السلوكية والتأثير على القرار الشرائي وذلك بتفاعله مع باقي عناصر المزيج التسويقي.

و يعتبر ترويج المبيعات في الأسواق المحلية أمرا بالغ الأهمية، حيث يساعد المؤسسات الإقتصادية، على تحقيق مكانة كبيرة في السوق، وإن نجاح هذه العملية يتطلب على المسوق رسم خطة محكمة وذلك بالإعتماد على رجال البيع، تنشيط المبيعات، الإعلان، العلاقات العامة ووسائل ترويجية أخرى كالمعارض، و هذا بغرض تغيير سلوك المستهلك و تقبله للسلعة.

و يعتبر الترويج هو أحد العناصر المزيج التسويقي وهو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإختيار والإقناع و التأثير على القرار الشرائي للمستهلك و ذلك بتفاعله مع باقي العناصر التي تستعمل عملية الإتصال بين المنتج و المستهلك..

و سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدور الذي يلعبه الترويج في التأثير على المبيعات، وكذلك معرفة سلوك المستهلك الذي يلعب دورا هاما في التأثير عليها، وذلك للمرور إلى دراسة المزيج الترويجي عبر مراحل التي يمر بها المنتج.

و سنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الترويج

المبحث الثاني: عناصر المزيج الترويجي.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي

المبحث الأول: أساسيات حول الترويج**المطلب الأول: تعريف وأهمية الترويج****1. تعريف الترويج:**

كلمة الترويج مشتقة من الكلمة العربية (روح لشئ) أي عرف به، وهذا يعني أن الترويج هة الإتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع و الخدمات التي بحوزة البائع، و للترويج عدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

" يعرف الترويج بأنه تنسيق جميع المجهودات البيعية للسوق لإيجاد قنوات الإعلام و الإقناع لبيع سلع أو خدمات أو ترويج فكرة معينة"¹

كما يعرف أيضا على أنه: "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة"².

كما يعرف أيضا بأنه ذلك العنصر المتعدد الأشكال و المتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي و الهادف إلى تحقيق عملية الإتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من السلع و الخدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين من أفراد و مؤسسات و ووفق إمكانياتها و توقعاتهم و من التعاريف السابقة يتضح أن الترويج يتضمن الأسس التالية:

أ. الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بأن ما يتم الترويج إليه من سلع أو خدمات هو القادر على إشباع حاجاتهم و رغباتهم و أذواقهم ووفق إمكانياتهم.

ب . يتكون الترويج من عدد من العناصر الفرعية، متخصصة و الهادفة لتحقيق عملية الإتصال ما بين ما يقدمه المنتجون من سلع أو خدمات و بين مستهلكيها في الأسواق المستهدفة و بالأوقات المناسبة لهم.

ج . الترويج هو أداة التي بواسطتها تحاول الشركات التأثير إيجابيا على مجموعات المستهلكين من مختلف الطبقات في الأسواق المستهدفة في الإستراتيجية التسويقية العامة و ذلك عن طريق تعديل و تغيير ما لديهم من قناعات سلبية نحو ما تطرح الشركات من السلع أو الخدمات إلى قناعات سلبية نحو ما تطرح الشركات من السلع أو الخدمات إلى قناعات أو آراء إيجابية.

2. أهمية الترويج:

تتزايد أهمية الترويج لمنشآت الأعمال سواء كانت صغيرة أو كبيرة و إن كل الدلائل تشير إلى أن الإنفاق على الترويج يؤدي إلى زيادة المبيعات، إذ أنه من الصعب تصور نشأه أعمال لإستخدام الترويج في أي شكل من الأشكال الترويج سلعتها أو خدمتها، إي وسيلة إتصال بين المنشأة و جماهيرها.

1-2 الأهمية الاقتصادية للترويج:

تنعكس الأهمية الاقتصادية للترويج في الآتي :

أ . يعتبر مجالا هاما من المجالات العمل و التوظيف.

¹ شريف أحمد شريف العلي، الترويج و العلاقات العامة، ص 27.

² بشير عباس العلاف، علي محمد رباحية، الترويج و الإعلان التجاري، ص 9.

ب. يؤدي الترويج إلى مبيعات من سلعة معينة مما يسمح بتحقيق وفورات الحجم الكبير في الإنتاج، و ينعكس أثر ذلك على تخفيف تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيف سعر السلعة، مما يجعلها متاحة لفئة من المستهلكين.

ج. يعتبر الترويج نوع من الإضافة إلى معلومات المستهلكين، وهذا يمثل جانبا تعليميا للترويج.

2-2. الأهمية الاجتماعية للترويج:

لقد أصبح عاملا هاما في الخدمات الموجهة إلى تحقيق أهداف ذات صبغة إجتماعية مثل تشجيع الإقلاع عن التدخين، وتنظيم الأسرة، والحفاظ على الوزن مع اللياقة لا بدنية ومحاربة نشي المخدرات والإدمان و يقوم الترويج في ذلك بدور إعلامي وتعليمي يجعل منه وظيفة غاية في الأهمية في المجتمعات الحديثة.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف الترويج

هناك عدة وظائف وأهداف للترويج توجزها فيمايلي:

1. وظائف الترويج:

تختلف وظائف الترويج من جهتين هما :

أولاً: من جهة نظر المستهلك: يحصل المستهلك على مزايا مباشرة من الترويج ومزايا المباشرة و

السريعة التي يحصل عليها هي:

أ. الترويج يخلق الرغبة: تهدف أنشطة الترويج الوصول إلى المستهلكين وإلى مشاعرهم و يقوم رجال

التسويق بتذكير المستهلكين بما يرغبون فيه و ما يحتاجون إلى.

ب. الترويج يعلم المستهلك: تقدم الوسائل الترويجية معلومات إلى المستهلكين عن السلعة الجديدة و ما

تقدمه من إشباع وتعريف المستهلكين بأسعارها وأحجامها والضمانات التي تقدم مع السلعة.

ج. الترويج يحقق تطلعات المستهلك: يبني الترويج على آمال الناس وتطلعاتهم إلى الحياة الكبيرة، بمعنى آخر

يعتقد الناس أنهم يشترون مثل هذه التوقيعات عندما يشترون السلعة، فعندما يشتري المستهلك سيارة

صغيرة من ماركة معينة فهي تعتبر عن سهولة الحركة.

ثانياً: من جهة نظر التسويق:

يحاول رجال التسويق أن يشارك مع غيره بفكرة معينة ويشجع المستهلك أن يتصرف بطريقة معينة.

وذلك بإعتماده على الترويج لكي يؤثر على الطلب بإحدى الطرق التالية:

- زيادة المبيعات أو المحافظة على الحجم الكبير منها: لكي المنشأة بالترويج بقصد تحقيق حجم كبير للمبيعات

أهمها عدة الطرق هي: الإعتماد على الرجال البيع، الموزعين تحفيز المستهلكين، تمشيط المبيعات وغيرها، كما

تستطيع أن تعد الشركة إستراتيجية الإعلان بقصد تحسين تصوير المستهلكين عن السلعة وعن الشركة.

- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات: يعتبر الترويج من أهم الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة في محاولة إن

منتج معين من الإنحدار، وهناك الكثير من الأمثلة لبعض الإستهلاكية كانت في طريقها إلى الزوال لولا الإعلان

الذي أوجد إستعمالات جديدة للسلعة مما أنعش مبيعاتها مرة أخرى.

- تقديم السلعة الجديدة: وهنا نعتمد على الترويج بشتى الطرق لتقديم السلعة الجديدة وتعريف المستهلكين

بالمزايا التي تقدمها وبالتالي تظهر الفرصة أمام رجال التسويق للترويج للسلعة الجديدة.

2. أهداف الترويج:¹

1. تدعيم موقف الآراء الحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة وذلك بهدف دفعهم لشراءها باستمرار.
2. العمل على تغيير الإتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى إتجاهات وآراء وأنماط سلوكية إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة لتداول.
3. تقديم مختلف المعلومات والبيانات، عن الخدمة المستهلكين الحالية والمحتملين من الأهداف الرئيسية للترويج في الأوقات المناسبة بواسطة الترويجية المناسبة.
4. محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالمنافع أو الفوائد التي تؤذيها السلعة أو الخدمة والتي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغباتهم بشكل مرض.
5. تذكير المستهلكين من مختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر وخاصة أولئك المستهلكين ذوي الموافق والآراء الإيجابية حول السلع.

المطلب الثالث: ميزانية و سياسيات الترويج

تخصص المؤسسة مبالغ كميزانية تقوم بإنفاقها على عناصر الترويج، وكذلك إضافة إلى الإتصال لأن الترويج يعتبر أحد أشكاله ثم الإتصال التسويقي وذلك لما لهما دور مهم في الإتصال داخل المنظمة بين جميع الأقسام والوحدات وكذلك خارج المنظمة ومنها ننطلق إلى دراسة سياسيات الترويج أن تعتمد المنظمة في علاقاتها مع الجمهور ولأطراف المتعاملة مع القناة التسويقية.

1. ميزانية الترويج:²

وتعرف بأنها جزء من المال يخصص للإنفاق على عناصر المزيج الترويجي وتحدد الميزانية الترويجية على هذا النحو التالي:

1-1 تخصيص مبلغ من رأس المال:

فبعض المؤسسات تخص مبلغ كميزاني ترويجية، ويتم إنفاقه فعلا على عناصر ترويجية مختلفة، وتتبع هذه الطريقة في المؤسسات كبير الحجم والتي تتحقق أرباحا عالية.

¹محسن فتحي عبد الصبور، أسرار كالترويج في عصر العولمة، تجارب شركات دولية في الترويج، طبعة الأولى، سنة النشر 2001، ص16

²بشير الغلاف، قحطان العبدلي، سعد غلاب ياسين، إستراتيجية التسويق، ص245

2-1 تحديد نسبة الأرباح:

بعد قيام بعملية البيع والحصول على الأرباح، يتم إنقطاع جزء منها وتخصيصه للدعاية الترويجية و تتوقف كمية الأموال المخصصة للميزانية الترويجية على نسبة الأرباح فكلما كانت الأرباح مرتفعة تكون الميزانية و الترويجية عالية و العكس.

3-1 طريقة المنافسة:

إذا تحدد الميزانية الترويجية بعد معرفة ظروف المنافسين فإذا كان المنافسون أكثر نشاطا فيجب الميزانية الترويجية للوقوف أمامهم في الأسواق.

4-1 طريقة الأهداف:

تعتبر هذه الطريقة أفضل الطرق حيث يقوم المروج بتحديد أمور كثيرة منها: الهدف الذي يسعى لتحقيقه وإختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وتحديد الدور الإستراتيجي أو الفرعي لكل من عناصر المزيج الترويجي، و حسب طبيعة السلعة و عدد الأسواق و خصائص المستهلكين يتم تحديد ميزانية الترويجية.

5-1. تحليل الأرباح:

تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل العلاقة ما بين مختلف أنشطة المزيج الترويجي ومدى مساهمتها في تحقيق الأرباح حيث يعتبر الترويج وفق هذه الطريقة بمثابة عنصر صغير متغير للتأثير على حجم المبيعات المتحققة لمختلف الحالات بمقارنة الحالة وجود الفعاليات الترويجية المختلفة أو عدمها.

2. سياسات الترويج¹:

تمر السلعة أثناء عملية التسويق و التي تتكون من أربعة أطراف هي المنتج، تاجر الجملة، تاجر التجزئة و مستهلك و هناك سياسات لترويج السلعة.

1-2. سياسة الدفع:

تعتمد على قيام بترويج السلعة إلى تاجر الجملة و هو الطرف الثاني له في قناة التسويق و الذي يقوم بدوره بترويج السلعة لدى تاجر التجزئة و هؤلاء يعرضونها للبيع في متاجرهم ليشتريها، و تعتمد هذه السياسة في تنفيذها على البيع الشخصي و الترويج المباشر.

2-2 سياسة الجذب:

فتعتمد على الترويج للمستهلك بهدف إيجاد الطلب على السلعة و يبدأ المستهلك في البحث عن السلعة في متاجر التجزئة لشراؤها و يضطر تاجر التجزئة إلى الطلب الحصول على السلعة من تاجر أو منتج أو بالتالي فإن إتصالات الجهود الترويجية توجهت من المنتج إلى المستهلك مباشرة أو أنسب الوسائل لذلك من دون شك هي الإعلان و تنشيط المبيعات.

¹ محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة تجارب شركات دولية في الترويج، مرجع سبق ذكره، ص 19 ص 20.

شكل رقم (1-2) يوضح أنواع سياسات الترويج



سياسة الدفع

سياسة الجذب

تدفق اتصالات الترويج

تدفق السلعة.....



المصدر: محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة تجارب شركات دولية في الترويج، مرجع سبق ذكره، ص: 19

المبحث الثاني : عناصر المزيج الترويجي

يطلق اصطلاح المزيج الترويجي على المجموعة من مكونات التي تتفاعل وتتعامل مع بعضها لتحقيق أهداف الترويجية للمؤسسة في إطار الفلسفة التسويقية السائدة فلمزيج الترويجي شأنه شأن المزيج التسويقي يشمل على مجموعة من عناصر متناسقة فيما بينها لتحقيق الأهداف الترويجية الموضوعة. ويمكن تعريف المزيج الترويجي على أنه: "مجموعة الأنشطة الرئيسية المختلفة التي تمكن أن تستخدمها المؤسسة في عملية ترويج، كما تعتبر مجموعة من الأساليب التي يمكن الإعتماد عليها في الإتصالات التي تهدف إلى الإقناع والتأثير على المستهلك.

و يعرفه فليب كوتلر على أنه يتكون من أربعة أشكال الإعلان، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، و البيع الشخصي¹.

المطلب الأول: الإعلان و الدعاية

أولاً: الإعلان

1. تعريف الإعلان

يعتبر الإعلان العنصر الأول المزيج الترويجي والذي عرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو الخدمات بواسطة جهة معلومات مقابل أجل مدفوع² كما يمكن تعريفه على أنه صيغة تقديم شخصية لترويج الأفكار والسلع والخدمات يتوفر فيها التالين.

- أن يكون هذا الترويج نظير مقابل مدفوع على القيام بذلك.
- أن يظهر في الإعلان بوضوح اسم الجهة القائمة بهذا الترويج³.

2. وظائف الاعلان :

تتمثل وظائف الاعلان فيما يلي⁴:

خلق الطلب المحتمل للسلع والخدمات : في ميدان التجاري عادة ما يستخدم الاعلان لتحقيق الارباح في المدى الطويل ، وذلك من خلال مساهمته في زيادة الطلب المحتمل على السلع المنشأة او خدماتها عن طريق تزويد المستهلكين الحاليين و المرتقبين عن صفاتها ومزاياها

تحسين وتطوير المنتجات : يؤدي اتساع السوق في القالب الى دخول منافسين جدد الى ميدان انتاج وبيع السلع والخدمات ، ولما كانت هناك عدة انواع من سلعة واحدة اصبح من اللازم في هذه الحالة ان يبحث كل منتج عن ميزة او خاصية يمكن ان يستغلها اعلانيا بحيث تزيد مبيعاته و ذلك لتحسين وتطوير منتجاته كالاتمام بتعبئة وتغليف السلعة .

¹ يشير عباس العلق ، علي محمد رباعية ، ص الترويج و الاعلان ، دار البزوري العلمية للنشر و التوزيع ط 1998 ص 36

² عمر وصفي و اخرون ، مبادئ التسويق ، مدخل كامل ، السلعة ، الترويج ، دار وهران للنشر و التوزيع ، دون طبعة عمان 1996 ص

197

³ ابو بكر بعييرة ، التسويق و دوره في التنمية ، منشورات طبعة قاريوس ، دون طبعة بنغازي 1993 ص 8

⁴ محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، دار النشر و التوزيع ، عمان الاردن 2002 ص 428

تخفيض النفقات : يعتمد قسم من المنتجين بان الاعلان يزيد من النفقات الاجمالية للمنشأة وان المستهلك يتحمل هذه النفقات ، لكن اذا ما قارنا ظروف هذا المنتج بالمزايا التي يحققها منتج اخر يعتمد على الاعلان ، سنجد ان الاعلان يساعد على بيع السلع باسعار تقل عن اسعار المنتجين الذين لا يعتمدون عليه ، وتفسير هذه الظاهرة يمكن بان الاعلان يحقق زيادة عدد الوحدات المباعة اضافة الى سهولة بيع السلعة المعلن عنها .

الاعلان قوة تعليمية : يؤثر الاعلان على الحياة الجمهور ويزيد من ثقافتهم وذلك بتعليمهم عادات صحية واجتماعية من خلال اهمية اقتنائهم سلعا او خدمات معينة مثل : تعليم الناس كيف يحافظون على صحتهم واستثمار مدخراتهم وكيف يرتفعون بمستواهم العلمي والثقافي .

زيادة الدخل القومي : من المبتدئ المسلم بها ان الاعلان يعمل على ترويج جمهور المستهلكين حقيقة حاجاتهم وارشادهم الى انسب و افضل طرق اشباعها ونتيجة ذلك يزداد الاستهلاك والانتاج كما ونوعا من ناحية ويقل الاسراف والتلف من ناحية اخرى كلما زاد الانفاق على الاعلان بطريقة مادية كلما زاد الاستهلاك لهذه السلع والخدمات المعلن عنها وبالتالي زاد انتاجها وبذلك سيساهم الاعلان في زيادة الدخل القومي.

تعريف المستهلك بالسلعة : من وظائف الاعلان المهمة وظيفة تعريف المستهلك الاخير والمستهمل الصناعي والوسطاء بسلع او الخدمات المنشأة سواء كان ذلك يتعلق خصائصها او طرق او مجالات استعمالها او اماكن توزيعها ، واسعار بيعها وبذلك تساهم هذه الوظيفة في تعريف الجماهير المستهلكين بمجموعات السلع والخدمات المتاحة في القطر، وخصائص كل سلعة ومزاياها الأمر الذي يسير عليهم الحصول على السلع التي يحتاجونها بأسهل الطرق وأرخص الأسعار.

3. وسائل الإعلان المختلفة

أ. التلفزيون: " يتناسب الإعلان التلفزيوني مع أغلبية فئات المستهلكين ومشاهدين ومن مزايا هذه الوسيلة الصورة وصوت وشرح وافي حول السلعة والخدمة ولكن ما يعاب عليه التكاليف المرتفعة ، مقارنة مع باقي الوسائل"¹ وفيما يلي المزايا والعيوب المترتبة على إستخدام التلفزيون كوسيلة إعلانية.²

¹ علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، ص 159.

² تامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج دار الحامد للنشر والتوزيع، تاريخ النشر 2015، ص 206.

جدول رقم (1-2) مزايا و عيوب التلفزيون

المزايا	العيوب
1. الوسيلة الأوسع إنتشارا ووصولاً إلى الجمهور و تواصلها معها.	1. كلفة مرتفعة جدا و خاصة للمحطات الواسعة الإنتشار و المرموقة.
2. يمكن أن يكون البث التلفزيوني على مستوى محلي و حدود جغرافية ضيقة أو على مستوى دولي عبر الأقمار الصناعية.	2. التعداد الكبير في القنوات التلفزيونية قد يجول دون إمكانية وصول الإعلان إلى الجمهور.
3. الممازجة بين الصوت و الصورة و يزيد من القدرة التأثيرية للإعلان.	3. كثرة الإعلانات و في ذات الوقت يحدث التشويش الكبير و وصول الإعلان و بالشكل المطلوب إلى الجمهور.
4. السرعة الكبيرة في متابعة الحدث.	4. تصميم الإعلان يحتاج إلى خبرة و كفاءة و متخصصين و هذا يضيق صعوبة كبيرة في الحصول عليهم و قد ينعكس ذلك على ضعف الإعلان إن لم يحقق ذلك.
5. يثير الحوار التفاعلي بين أفراد العائلة و يعمق أبعاد و مضمون الإعلان في الذاكرة.	5. المرونة في تغيير الإعلان ضعيفة لأي خطأ أو تغيير في مضمونه لأنه يتطلب إعادة كلية لتسجيل الإعلان.

المصدر: تامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج ، ص 206.

ب. الراديو:¹ يعتبر الراديو من الوسائل القديمة نسبيا قياسيا بالوسائل الأخرى المعتمدة في الإعلان و تحديثنا التلفزيون أو السينما و هو وسيلة ذات إمتلاك شخصي ، حيث يستطيع الشخص أن يحمله أينما يذهب و الجدول التالي يوضح مزايا و عيوب الراديو.

¹ تامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج ، ص 207.

جدول رقم (2-2) مزايا و عيوب الراديو

المزايا	العيوب
1. إنها وسيلة جامعة حيث يستمع الفرد للراديو في موقع العمل، السكن، السيارة... الخ	1. التعداد الكبير في المحيطات الإذاعية قد لا تتيح فرصة وصول الإعلان إلى الجمهور المستهدف.
2. تغطية جغرافية واسعة وبعيدة .	2. يعتمد الإعلان على خاصية الصوت فقط وهذا ما قد يضعف من قدرة التركيز على الإعلان إن لم تصاحبه الصورة.
3. كلفة الإعلان منخفضة.	3. إنشغال المستمع بعمله أو بمهام أخرى قد لا تتيح له فرصة التركيز على سماع الإعلان
4. مرونة عالية في تغيير الإعلان تبعا إلى السبب في ذلك.	4. كثير من السلع والخدمات يصعب الإعلان عنها في الراديو لأنها تحتاج إلى أن ترافقها الصورة وبالتالي تصبح هناك قيود على فاعلية الإعلان.
5. يمكن بحث الإعلان لأكثر من مرة في ذلك الوقت.	
6. السرعة في تصميم وإخراج الإعلان.	
7. ظهور وشيوع إذاعات متخصصة للشباب يمكن أن تتيح المجال لوصول الإعلان إلى الجمهور المستهدف من المستمعين لهذه الإذاعات.	

المصدر: تامر الكبرى، الإتصالات التسويقية و الترويج ، ذكره، ص207.

ج الصحف: تعد الصحف من الوسائل القديمة المستخدم فيها الإعلان نظرا لقدم صدور الصحف تاريخيا قياسيا بالمجالات، و تمتاز الصحف بميزة مهمة تتمثل بالملاحقة اليومية للحدث ، وبالتالي فإنها تعيش مع يومية المواطن وتعرض له ما يهمه ، أولا و تتمثل مزايا و عيوب الصحف فيما يلي:

جدول رقم (3-2) يبين مزايا و عيوب الصحف

المزايا	العيوب
1. تحديد حجم الإعلان من قبل المعلن و بما يتيح له في كتابة ما يريده في الإعلان.	1. إنخفاض واضح في نوعية الإعلان و محتواه قياسا بالوسائل الأخرى.
2. واسعة الإنتشار و تصل إلى مناطق مختلفة.	2. عمر الإعلان قصير حيث لا يتجاوز حدود اليوم الواحد في الغالب بالصحف اليومية.
3. يمكن إختيار الصحيفة المناسبة على وفق المنطقة الجغرافية المستهدفة بالإعلان و التي تكون موقع صدور هذه الصحيفة.	3. كثرة الإعلانات في الصحيفة الواحدة قد لا تتيح الفرصة للقارئ في الإطلاع على الإعلان.
4. المرونة الكبيرة في إعادة تصحيح الإعلان و بسرعة واضحة.	4. تحضير قراءة الصحف في شرائح أو فئات معينة من المجتمع أو من أفراد العائلة في الغالب.
5. كلفة النشر منخفضة قياسا بغيرها من وسائل الإعلان.	5. التنوع الكبير و التعدد في الصحف قد لا يتيح الفرصة أمام القارئ في الإطلاع على الإعلان كعدم اقتناء تلك الصحيفة.
6. السرعة في إظهار الإعلان للجمهور.	
7. لا يحتاج إلى جهد كبير في تصميم الإعلان و إخراجة.	

المصدر: تامر الكبرى، الإتصالات التسويقية و الترويج ، ص206.

د. المجالات : بسبب إرتفاع الثقافة و مستوى المعيشة و زيادة الإمكانيات المادية لأفراد المجتمع، أخذت المجالات تمثل مكانة عالية بين وسائل الإعلان في الوقت الحاضر، والمجالات منها ما هو عام يهتم بها فئات الشعب كافة و منها ما هو خاص يعني فئات معينة من الناس مثلا: مجلات النساء و الشباب و رجال الأعمال، والجدول التالي يوضح المزايا و العيوب المترتبة على استخدام المجلات كوسيلة إعلانية.¹

جدول رقم (2-4) يبين مزايا و عيوب المجلات

المزايا	العيوب
1. إن حياة المجلات أطول من حياة أي وسيلة أخرى. 2. طبع المجلات على ورق جديد مما يسمح باستخدام الألوان و التحكم في الإخراج و التصوير بما يساعد المعلنين على عرض سلعهم بألوانها الطبيعية و إبراز مميزاتهما و خصائصها بشئ أفضل. 3. تمر المجلة على جميع أفراد العائلة، و بذلك تضمن إبلاغ الرسالة الإعلانية إلى عدد كبير من القراء. 4. تقدم المجلات بعض خدمات لعملائها من المعلنين و التي منها مثلا: دراسة ميول و رغبات القراء. 5. نظرا لأن المجلات تتجه إلى نوع معين من القراء فعن ذلك يجعلها وسيلة صالحة للإعلان عن سلع و خدمات محددة. 6. يتيح عدم إزدحام صحفات المجلات بالكثير من المحتوية فرصة كبيرة للإعلان في جلب.	1. كلفتها مرتفعة قياسا بالصحف و بخاصة إذا كانت واسعة الإنتشار. 2. يحتاج إعداد الإعلان في المجلات إلى وقت طويل لذلك يصعب إجراء أي تعديل فيه و ربطه بالأحداث اليومية إذا ما تغيرت الظروف المحيطة قبل أن يظهر الإعلان. 3. مرونة التغير لأنها تحتاج إلى وقتين و قتن و إعادة تصميم.

المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر 2001 ص 329.

هـ. البوستر (الإعلانات الطليقية)² poster: تعد إحدى أقلام الوسائل الإعلانية الموجهة نحو سلع المستهلك بشكل خاص، و يمكن ملاحظتها بأشكال مختلفة فقد تكون على شكل صورة أو كتلية أو خليط بينهما و قد تكون ثابتة أو متحركة، أي قد تكون لها موقع في لوحة إعلان مخصصة كذلك أو تكون موضوع على حافلة (سيارة) و تتحرك عبر إتجاهات مختلفة في المدينة و يوضح الجدول الأتي مزايا و عيوب المترتبة استخدام البوستر كوسيلة إعلانية.

¹ تامر الكبرى، الإتصالات التسويقية و الترويج، ص 212.

² تامر الكبرى، الإتصالات التسويقية و الترويج، ص 213.

الجدول رقم (2-5): المزايا والعيوب المترتبة على إستخدام البوستر كوسيلة إعلانية

المزايا	العيوب
1. كلفتها المنخفضة لأنها لا تحتاج إلى جهود كبيرة في تصميم والإخراج.	1. الإبداع الفني في تصميم محدود.
2. مرونة عالية في التغيير.	2. تتعرض للإحتمالات التلف بسرعة جراء العيث أو العوارض طبيعية من هواء وأمطار وأشعة الشمس.
3. تغطية المنطقة الجغرافية المستهدفة.	3. تأثيرها لا يخرج عن حدود التذكير أو إثارة الإنتباه في أغلب الحالات.
4. تصل إلى جمهور واسع ومتنوع في الشوارع المدينة.	4. تفتقد قيماتها إذا ما بقيت لفترة زمنية طويلة نسبية و تصبح غير مثيرة الإنتباه لتكرار مشاهدتها.
5. لا تنافسها وسيلة أخرى مماثلة إلى حد ما.	

المصدر: تامر الكبرى، الإتصالات التسويقية و الترويج، مرجع سبق ذكره، ص 213.

و. السينما: تتخذ الإعلانات في السينما أشكال عديدة منها الإعلانات المتحركة و الناطقة، و التي تعبر من أفضل أنواع الإعلانات و ذلك لفاعليتها في تبليغ الرسالة الإعلانية و نوع آخر هو الإعلانات غير متحركة التي تسمي أحيان بالصور الثابتة أو لوحات زجاجية الجامدة التي تناسب الإعلان التذكيري تأتي السينما في آخر قائمة الوسائل الإعلانية لأن نصيبها من جملة إنفاق الإعلان نسبة ضئيلة، وهذه الظاهرة و من مزايا كوسيلة إعلانية مايلي:

1. أنها تحقق للمعلن جمهور منتها لرسالة الإعلانية لأن المشاهدين لا يكونون مشغولون بشئ آخر عدا التطلع إلى الشاشة و ما يعرض عليها من أفلام.
2. يسمح بإستعمال الألوان مما يساعد على عرض السلع بألوانها الطبيعية.
3. بما أن سينما وسيلة إعلان محلية فإنها تصلح لإختيار الحملات الإعلانية قبل نشرها على نطاق واسع.

4. يجلس المشاهدين في السينما جلسة مريحة الأمر يجعلهم في حالة نفسية تسمح لهم بتقبيل يعرض عليهم بنفس المشرحة.

أما ما يعاب عن السينما كوسيلة إعلانية فهو أن الإعلانات غالبا ما تعرض على وقت الإستراحة حيث يكون عدد غير قليل من المتفرجين تركوا مقامهم.

5. تقسيمات الإعلان

هناك من يقسم الإعلان إلى عدة أنواع وفق أسس معينة مثل الهدف منه، الجمهور المستهدف، النطاق الجغرافي، الوسيلة، حصرها في مايلي:

أ. الإعلان المقنع: غالبية الإعلانات في الوقت الحاضر تدخل ضمن مفهوم إقناع الفرد بطلب بخدمة، ذلك أن الإعلان يرتكز بمفعول المبيعات والعمل على زيادتها أو المحافظة على معدلاتها وهذا الإعلان يتجر خمس أنشطة حتى يتمكن أن يصل إلى كونه إعلانا ناجحا، وهذه الأنشطة هي جلب الإنتباه، عرض الفوائد، تكوين الرغبة، الحث على إقناع إتخاذ قرار اللازم.

ب. الإعلان الخبري: ذلك بإعطائه معلومات كافية عن الخدمات المتاحة وما طرأ عليها من التغيير أو تبديل، وإشعار الجمهور وبسرعة عن كل جديد، والإعلان الخبري يعد أحسن طريقة للإتصال بالجمهور.
ج. الإعلان انطباعي: وهو يخصص بإعطاء صورة أو تصور عن المؤسسة صاحبة الإعلان وليس لها خدماتها كتبيان أنشطتها في مجال البحوث والدراسات وما تقدمه للمجتمع.

د. الإعلان المالي: حيث تستعمل المؤسسات المالية والمصرفية أو مؤسسات التأمين لإعلان تبيان الجوانب المالية المتعلقة بأسعار الأسهم والسندات والمعدلات الصرف وتبادل العملة وكل ماله علاقة بسوق المال.
هـ. الإعلان التعاوني: يتم استخدامه بين طرفين أو أكثر إذا يحتمل هؤلاء نفقات الإعلان على أن يشار ضمن الإعلان إلى الجهات المشاركة فيه.

و. الإعلان الحكومي: تناول الإعلانات الحكومية مجالات متعددة في الحياة اليومية وتتسم بالمصداقية و خلوها من الجوانب الجنب غالبا، كالإعلان عن الشؤون الموظفين والعمال، من تعيين واستقالة و شغل مناصب ووظيفة كما يكمن أن نتناول جوانب تخص الصحة والتعليم والبيئة وغيرها.

ز. الإعلان عبر شبكة الانترنت: ¹ نظرا للتقدم العلمي التطور التكنولوجي خصوصا في مجال التكنولوجيا المعلومات والإتصال وظهور شبكة الأنترنت التي أصبحت أهم الوسائل التي تستخدمها في الإعلان عن خدماتها تحت ضل ما يسمى بالتسويق الإلكتروني، هذا الأخير عرفه "مادي جيمس"، وهو أنه الكتاب المعاصرين في مجال البحوث.²

والمقالات التجارية بأنه تكنولوجيا المعلومات التي لها قوة تحويل السوق، وعرفه آخرون بأنه عملية تحليل وضعية إستراتيجية تسويقية بواسطة شبكة ووسائل الأنترنت.

أما فيما يخص المزايا التي يقدمها الاعلان على شبكة الانترنت تتمثل فيما يلي:³

1. إمكانية إستعماله من جانب المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.
2. لا توجد حدود قصوى لمساحة الإعلان بالمقارنة بوسائل إعلان أخرى.
3. الوصول للمعلومات والتعامل معها سريع جدا مقارنة بالبريد السريع أو حتى الفاكس.
4. إنخفاض تكلفة الإعلان بالمقارنة بوسائل الإعلام الأخرى.

¹ أبي سعيد الدبوهجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة، عمان، 2001، ص 203.

² Taifour Tarik, les enjeux du marketing dans le commerce électronique, susehout, école de commerce du Genève, 2000, p29

³ محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، مجموعة السبيل العربية، طبعة، مصر، 2001، ص 84.

ولإبراز أهمية الإعلان عن الأنترنت، نجري عملية مقارنة بينه وبين الإعلان التقليدي، و الجدول الموالي يوضح نتائج المقارنة:

الجدول رقم (2-6) : مقارنة بين الإعلان التقليدي و الإعلان على شبكة الأنترنت:

الإعلان التقليدي	الإعلان على الأنترنت
1. إستمرار الرسالة مدة طويلة.	1. سهولة تغيير الرسالة.
2. قلة المعلومات في الإعلان.	2. وفرة المعلومات في الإعلان.
3. الإعلان موجه لعامة الجمهور.	3. الإعلان موج للمهتمين فقط.
4. الإعلان غير تفاعلي.	4. الإعلان تفاعلي.
5. تكلفة الإعلان مرتفعة.	5. تكلفة الإعلان اقل.

المصدر: أبي سعيد الدبوهجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة 1، عمان، 2001، ص 302.

ثانيا : الدعاية أو النشر

هي عبارة عن عملية التحريك الغير الشخصي للطلب على خدمة ما وذلك عن طرق زرع أنباء مهمة حولها في إحدى وسائل النشر المقروءة و المسموعة و المرئية، وذلك بشرطين إثنين. ألا يتم دفع أي مقابل عن نشر هذه المعلومات. ألا تحمل الدعاية توقيع الجهة التي تقام لها هذه الدعاية. و الدعاية لا تلعب دورا هاما في ترويج خدمات المؤسسة فقط ، وإنما يعتمد دورها لتحقيق أهداف رئيسية هامة أخرى، فهي تهتم بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال خلف صورة ذهبية طيبة عن المؤسسة و خدماتها. ما يلاحظ على الدعاية أنها تتميز بدرجة عالية من المصداقية مقارنة بالإعلان لأنها تصدر في شكل خبري عن جهات محايدة و تكون غير مدفوعة الأجر¹. الفرق بين الدعاية و الإعلان:

إن الدعاية شبيهة تماما بالإعلان، حيث أنهما قد يستخدمان نفس وسائل النشر ولكن الفرق الجوهرى بينهما هو أن الدعاية لا يتم دفع مقابل لنشرها، كما أنها لا تحمل توقيع الجهة ، سواء أكان ذلك في شكل إسم مؤسسة ما أو في شكل إسم علامة معينة و هذا عكس الإعلان. كما يمكن القول أن للدعاية في بعض الأحيان تأثير أقوى من الحملات الإعلانية على الجمهور، حيث يتم الترويج للدعاية و كان القائمين عليها ليس لهم أي علاقة بالجهة المعنية، و لذلك تستخدم الدعاية في بعض الأحيان لأغراض سياسية².

¹ أبو بكر بعيعة، التسويق و دوره في التنمية، منشورات جامعة قاريوس، دون طبعة، بنغازي 1993، ص 70.

² خالد الراوي، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، طبعة 27، عمان، ص 218.

المطلب الثاني: العلاقات العامة.

ترتبط العلاقات العامة بشكل مباشر مع نظام الإتصالات التسويقية وذلك من خلال كونها أساس عناصره الرئيسية ويمكن تعريفها كالآتي:

1. تعريف العلاقات العامة:

تعريف العلاقات العامة بأنها "منظومة الأنشطة الإتصالية المتكاملة والمقصودة التي تركز على مبادئ أخلاقية مقبولة في المجتمع، وتهدف إلى بناء والحفاظ وتدعيم الثقة المستمرة والمتواصلة بين المؤسسات و جماهيرها (الداخلية والخارجية) بالنسبة للقضايا المشتركة بينهما "وتعرف ذلك بأنها" وظيفة أو نشاط لإدارة مؤسسة ما، عامة أو خاصة لفرد أو لمجموعة أفراد والهادفة إلى إقامة أو الحفاظ وتطوير الثقة وحسن التعامل وعلاقات جيدة مع كافة الأفراد المستهدفين¹.

2. أهداف العلاقات العامة:

لكل نشاط أو وظيفة لا بد أن تكون لدهما أهداف تسعى إلى تحقيقها وتستمد هذه الأهداف من المجال الأوسع الذي تعمل به.

ويقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي والترويجي للعلاقات العامة فإن أهدافها تنحصر بالآتي:

- تغير إتجاهات الأفراد إيجابا نحو عمل المنظمة و أنشطتها وهذا ما ينعكس على زيادة المبيعات المحتملة للشركة.
- جعل الأفراد أو الجمهور أكثر إدراكا إلى منتوجات الشركة أو الأنشطة التي تقوم بها تعزيز مكانة علاقتها التجارية.
- رسم صورة إيجابية في المنظمة لدى المجتمع والأطراف الأخرى وانسجاما مع فلسفة ورسالة المنظمة.
- بناء علاقة متينة وقوية مع رسائل النشر والإعلان المختلفة كونها المصدر المهم في تفعيل الجانب للعلاقات العامة.
- إشاعة روح الإبداع والتواصل مع المجتمع و خلق صورة لدى الجمهور بأن المنظمة هي بمثابة مواطن يعمل مع الجميع ولخدمتهم²

3. الأساليب العامة:

يمكن حصرها في ما يلي³:

الأخبار: هناك العديد من الأخبار التي تعلن عن بيع منتجات معينة أو المعلومات عن المنظمة المنتجة أو منتجاتها، أو عن عملية التصنيع الجديد التي أدخلتها المنظمة في حساباتها، أو عن زيادة عدد العاملين لكونوا في خدمة المستهلكين أو عن ممثلي المنظمة الجدد لمنتجات المنظمة كل هذه المعلومات تعتبر مؤشرا مهما أمام جمهور المستهلكين يعكس نشاط و حيوية المنظمة و التحسن في مسارها.

¹ Daniel Durafour, Marketing, Edition, Paris 1997, P107

² تامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج، مرجع سبق ذكره، ص 286.

³ قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق أساسيا و مبادئ، 1999، ص 270.

المشاركة: إن إستمرارية المنظمة في إنتاجها والحفاظ على نوعية المنتوجات وجودتها يؤهلها للآن تكون مركز تغكية إعلامية في الصحف والمجالات.

المقالات: في الوقت الذي تصبح فيه المنظمة معروفة أكثر تسمح الفرصة أمام أعضائها لكتابة مقالات مميزة عن منتجات المنظمة الجديدة، وعمليات التصنيع الجديدة، و حول التطورات التكنولوجية المفاجئة أو حول الكيفية التي تعامل بها المنظمة، وتكيف نشاطها مع المشاكل البيئية التي تواجهه .

المقالات الإفتتاحية: قد يحدث أن عددا من المنظمات تزيد في وقت آخر أن تقول شيئا مهما يستحق نقله إلى الجماهير بحيث يكون مؤهلها لنشره في آن واحد على الصفحات الأولى من الصحف والمجلات التي تخدم أسواق المنظمة.

اللقاءات المباشرة وإختصار الوقت: حيث تعتمد المنظمة في الغالب إلى عقد محادثات يحضرها أرباب الأعمال ... وغيرهم ويتم ذلك اللقاء أمام لجان حكومية و منظمات أو دورات تدريبية أو في إطار البرنامج تنظيمها بعض المنظمات كالجمعيات الطبية، إن مثل هذه الفعاليات لا يؤدي إلى الكتابة الدعائية و حسب بل إنها تستطيع أن تؤدي في عرض خبرة المنظمة وقيادتها أمام جمهور محدود.

مشاريع خاصة: بعد إستنفاد كل الأساليب المتاحة تبقي الفرص سانحة لتوسيع الإتصالات مع السوق من خطر إستخدام المشاريع خاصة ذلك لأن مثل هذا المساعي غالبا ما تبقي علاقات راسخة من المودة و في نفس الوقت مزيد من الوعي العام السوقي عن المنظمة و ليس هناك حدود مثل هذه البرامج، فمثلا تنظيم مخيم صيفي للشباب المحرومين من وسائل الترفية، أو جكع مبالغ تمويلية، وغيرها من النشاطات التي تحرك العلاقات العمة بأحسن صورها.

4. مهام العلاقات العامة:

يمكن تحديدها كآلاتي¹:

. تحليل التوجهات المستقبلية العامة وكيفية تتبعها و إنتظام وصولها و درجة تأثيرها المحتملة على المنظمة.

. البحث في إستطلاعات الرأي العام و قياس الإتجاهات و بقدر تعلق الأمر في تأثير المباشر أو غير المباشر على المنظمة.

. الحيلولة دون حدوث أي تعارض أو عدم فهم في العلاقة بين المنظمة و جمهورها.

. فهم و استيعاب السلوك البشري في الوسط الذي تعمل به المنظمة لإمداد الإدارة العليا ببعض المؤشرات.

. السلوكية المهمة عند إتخاذها للقرارات الإستراتيجية التسويقية.

. الترويج للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة و دعم أنشطة الترويج الأخرى و بخاصة الإعلان و البيع الشخصي.

¹ ثمر البكري، الإتصالات الترويجية و التسويق، مرجع سبق ذكره، ص288

المطلب الثالث : البيع الشخصي

يعتبر البيع الشخصي أهم عنصر من عناصر المزيج الترويجي ، حيث أنه يعمل بشكل مستقل في ترويج نوع معين من السلع .

1. تعريف البيع الشخصي :

يمكن تعريف البيع الشخصي بأنها " اتصالات شخصية لإخبار وإقناع المستهلك المحتمل لشراء سلعة ، خدمة ، فكرة ، أو شيء يمكن أن يحقق إشباع لحاجاته وإرضائه "1. كذلك هو " أسلوب ذو اتجاهين في الإتصال بيع البائع والمشتري وشكل مباشر لتحقيق التأثير المناسب بالفرد أو المجموعة المستهدفة من عملية البيع ".

يعرف بأنه " اتصال مباشر بين رجال البيع والمشتريين في صورة مختلفة، وإنما يكون بين المنتج وتاجر الجملة أو تاجر التجزئة أو بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة أو بين تاجر التجزئة والمستهلك النهائي"2

2. مزايا البيع الشخصي :

- بما أن البيع الشخصي يعتمد على اللقاءات المباشرة بين البائع والمشتري، فلا بد من هذه العملية أن تكتسب المزايا التالية:
- يتسم البيع الشخصي بالمرونة، حيث يقوم مندوب البيع بصياغة الرسالة البيعية بصورة تطابق حاجات و دوافع، والقدرة الشرائية لمستهلك . ومن خلال ملاحظته لرد فعله يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وهذا ما يصعب تطبيقه بالنسبة لباقي عناصر المزيج الترويجي.
- إن الإتصال يولد علاقة طيبة بين المندوبين، وحتى بين المؤسسات، مما يؤدي إلى استمرار التعامل بين الطرفين.
- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداد للشراء وتركيز الجهود عليهم.
- تعطي فرصة البيع إبعاد أخرى غير بيعة ، حيث يقوم مندوب البيع بتزويد العميل بالمعلومات الكافية عن المنتج والرد على استفساراته.
- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالإهتمام. وهذا يلعب العامل الشخصي دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء.
- إن البيع الشخصي كفيل يجذب الانتباه والاهتمام، وهي من أساسيات الإتصال. وفي هذا الصدد لا تذكير أهمية الإعلان ، لكن عملية الاتصال الشخصي تكون أكثر جذب للإهتمام.
- يتم البيع الشخصي بالاتصال ومقابلة شخص معين خلافا لوسائل الترويج الأخرى، التي تتصل بجماعات من الناس في نفس الوقت. ومن أهمية المقابلة الشخصية هي: مقابلة الأهداف الخاصة، ويستطيع من خلالها مندوب البيع تغيير طريقة تعامله مع الزبون تبعا لطبيعته.

¹ ثامر البكري، الإتصالات التسويقية و الترويج، مرجع سبق ذكره، ص290

² علي محمد ربايعية، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص277

تعد من أحد مميزات عملية البيع الشخصي أن رجل البيع يكون في موقف يسمح له بإتمام الصفقة بعد قيامه بالنشاط البيعي، كما يمكن لمدوب البيع الشخصي أن يرد على الاعتراضات على عكس الإعلان وو سائل الترويج الأخرى

3. عيوب البيع الشخصي :

بالرغم من أهمية المزايا التي يتسم بها البيع الشخصي، إلا أن هناك بعض العيوب و العقبات التي تعيق عمل رجل البيع و التي يمكن تلخيصها كالآتي:

- ارتفاع تكلفة البيع الشخصي مقارنة مع باقي عناصر المزيج الترويجي، فمثلا بلغت التكاليف في منشأة معينة ما بين 8% و 15% للبيع الشخصي من صافي المبيعات. بينما تكاليف الاعلان ما بين 1 و 3%.
- فشل المنظمة في إنتقاء مندوبين مؤهلين لقيام بعملية البيع الشخصي.
- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت، لأن عملية البيع تستغرق وقتا طويلا.

4. أساسيات البيع الشخصي:

- . زيادة درجة التصاق البائع بالمستهلك.
- . زيادة ثقة المستهلك في رجل البيع.
- . زيادة قدرة رجل البيع على الإقناع.
- . توفر اتجاهات إيجابية من المستهلك بالنسبة لرجل البيع.

5. دور و أهمية البيع الشخصي:

يلعب البيع الشخصي دورا هاما في عملية الإتصال بين المندوب و المشتري قصد إتمام الصفقة. وتتجلى أهميته فيما يلي :

أ . مساعدة المشتري في عملية الشراء : إن رجل البيع يمثل للمشتري منبع للمعلومات حول المنتج خصوصا السلع الصناعية، و يمكن مساعدتهم حتي في حل المشاكل التي يمكن أن يواجههم عند إستعمال السلعة. ورجل البيع الممتاز، ليس من يحاول الإقناع حتى تتحول عملية الشراء إلى عملية إجبار، بل يستعمل أسلوب النصح و الارشاد من أجل يوجه المستهلك لمنتجات المؤسسة، و ذلك بغرض المزايا التي يقدمها ، و يحاول أن يكون معه صداقة و علاقة دائمة ، خصوصا المشتري الصناعي.

ب . يساعد رجال البيع على التعريف بالمؤسسة: يعمل مندوبو البيع على نشر صورة جيدة عن المؤسسة و ذلك بشرح سياسة المؤسسة و الجهود التي يبذلها من أجل الوصول إلى أعلى درجات الإشباع لحاجيات مستهلكيها، خصوصا فئة المستهلكين الدائمين.

ج . عملية البيع الشخصي تجلب معلومات مساعدة لبحوث التسويق : بحيث أن رجل البيع هو على اتصال دائم بالمستهلكين و تجار الجملة، و تجار التجزئة بالسوق أيضا. و بذلك يمكن تقديم معلومات لإدارة التسويق حول المستهلك و المنافسة السائدة بصورة مستمرة.

¹ أحمد فهد جلال، مبادئ التسويق، دار الفكر العربي، مصر 1999، ص 194 .

² توفيق محمد عبد المحسن، التسويق دار النهضة العربية ، مصر، 2001، ص 40 .

³ ناجي معاد الاصول العلمية ة العملية للبيع الشخصي، الحامه الأردنية ،الأردن 1994 ، ص 40 .

د. مساعدة رجل البيع في تحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال تحديدهم العوامل التالية ، و يحكم توزيعهم على مناطق جغرافية متعددة. فإن هذه العوامل تساعد على رسم إستراتيجية التسويق و المتمثلة في :

- 1- السوق المستهدف.
- 2- المنتجات المطلوب من قبل المستهلكين.
- 3- منافذ وطرق التوزيع .
- 4- اقتراح الميزانية المناسبة .

6. العوامل التي تؤثر في عملية البيع الشخصي 1:

هناك عوامل تحدد عملية اختيار الطريقة التي يتم من خلالها وضع الخطة المناسبة لتنفيذ عملية البيع و المتمثلة في:

1. عدد المشترين المرتقبين : إذا كان عدد المستهلكين كبيرا ، يصعب الإتصال بهم شخصيا ، و عليه يخصص عددا من رجال البيع للإتصال بتجار التجزئة الذين يكون عددهم أقل من عدد المستهلكين .
2. درجة تركيز المشترين المرتقبين خاصة إذا كان عدد المشترين يتركز في منطقة جغرافية واحدة .
3. حجم الطلبية : حيث ينشط رجال البيع إذا كانت الطلبية كبيرة .
4. تنوع المنتجات : كلما زاد عدد المنتجات ، كلما كانت وظيفة البيع الشخصي فاعلة .
5. عدم تجانس في رغبات العملاء ، كلما اختلفت رغبات العملاء، احتجاج الأمر إلى استخدام أسلوب البيع الشخصي في الترويج.
6. الحاجة إلى عرض المنتج : يعتبر البيع الشخصي هاما جدا في حالة طرح منتج جديد في السوق .
7. مقاومة المشتري في حالة السلع الكمالية و السلع باهضة الثمن يتطلب بذل جهد بيعي أكبر لإتمام الصفقة .

- أهداف البيع الشخصي 2:

يمكن تقسيم أهداف البيع الشخصي إلى أهداف كمية أخرى
- الأهداف النوعية:

- (1) القيام بعملية البيع بالكامل في حالة عدم وجود عناصر أخرى من المزيج الترويجي .
- (2) الإتصال بالعملاء الحاليين و خدمتهم .
- (3) البحث عن عملاء جدد .
- (4) الحصول على تعاون الموزعين في تخزين و ترويج خط المنتجات .
- (5) إبلاغ العملاء بالتغيرات التي تطرأ على السلعة و إستراتيجية التسويق .
- (6) مساعدة العملاء بالتغيرات على إعادة بيع السلعة المشتراة .
- (7) تجميع المعلومات التسويقية الضرورية و رفعها إلى إدارة الشركة .

ب. الأهداف الكمية :

1 عباس بشير علاق و آخرون، الترويج، مرجع سبق ذكره، ص71
2 ناجي مغلا الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي، ص33

- (1) الاحتفاظ بمستوى المبيعات بصورة تسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف الربح .
- (2) الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة .
- (3) الحصول على نصيب معين من السوق .و الحفاظ عليها .

8 . مندوبي البيع :

1.8 تعريف مندوبي البيع:

هو الشخص أو الجهة التي تقوم بترويج السلعة أو الخدمة ضمن الأطر والقوالب الرمزية التي يبحث عنها المشتري , كما يمكن تعريفه بأنه " هو من يقوم بإدراك التوجيهات السلوكية لدى المستهلك ، وذلك حتى يستطيع التغلب على بعض الحواجز النفسية التي تعيق عملية البيع " .

2.8 . وظائف مندوبي البيع :

من المعلوم أن هناك عدد من الوظائف التي يقوم بها مندوب البيع ، وتشتمل هذه الوظائف كما يلي :

أ. البحث عن المشتريين المرتقبين : من ضمن مهمة البحث عن المشتريين المرتقبين ، وإيجادهم ، تقوم المنشأة ببعض الجهود في هذا المضمار , إلا أن المسؤولية الأخيرة في تحقيق المبيعات وتوفير هؤلاء المشتريين ، تقع على عائق مندوب البيع ذاته .

ب. الإتصالات : ينصب جزء كبير من أنشطة مندوب البيع على توصيل المعلومات عن المنشأة و سلعها و خدماتها إلى المستهلكين ,لذا يجب أن توفر لدى مندوب البيع القدرة الفعالة على الإتصال بالغير ، كما يجب أن يتوافر فيهم علم واسع بأنشطة المنشأة و سلعها المختلفة .

ج. البيع : تشمل مهام مندوب البيع وظيفة البيع التي تتضمن خطوات مواجهة العميل وعرض السلع عليه ، والرد على اعتراضاتها ، وإقناعه بإتخاذ قرار الشراء . وهذه المهمة من المهام التي تتطلب القدرة على الإقناع و الحنكة في تفهم السلوك الإنساني .

د. تقديم الخدمات للمشتريين : يقوم مندوب البيع بتقديم خدمات عديدة للمشتريين، وتشتمل هذه الخدمات الإستثمارات الفنية بخصوص ما يلزم لحل مشاكل المشتري، وإيضاح خواص السلعة وكيفية إستعمالها ، و عمل الترتيبات اللازمة لمنح المشتريين الإئتمان اللازم ، فضلا عن الرد عن استفسارات المشتريين فيما يتعلق بالسلع .

هـ. جمع المعلومات عن السوق : يقوم مندوب البيع بجمع المعلومات عن ظروف السوق ، وعن أنشطة المنافسين . وتتيح هذه المعلومات للمشروع بما يساعده على التعرف على مركزه التنافسي بالمقارنة بالمشروعات الأخرى . كما تتيح هذه المعلومات فرصة التعرف على الآراء المستهلكين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بصفات السلعة المختلفة .

1 علي ربابية ، إدارة المبيعات ، دارالصفاء للنشر والتوزيع ،الأردن ،مرجع سبق ذكره ، 1997 .ص

3.8 . الوجبات الرئيسية لمدوبي البيع:

أ . الوجبات إتجاه المؤسسة الواجب الأول لمدوب البيع إتجاه المؤسسة التي يعمل فيها ، هو بيع سلعتها أو خدماتها . بل أن ذلك يمثل إلتراما طبيعيا من جانبه اتجاهها ، وفي الوقت الذي يتطلب فيه أداء هذا الواجب الجهد الرئيسي من مندوبي البيع . إلا أن هناك واجبات أخرى يجب القيام بها . وأهمها ما يلي: جمع المعلومات : يعتبر مندوب البيع مصدرا هاما لكثير من المعلومات الخاصة بالسلعة أو الخدمة كالسعر ، التصميم، المديل، الغلاف أو العبوة، آراء المستهلكين وردود أفعالهم ، معلومات عن المنافسين،... الخ. جمع الشكاوى : يقوم مندوب البيع بمعالجة أية خلافات قد تنشأ بين المؤسسة وهؤلاء العملاء، والمفاوضة بشأن حلها .

التحصيلات : تستخدم الكثير من المؤسسات مندوبي البيع لتحصيل الديون أو حساباتها المتأخرة لدى عملائها.

ب . واجبات اتجاه العميل : إهندوب البيع الناجح، هو الشخص الذي يكون لديه عمل مستمر متكرر، وهذا العمل يعتمد على مدى الرضا الذي يتحقق لدي العميل. وبعبارة ، أخرى فإن مندوب البيع يجب أن يقدم كل ما يمكن تقديمه من أجل تحقيق أقصى منافع للعميل والمؤسسة التي يعمل فيها . إن عملية إختيار رجال البيع المناسبين من الأمور المهمة في أي مشروع، وتعتبره الخطوة الأولى في تكوين نقاط قوة بيعه ، لذا تولى المشاريع له أهمية خاصة

وتقوم المنشآت المختلفة بالإعلان عن حاجتها لرجل البيع، مع تحديد المؤهلات المطلوبة واللازم توفرها فيهم. وقد تكون مصادر الحصول على رجال البيع من جدد خريجي الجامعات وتخصصات إدارة الأعمال أو التسويق، وإختيار بعض العاملين من داخل المؤسسة أو المشروع ممن تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة. وهناك بعض المواصفات التي يفضل أن تتوفر في رجل البيع وهي :

- أن يتصف بدرجة عالية من النشاط والحيوية والقدرة على التكيف .و يجب أن يكون مؤهل ذو خبرة عالية.
- أن تكون لديه ثقة عالية بالنفس، ويتصف بالذكاء والمظهر الجيد.
- أن تكون لديه القدرة على الإقناع والإتصال، وإيجاد إستخدام اللغة .
- أن تكون شخصيته قوية ومؤثرة .
- أن تتوفر لديه اللباقة والجاذبية في الحديث.
- القدرة على التفكير بأسلوب تحليلي.

9 - تدريب رجال البيع:

إن المؤهلات والصفات التي ذكرناها سابقا، لا تكفي لكي يقوم رجل البيع بمهامه ووظائفه كما يجب، واهتمت المؤسسات في عصرنا الحالي إلى أهمية تدريب رجال البيع للوصول بهم إلى مستوى من الكفاءة يتناسب مع طبيعة عمل المشروع عند قيامها بعملية التدريب ، عليها أن تقوم بطرح التساؤلات التالية: أ . من الذي يجب تدريبه؟ أي هل يقتصر التدريب على رجال البيع الجدد فقط؟ أم يجب أن يشمل رجال البيع القدامى . والإجابة تتمثل في ضرورة تدريب رجال البيع الجدد والقدامى معا كل حسب ما يحتاجه. ففي

¹ قحطان العبدلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

عملية مستمرة لرفع الكفاية ، وزيادة الإنتاجية البيعية. ولكن يجب أن يكون هناك برنامج تدريبي كامل و شامل ,بينما رجال البيع القدامى لا يحتاجون إلا لبرامج تتعلق بالمتوجات الجديدة في المشروع.

ب . متى و أين يجب القيام بالتدريب؟ يمكن تدريب العاملين في أماكن مختلفة بالمراكز التدريبية المختصة، أو في أقسام التدريب التابعة للمشروع، أو في ميدان البيع افعلي. وعند المفاضلة بين الأماكن، تراعى الفائدة المحققة من التدريب مقابل تكاليف التدريب لها علاقة بنوعية رجل البيع، فرجل البيع الجديد يحتاج إلى فترات أطول من رجل البيع القديم.

ج . ما الذي يجب إعطاؤه للمتدرب ؟ وهذا يتعلق ببرنامج التدريب الذي يمكن للمشروع استخدامه. وقد يتم التدريب بطرق عديدة.

المحاضرات : يمكن إعطاء المتدرب الكثير من المعلومات عن المشروع ومنتجاته، و منافذ التوزيع ، و الأساليب الحديثة في طرق البيع السياسية السعرية ، السياسية الترويجية ، و يستخدم في المحاضرات بعض الوسائل الإيضاحية كالأفلام التعليمية، وشرطة الفيديو و الصور و الرسوم التوضيحية للمساعدة على الفهم ، و إكتساب المعلومات.

الندوات من خلال الندوات ووجود المتخصصين و المشاركين من ذوي الخبرة ، يتم مناقشة العديد من المشاكل المتعلقة بالبيع أو التوزيع ، و اقتراح أفضل الأساليب للمواجهة وحل المشاكل.

مناقشة الحالات وتعتمد هذه الطريقة على إعطاء حالة عملية من الواقع ، و يطلب من المتدربين طرح آرائهم و تقييمهم للحالة ، و كيف يمكن التصرف في مثل هذه الحالة. و عن طرق تفاعل الآراء المختلفة، يمكن تحقيق الفائدة.

تمثيل الأدوار:تعتمد هذه الطريقة على قيام المشتركين بتمثيل الدور الذي يقوم به رجل البيع عن طريق قيام أحد المتدربين بتمثيل دور المندوب، و يقوم آخر بتمثيل دور العميل و يتم هذا في مراكز تدريب خاصة ، و بحضور المشرفين، و القيام بتسجيل ذلك على أجهزة الفيديو، و عرض ذلك لمناقشة نقطة القوة و الضعف. و عن طريق هذه الممارسة الفعلية، يتمكن المتدرب من إكتساب الخبرات المطلوبة.

التدريب الميداني: و هذا يعني خروج المتدربين إلى ميدان البيع الفعلي لكي يتعرفوا على مشاكل العملاء و سلوك المستهلكين ميدانيا . و عادة ما يكون رجال البيع المتدربين عدد من رجال الأكفاء لمرافقتهم و إعطائهم الملاحظات المطلوبة أثناء ممارستهم لعملية البيع. و هذه الطريقة تكسب المتدربين خبرة كبيرة من خلال إتاحة الفرص لهم بالممارسة الفعلية و التوجيهات التي يتلقونها من الآخرين .

10 . مكافأة رجال البيع :

إن البيع الشخصي يعتمد بشكل أساسي على الجهود الشخصية التي تبذل من قبل رجال البيع . لذلك فإن أجورهم و مكافآتهم يجب أن تأخذ منهاجا معيناً يعتمد على أسس سليمة، لأن رجل البيع عندما يبذل جهود كبيرة ينعكس ذلك على مبيعات المشروع، و هناك ثلاثة طرق أساسية:

أ. طريقة المرتب الثابت: وهناك يحصل رجل البيع على مرتب ثابت لقاء عمله وهذا قد يعطي لرجل البيع نوع من الثقة والأمان، ولكن قد تؤدي هذه الطريقة إلى إرتفاع التكاليف في الفترة التي ينخفض فيها حجم المبيعات.

ب. طريقة العمولة: رجل البيع على عمولة ثابتة عن كل وحدة يقوم بيعها، أو عن كل صفقة تجارية يقوم بها، وهذه الطريقة شائعة الإستخدام في المشروعات التي تمثل عمليات البيع فيها أكثر نسبة من نشاطها، ولكن قد تكون هذه الطريقة غير مجزية لرجل البيع عند إنخفاض المبيعات.

ج. الجمع بين الطريقتين: وهي أكثر الطرق إستخداما، حيث يكون هناك نظام المكافأة رجل البيع بجمع بين طريقتين المرتب الثابت و العمولة. إن إستخدام هذه الطريقة من قبل المؤسسة، يتم لتدارك عيوب الطريقتين السابقتين.

المطلب الرابع: ترويج المبيعات

يعتبر الترويج المبيعات جزء من المزيج الترويجي وسنحاول التطرق إليه بالتفاصيل في هذا المطلب.

تعريف ترويج المبيعات

يعتبر ترويج المبيعات على أنه "تلك الأشياء المتنوعة التي تحتوى على مجموعة من الأدوات والتي صممت لأن يكون تأثيرها سريع وقصيرا لأمد لغرض الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع والخدمات من قبل المستهلك أو التاجر".

ويعرف على أنه "ذلك النشاط الترويجي الذي ينطوي على إتباع تكتيكات تسويقية تهدف إلى رفع قيمة الخدمة لدى العملاء المرتقبين ويعرف كذلك على أنه "عبارة عن مسعى يحمل كل من التقنيات ووسائل الإتصال وضعت من أجل تنفيذ خطة تجارية للمؤسسة من أجل إثارة الهدف المقصود بخلق أو تغيير سلوك شراء أو استهلاك في المدى الطويل أو القصير.

علاقة ترقية المبيعات بالمزيج الترويجي

في المصطلحات الانكلوساكسونية يشمل الترويج مجموعة النشاطات المتعلقة بالاتصال والبيع، ومنها ترقية المبيعات التي تساهم في الاتصال والإعلام بالمؤسسة.

1. ترقية المبيعات والإعلان:

رغم أن لهما نفس الأهداف في التأثير على سلوك الشراء للمستهلكين المستهدفين، قد نجد إختلافا في طريقة القيام بهذا التأثير، فالإعلان يبحث عن سلوك الجمهور، أما ترقية المبيعات تبحث عن استمالة وإثارة السلوكيات بجعلها أكثر سهولة، أي التأثير الفوري لإثارة المستهلكين على الشراء أو اقتناء السلعة مباشرة، فمثلا حملة إعلانية تصاحب بعث نوع جديد من السيارات لها هدف إعلاني، أي إعلان الزبائن المحتملين حول خصائص هذا النوع الجديد ومنحة صورة إيجابية عن هذه السيارة في مقابل ذلك ترقية

المبيعات تعمل مثلا : إهداء تجربة مجانية للسيارة أو إرجاع بسعر مميز النوع القديم للسيارات المملوكة من طرف الزبائن المحتملين لهم بهدف تسهيل شراء هذا النوع الجديد، فعلى عكس الإعلان الذي يغير السلوكيات الذهبية للجمهور بطريقة تطويرية بهدف الوصول إلى تأثيرات مختلفة ولكن ممتدة وطويلة، في حين ترقية المبيعات موجهة لتنتج آثار سريعة أو حتى أنية وفورية ولكن محدودة الوقت . ورغم إختلافهما في طريقة التطبيق، إلا أنها يستعملان في غالب الأحيان معا لأنهما متكاملان فيما بينهما.

2. ترقية المبيعات والعلاقات العامة:

إن المعلومات وإقناع المستهلكين يمكنها المرور عبر قنوات أخرى أكثر مشخصة وأقل مراقبة، وهنا إستعملت العلاقات العامة لجعل الجمهور يتحدث عن المنتج والمؤسسة من طرف قادة الرأي أساسا بخلق أحداث، و هذا الحث هو النقطة الأساسية للعلاقة بين ترقية المبيعات والعلاقة العامة .

3. ترقية المبيعات والبيع الشخصي:

العملية الترويجية تستعمل وسائل الإعلام الخاصة بالبيع الشخصي والذي يكون فيه دائما نوع من التنشيط و الترويج للمبيعات، فالتبادلات مع الهدف يمكن أن تسير بطريقة شخصية من طرف المرسل، وهو حالة البيع الشخصي « Le Marketing direct » الذي معه، و ترقية المبيعات تتطلب عملية مباشرة وفورية، وعادة عملية ترقية المبيعات تقوم بإيصال مباشر عند الإرسال (مثل إرسال النماذج) أو عند الإستقبال (عند تنظيم المسابقات) لأنها تستعمل قنوات التوزيع لإيصال منتجاتها، كذلك تقنية ترقية المبيعات في مكان البيع (كوبونات، زيادة المنتج...) لا تسمح بإستهداف جمهور خاص لتشخيص الإتصال، لكل هذا هام عندما يكون من الصعب تحديد و تأهيل بديهي حتى أدى بالمختص إلى أن يمرزجهما في إطار تسويقي سلوكي .

أهداف ترقية المبيعات

إن ترقية المبيعات من الوسائل الترويجية التي تلعب دورا مهما في إقناع المستهلكين بالشراء، فلما من الأهمية التي تؤهلها لتحقيق عدة أهداف في المدى القصير خاصة في تلك المراحل التي تشهد إنخفاضا في المبيعات كمرحلة التقديم للمنتج و مرحلة التدهور ،ومن هذه الأهداف نذكر:

أ. بالنسبة للمستهلك:1:

- (1) إقناع المستهلكين و تشجيعهم و تحفيزهم على الشراء خاصة المترددين منهم في إتخاذ قرار الشراء.
- (2) يستخدم هذا النشاط عندما ترغب المؤسسة في إستمالة المستهلكين لتجربة و شراء منتج أو خدمة جديدة تقدم في الأسواق لأول مرة.
- (3) المحافظة على الزبائن الحاليين و العمل على إستقرار الطلب و حجم المبيعات.
- (4) خلق ولاء للمنتج و جذب المستهلك نحو العلامة.
- (5) تشجيع المستهلك للحصول على معلومات عن السلعة أو الخدمة
- (6) جذب مستهلكين جدد و تحويل المستهلكين من منتجات المؤسسة المنافسة إلى منتجات المؤسسة .

1 إسماعيل السيد، الإعلان الدار الجامعية ، مصر، 2000، ص 25 .

(7) تشجيع المستهلك على الشراء في غير مواسم الإستهلاك .

ب . بالنسبة للموزعين والوسطاء ورجال البيع: تتضمن ما يلي :

- (1) مساعدة رجال البيع لزيادة مبيعاتهم .
- (2) توجيه و مساعدة الموزعين والوسطاء .
- (3) جذب عدد أكبر من المستهلكين إلى متجر التجزئة..
- (4) تحفيز الوسطاء و إثارة حماسهم لزيادة طلبياتهم من السلعة .
- (5) حث رجال البيع و إثارة حماسهم لزيادة طلبياتهم من السلعة.
- (6) حث رجال البيع على زيادة جهودهم خلال فترات معينة .
- (7) الحصول على مواقع أفضل على الأرفف و نوافذ العرض.
- (8) تحسين صور المنتج ، حيث يعمل الوسطاء على خلق و تطوير الصورة الحسن في نظر المستهلك و تطوير الاتصالات بفضل تقديم المعلومات .
- (9) حث الموزعين على تقديم خدمات و توجيهها لتسهيل إختيارات المشتري و الإستعمال الجيد للمنتج من خلال انتهاج سياسات فعالة .
- (10) زيادة مستوى المخزون لدى الموزعين .
- (11) تشجيع الموزعين على التعامل في التشكيلات المتعددة من السلع .
- (12) زيادة ولاء الموزعين للإسم التجاري للسلعة .

ج - بالنسبة للمبيعات : وتشمل زيادة حجم المبيعات في الأجل القصير من خلال زيادة الطلب على المنتجات و ذلك في الحالات التالية :

1. الدخول في منافذ توزيع جديدة .
2. زيادة حصة المؤسسة في السوق في الأجل القصير.
3. مواجهة المنافسة في الأسواق .

تقنيات ترقية المبيعات.

لقد اختلف الكتاب في تقسيم تقنيات المبيعات و لكنهم يتفقون في مفهوم عموما ، بالإضافة إلى إختلاف القوانين و التشريعات التي تحكمها ، فنجد منها المسموح ومنها غير المسموحة و هذا حسب القوانين التي تحكم البلد الذي تنتمي إليه المؤسسة ، و في هذا المبحث سوف نتطرق بالترتيب إلى مختلف هذه التقنيات التي تكون مجمعة في أربعة عائلات متمثلة في : تقنيات السعر، تقنيات خاصة بالمنتج و المكافآت، تقنيات تخفيض الخطر، تقنيات المسافات و الأبعاد.

أولا: تقنيات السعر

تتمثل في تخفيض مؤقت فوري و بسيط لسعر بيع المنتج أو تخفيض في تكلفة الشراء ، و تستعمل عادة عند بعث منتج جدد في السوق لتجربته، أو أثناء حياة المنتج لتصحيح أخطاء التنبؤات و الرد على المنافسة ، وهي طريقة بسيطة و سهلة التطبيق و تقنيات السعر تستعملها المؤسسة للمستهلك النهائي ، الموزعين و البائعين، وهي أكثر التقنيات المستعملة حيث تشمل عدة أنواع وأشكال

1 . التخفيضات في السعر المباشر:

التخفيض هناك يخص المنتج الذي نريد تنشيط مبيعاته، وهي معلنة بنشر السعر المنخفض و بدون أي شرط على الزبون، و هو يأخذ عدة أشكال وهي :

أ . العرض الخاص :

هو سعر خاص تم تخفيضه لمدة زمنية يعرض على المستهلكين بنشر الجديد و بدون نشر فرق القيمة أو السعر السابق، و تستعمل هذه الطريقة للموزعين خصوصا الضامنين بيع المنتج بالسعر الأكثر انخفاضا، كما توجه للمستهلكين النهائيين من أجل التأثير المباشر في عملية الشراء، ومن مميزات هذه الطريقة نجد :

- سهولة وضعها.

- بدون قيود قانونية.

- إمكانية اللعب بالأسعار السيكولوجية.

و من سلبياتها نجد :

- يمكن للزبون أن يقيم السعر الإقتصادي بسبب غياب السعر المرجعي .

- خطر صورة العلامة.

- في بعض الحالات يكون تبذير مالي .

ب . السعر المشطوب:

يتمثل في نشر سعر البيع أمام السعر الأصلي مشطوبا و الذي يبين الفرق و أهمية التخفيض، و تستعمل هذه الطريقة بكثرة من طرف الموزعين الذين يطبقون هامش ربح مرتفع فيحاولون تقديم تخفيضات في السعر لتبيان ذلك، و من مميزات هذه الطريقة نذكر :

- بالنسبة للمستهلك منفعة ملموسة و واضحة.

- إمكانية تغيير التخفيضات حسب المنتجات أو حسب الأسعار السيكولوجية.

- إختيار المنتج المستفاد من العرض.

أما بالنسبة لسلبيات هذه الطريقة نجد :

- تطبيق على عدد محدود من المنتجات.

- يمكن خلط هذه العملية مع عملية "Soldes" و ما يؤدي إلى الشك في نوعية المن

ج . العرض المجاني:

و هناك يعرض تخفيض في السعر حيث قيمته الرمزية تكون ممثلة بإضافة وحدة مجانية من المنتج (مثلا شراء ست وحدات من المنتج + وحدة مجانا) ، ويمكن أن يكون هذا الجزء المجاني بالقيمة المطلقة أو بنسبة مئوية، مثلا 2 لترأين 20% مجانا .

د . سعر التجربة:

و هو سعر خاص يوضع في فترة تقديم المنتج، يكون خاص نظرا لإستعماله في فترة قصيرة وله نوع خاص من الإعلانات، وهدفه هو الشراء الأولي للسلعة أو شراء منتج آخر لنفس العلامة .

2 . الكوبونات و طوابع التخفيض:

وهي عبارة عن قسائم أو طوابع تجارية يحق لمن يحملها أن يحصل على خصم معين للسلعة بالتخفيض في سعر البيع المعتاد، وهي من الأساليب الواسعة الإنتشار و الفعالة في ترويج المبيعات، وتستعمل هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عند بعث منتج جديد في السوق لحث المستهلك على تجربته.

- عند مرحلة النمو لزيادة وفاء الزبون.

- في مرحلة تدهور المبيعات لإعادة بعث الإستهلاك .

ومن مزاياها:

- تقنية مقبولة بشكل جيد من طرف المستهلك.

- تقنية تحت على الشراء و تساعد على تجربة السلعة و على تكرار عملية الشراء.

- ترفع استهلاك الزبائن الأوفياء للسلعة.

- تتضمن منح تخفيض في السعر إلى تلك الفئة ذات الحساسية للسعر.

أما عيوبها:

- خطر تعويض الكوبون (أو تخفيض) مقابل شراء سلعة أخرى.

- عدم إمكانية تقديم عدد المستهلكين المستعملين للكوبون.

- تكلفة الكوبون لا تتمثل في القيمة الاسمية فقط، بل هناك تكلفه الطباعة، النشر و التوزيع، و يكون شكل الكوبون محدد في مواد قانونية حسب كل دولة و عادة يكون مستطيل الشكل يحوي اسم و عنوان المؤسسة

القائمة بترقية المبيعات، رقم تسجيلها في السجل التجاري، رأسمالها المؤسسة، إسم و علامة المنتج، اسم طابع الكوبون و يمكن أن تظهر الكوبونات أو طوابع التخفيض على أشكال نذكر منها:

أ . طابع تخفيض فوري:

و هو كوبون يمكن إستعماله مباشرة عند التحصيل عليه، و يكون موزع عادة في المحل أو يكون على الغلاف.

ب . كوبون عند الشراء المقبل:

يكون محمول من طرف السلعة نفسها أو على الغلاف أو يعطى حق شراء مستقبلي لسلعة مماثلة.

ج . الكوبونات المتقاطعة :

وهو موزع في السلع أثناء شرائها ولكنه يخص سلعة أخرى، أي سيفيد الزبون من تخفيض الكوبون عند شراء سلعة أخرى معينة ، والهدف منه هو استهداف.

مستهلكين جدد للسلعة المطبق عليها التخفيض وكذلك يستخدم لسلع وخدمات إضافة للسلعة الأولى.
د . طوابع الشراء:

هي قسائم تعطي للمستهلك الحق في تخفيض محدد بكمية شراء يستعملها الموزع أو نقطة البيع، وتكون مفروضة من طرف المؤسسة القائمة لهذه العملية.

هـ . الكوبون الإلكتروني:

وهي عبارة عن كوبونات خاصة بسلع وكميات محددة مسبقا يقدم للمستهلك عند مروره إلى صندوق القبض، وبعد القراءة الإلكترونية لرموز السلعة المشتراة، فإذا وجدت سلع مطابقة للسلع المحددة في الكوبونات مسبقا يقوم القابض بتقديم الكوبون (فهو عبارة عن هدية منتظرة للزبون).

و . التعويضات:

تكون هذه العملية مستخدمة من طرف المؤسسة بطريقة إستراتيجية، وذلك بوضع قيود كالمدة بين الشراء و طلب التعويض أو الأجزاء الواجب تقديمها التبرير الشراء، ويمكن أن يكون التعويض بأحد الأشكال التالية:

- تعويض تام.

- تعويض جزئي.

- استرجاع المنتج.

- تعويض بإشتراك السلع.

ثانيا: تقنيات خاصة بالمنتج و المكافآت

هي تقنيات تكون المنفعة فيها ممثلة بشئ مادي كإضافة سلعة أو خدمة أو هدية تعرض بطريقة شرطية لعملية الشراء الأولى، فالتقنيات الخاصة بالمنتج تعرض منفعة على شكل فائدة إضافية للعرض المعتاد، وقد أصبحت هذه التقنيات تستعمل بكثرة نظرا للإيجابيات التي تحققها.

ولقد تم تصنيف ميكانيزم التقنيات بالمنتج و المكافآت إلى مجموعات هي:

أ . إضافة منتج:

التفوق المعروض هنا هو الحجم إضافي للسلعة (الخدمة) ، هذه التقنية لها ميزة تتمثل في عدم تغيير السعر وذلك مع عرض التفوق حيث تكون قيمته أكبر من القيمة الحقيقية، وهذا النوع من التقنيات له عدة أشكال هي :

- إضافة المنتج بشكل معين.

- وحدة إستهلاكية إضافية .

ب - الحصاص (البيع بالمجموع):

الفائدة هناك مهداة بمناسبة شراء وحدة إضافية من الوحدات المباعة و المألوفة ، وإما بشراء في آن واحد لعدة مشاهدة و متماثلة (حصاص متجانسة) أو (حصاص مختلطة غير متجانسة) ، و يمكن أن تكون على أشكال التالية:

- حصص متجانسة .
- حصص غير متجانسة.
- حصص غير متجانسة على شكل صندوق.
- حصص تقديرية.
- حصص + مكافآت .

ج . المكافآت :

وهي عبارة عن أشياء صغيرة كالهدايا تقدم للمشتري عند شراء السلعة وقد لا تكون لها علاقة بالسلعة (الهدية لا تشبه السلعة)، فهو عرض مجاني مع المنتج يقدم عند الشراء أو يرسل مقابل عدة دلائل على شراء لها هدف تحويل المستهلك من شراء سلعة أخرى.

ثالثا: تقنيات تخفيض الخطر:

وهي التقنية الثالثة من التقنيات ترقية المبيعات، والمنفعة هنا لا تكون مرتبطة بالتبادل (المنتج، السعر) لكن لها علاقة بتخفيض الخطر، والذي يكون قبل الشراء (بالتذوق، تقديم النموذج)، أو بعد الشراء لضمان رضا الزبون على المنتج بعد شرائه، والمعلون عن هذه العملية هم المنتجين والموزعين. ويمكن تقسيم هذه التقنيات إلى مجموعتين .

أ . تخفيض تكلفة تجربة المنتج:

عندما تكون السلعة لإستعمال واحد وخصائصها داخلية، وبالتالي يكون خطر عدم رضي الزبون بهذه السلعة وعدم رضا يكون نتيجة الإستعمال السيئ للمنتج، فهذه العروض الترويجية تعمل إهداء جزء من السلعة أو خدمة مجانا.

وقد تكن بأحد أشكال التالية:

. التجريب المجاني وقد بأحد الأشكال.

. النموذج .

. التذوق .

ب . تحويل الخطر بضمان

عندما تكون النتائج السلبية خطأ الإختيار لا تظهر مباشرة عند الشراء، فعند استرجاع السلعة هنا يسمح بإظهار عملية الشراء هذا الضمان يخص الحالات التي يكون المشتري هو المستهلك (في حالة هدية مثلا)، أو التي يكون الإحتكاك المباشر مع السلعة/ الخدمة غير ممكن قبل الشراء (مثلا حالة البيع عن بعد)، وتوجد

ثلاث حالات للضمان هي :

- الضمان "راضي أو يعوض"
- ضمان تعويض الفرق .
- ضمان التعويض في حالة تخفيض السعر .

رابعاً: تقنيات المسابقات والألعاب :

المنفعة المقدمة في هذه التقنيات مرتبطة بشرط غير شرط الشرط إما المصادقة (الألعاب، اليانصيب) ، و إما بالإبداع أو النجاح في تجربة خاصة (مسابقات) ، العرض يسمح بعرض شئ جذاب لعدد معين من المرسل إليهم، فكيف يتم تمييز و تفريق سلعة أو خدمة لجعلها جذابة لجمهور أوسع من الزبائن المعتمدين ؟.

1 . ميكانيزم المصادقة:

تعين المستفيد في هذه التقنيات يكون بالصدقة ، و بالتالي السماح لجمهور كبير بالمشاركة في اللعبة و يكون لهم نفس الحظ في النجاح فيها، و يمكن تقسيمها إلى:

أ . السحب المؤجل :

وهنا يكون السحب واحد تقوم به المؤسسة على حساب المشاركين بعد قيامهم بالتسجيل و المشاركة في اللعبة حيث يكون في تاريخ محدد مسبقاً و نذكر منها :

. اليانصيب .

. رابح في متجر .

. اللعبة المجانية و اللعبة — مسابقة .

ب . السحب القبلي :

يلزم السحب القبلي توفر مكان للقيام بالسحب تفي عمليتين مختلفين للسحب، الأول سحب للأشخاص الرابحين و الثانية سحب لكل واحد منهم، و يمكن أن تكون من خلال تقنية اليانصيب .

ج . الربح الفوري:

اليانصيب الكلاسيكية لها سلبيات تتمثل في الوقت الذي تستغرقه بين المشاركة (وضع البيان في الصندوق) و السحب (تعين الفائزين) ، و هذا لا يحث المستهلكين على إعادة شراء المنتج و هنا يمكن للاعب أو مشتري السلعة معرفة النتيجة مباشرة، حيث عدد التذاكر الناجحة يكون محدد قبل إرسال العملية ، و الطرق المستعملة في ذلك هي :

● السحب الفوري .

● المنتج المربح .

د . تقنيات الجمع :

في هذه الطريقة إمكانية الربح فيها تعود إلى جمع بطاقات شراء المنتج (أجزاء من الغلاف مثلاً) و بعثها للمؤسسة ، و هذه الطريقة غير مراقبة كثيراً من طرف المؤسسات لأنها تقيّم مسبقاً بالإحتمالات عدد الفائزين .

¹ عباس بشير علاق و آخرون. الترويج، مرجع سبق ذكره، ص 92.

2. المسابقات:

تأخذ هذه المسابقات أشكالاً وتصميمات متعددة، حيث تقوم المؤسسة بتنظيم مسابقة ما يشرك فيها المستهلكين وتمنح للفائزين جوائز نقدية أو عينية، وقد تأخذ المسابقة شكل إجابة عن بعض الأسئلة التي تعلن عنها المؤسسة، كما تشترط على من يزيد الإشتراك في المسابقة أن يشتري وحدة أو عدد من الوحدات من منتجاتها لكي يحصل على نموذج المسابقة. وتهدف هذه المسابقات إلى زيادة عدد مشترياتهم من السلعة، أو جذب مشتريين جدد، أو دفع المشتريين إلى تجريب السلع الجديدة. وكثيراً ما تستخدم تلك المسابقات في مواسم إنخفاض الطلب على السلعة، أوعندما يواجه المنتج منافسة قوية، أو يكون عندما لفت نظر أكبر عدد ممكن من المستهلكين المرتقبين نحو المؤسسة ومنتجاتها أمراً مطلوباً

المبحث الثالث: أساليب الرفع من الأداء الترويجي

المطلب الأول: التخطيط

يعتبر التخطيط وظيفة إدارية تتضمن اختياراً من بين عدد من البدائل وسياسته وخطته والبرامج اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، والتخطيط هو عملية اتخاذ لقرارات مخططة سلفاً من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، ويتوقف نجاح المؤسسة على التخطيط الجيد لها

■ تعريف التخطيط:

هو إحدى وظائف الإدارة ويرمي التخطيط إلى تحديد غايات مشروع واختيار السياسة والبرامج و الإجراءات المؤدية إلى الوصول إلى الغايات، ويشمل اتخاذ القرارات، وبعد التخطيط العملية الرشيدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأي جانب من جوانب نشاط المشروع، ولا يمكن لمنظمات الأعمال مهما كانت كبيرة أو صغيرة الاستغناء عنه، لأن التخطيط ضرورة ملحة في ظروف غير مؤكدة، ومحاولة التخفيف من مفاعلات هذه الظروف هو دافع وراء عملية التخطيط¹

■ فوائد التخطيط

لوظيفة التخطيط:

لوظيفة التخطيط عدة فوائد أهمها:

تفصل الخطط بوضوح الوسائل المناسبة المنطقية للوصول إلى الأهداف:

- يساعد التخطيط على وضع الأهداف المحددة والتي توجه السلوك والقرارات المستقبلية
- يدخل التخطيط عناصر التحليل والمنطق والرشد في عملية الإدارة ونشاطاتها

¹ نزيه كباره، المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال، المؤسسة الحديثة للكتاب، الطبعة الأولى 31-32

- يسمح التخطيط للمديرين بتشخيص مبكر للمشاكل و التهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة في المحيط الخارجي للمشروع
- ينهض التخطيط بأعباء الحصول على أفضل الموارد البشرية و المادية و صيانتها و استخدامها و إصلاحها
- يسمح التخطيط للإدارة بالتكيف مع مستقبل عوامل المحيط الخارجي للمشروع مثل اتجاهات السوق ، التقدم التكنولوجي ...
- يساعد التخطيط على تخفيض تكاليف المشروع بتركيزه على كفاءة العمليات للاستخدام الأمثل للموارد و تحديد مسؤولية كل عمل
- يقلل التخطيط على توفير الجهد و الوقت و تجنب الوقوع في الأخطاء عند اتخاذ القرارات
- يساعد التخطيط في تسهيل عملية الرقابة ، و لكي يتعرف المدير على مستوى أداء مرؤوسيه و متابعة عملهم لابد من وجود اهداف مخططة مسبقا لعمل كل منهم
- يساعد التخطيط على التنسيق بين نشاطات المؤسسة التي تداخل بينها
- يعزز التخطيط المناخ السلوكي في المشروع بتأكد ان الواجبات الوظيفية و السلطة التنظيم و العلاقات المتبادلة بين الافراد قد فهمت بوضوح و صممت بدقة¹

عناصر التخطيط و مبادئه

لا بد على ادارة المؤسسة ان تاخذ في الاعتبار عددا من العناصر قبل القيام بوضع خططها حتى تكون النتائج مقاربة للواقع ، وللتخطيط مبادئ مختلفة يتميزها كمبدأ السرية ، مبدأ فعالية التخطيط، مبدأ استمرارية،

عناصر التخطيط

ان التخطيط الناجح لا بد ان يتضمن العناصر التالية :

- معرفة الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها معرفة دقيقة و بدون هذه المعرفة تكون عملية التخطيط عملية هبثية و قفزة في المجهول
- معرفة الاوضاع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي لها تاثير على الانتاج و جمع المعلومات عنها و تحليلها
- التوقيت الجيد لوضع الخطة و الانتهاء منها بعد اقرارها و البدء في عملية التنفيذ فالتوقيت الجيد عنصر هام في العملية التخطيطية²

النتابعة للتأكد من ان التنفيذ يسر وفقا للتخطيط و لتصحيح الأخطاء التي يمكن ان تظهر اثناء التنفيذ

¹ احمد محمد المصري ، التخطيط و المراقبة الادارية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية 2004 ص 45-46
²نزیه كباره ، مرجع سابق ص 34-35

التنبؤ للمستقبل : فالتنبؤ نشاط إنساني يخص المستقبل ويقصد به محاولة استكشاف الاتجاهات الغالبة في تطور الأحداث ، أي الكشف على مجموعة من الافتراضات التي يغلب حدوثها في المستقبل¹ و التنبؤ كذلك يكون لجهة الحاجة المستهلكين من السلع التي تنتجها المنظمة و التطور التكنولوجي .. مما يفرض ان يكون التخطيط مرنا ووجود بدائل ذو اختيار احدها أي اتخاذ القرار²

- تحديد الامكانيات المتاحة فعلا ، و تحديد كيفية توفير الامكانيات المتاحة للمؤسسة

2- مبادئ التخطيط

يجب ان يتوفر للتخطيط بعض المبادئ العامة لكي يكون جيد و فعال بالنسبة للمؤسسة و من هذه المبادئ ما يلي :

- الاسهام في تحقيق الاهداف
- اولوية التخطيط
- استمرارية التخطيط
- فعالية التخطيط
- مرونة التخطيط
- سرية التخطيط

1-2. الاسهام في تحقيق الاهداف:

ان الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية او فرعية هي تسهيل الوصول الى اهداف المنظمة ، و يعتمد ذلك على طبيعة الهيكل للمنظمات فالهدف الرئيسي تحدد المنظمة ككل ، أما الأهداف الفرعية فيحدده كل فرع او كل قسم او ادارة لها دور في انجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة³

2-2. اولوية و اسبقية التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الإدارية الاولى على معادها من الوظائف كالتنظيم و حشد الموارد البشرية و التوجيه و الرقابة رغم اهمية و ضرورة الوظائف الاخيرة الا انه يعتبر التخطيط اساس تحديد الاهداف لجماعات العمل ، و الضرورية لتحديد نوعية العلاقات التنظيمية و نوعية الافراد المطلوبين و توجيه المرؤوسين و تقرير النظام الرقابي المناسب.⁴

¹ مصطفى ابو زيد فهمي ، و حسين عثمان ، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية 2003 ، ص 212-213

² نزيه كباره ، مرجع سابق ص 35

³ علي الشرفاوي ، العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية الطبعة الثالثة 200 ، ص 185

⁴ علي شريف ، و اخرون ن التنظيم و الادارة ، الدار الجامعية للنشر ، بيروت ، الطبعة الثانية 1989 ص 77

3-2. استمرارية التخطيط:

لاشك ان عملية التخطيط عملية مستمرة ولا تنتهي بانتهاء وضع الخطة ، بل يتبع ذلك عمليات متعددة والتي يمكن تصنيفها الى العمليات التالية : التنفيذ ، المتابعة والتقييم ، أي بعد صياغة الخطة يجب ان تدخل مرحلة التنفيذ والمقصود بعملية المتابعة هو بيان ما تم تنفيذه في الجدول الزمني الموضوع ويتم في مرحلة التقييم تقدير التكاليف ومقارنتها بالمعايير الموضوعه وكذلك بيان ما لم يتم تنفيذه في الوقت المحدد من اجل بيان الاسباب التي ادت الى وجود الانحرافات عن الاهداف الموضوعه و تحديد مسؤولية ذلك¹

4-2. مبدا فعالية وكفاية التخطيط:

تعتبر الخطة اكثر فعالية اذا ما تم تنفيذها وتحقيق الاهداف باقل جهد وتكلفة ، فقد تساهم الخطة في تحقيق الاهداف ولكن بتكاليف باهظة ، ولقياس الفعالية فلا بد من قياس العلاقة بين المدخلات (الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية) والمخرجات (الانتاج) سواء في شكل نقود او ساعات عمل ، او وحدات انتاج أي وفق وحدات متفق عليها لقياس المدخلات او المخرجات²

5-2. مبدا شمولية التخطيط:

بالرغم من ان الوظائف الادارية متغلغلة في كل الاعمال والانشطة الادارية ولا يقتصر ذلك على وظيفة التخطيط ، الا ان وظيفة التخطيط هي وظيفة كل مدير ولكن نطاق التخطيط يختلف وفق السلطة المخولة له وطبيعة السياسات والخطط التي يضعها رئيسه .

بحيث يقتضي الامر لفهم شمولية التخطيط التمييز بين اعداد السياسات (وضع اطار للتفكير في مجال اتخاذ القرار) والادارة العليا ، اوبين المدير المسؤول والرئيس الاعلى له ، حيث يتقرر وضع الفرد داخل التنظيم حسب مركزه الوظيفي ، ان التخطيط في أي مستوى تحكمه سياسات واحراءات معينة وتتفاوت هذه الاخيرة حسب المستوى الاداري وتزداد التخطيط كلما اتجهنا الى المستوى الادارة العليا³

6-2. مبدا سرية التخطيط:

يجب ان تحاط الخطة بسرية بحيث ل تتوفر محتوياتها إلا الأفراد الذين يحتاجون إليها⁴

الفرع الثالث :انواع التخطيط

للتخطيط انواع مختلفة تنقسم وفق ثلاثة معايير هي : المعيار الزمني ن المعيار الشكلي و المعيار الوظيفي .

¹ محمد سلطان ابو علي ، التخطيط الاقتصادي و اساليبه ، مكتبة نهضة الشرق للنشر ، القاهرة 1985 ص 19

² علي شريف ، واخرون مرجع سبق ذكره ، ص78

³ عبدالخفار حنفي ، تنظيم ادارة الاعمال ، المكتبة العربية الحديثة ، الاسكندرية 1997 ص 205

⁴ علي الشرقاوي ، مرجع سابق ص 186

1.1. التخطيط في ضوء المعيار الزمني :

من الضروري ان يعرف المدير اهمية عامل الزمن ، و اذا كانت اهداف المؤسسة تنقسم الى طويلة و متوسطة و قصيرة الاجل ، فلا بد ان ينقسم التخطيط بدوره الى تخطيط طويل و متوسط و قصير الاجل

1.1.1. التخطيط الطويل الاجل : يغطي التخطيط الطويل الاجل لفترة الزمنية لا تقل عن عشرات

سنوات ، ياخذ هذا التخطيط باعتبار العوامل الخارجية المؤثرة في عمليات المنظمة ، يهدف هذا النوع من التخطيط الى اعطاء الادارة صورة واضحة عن المستقبل الذي سوف تسيير المنظمة في اتجاهه ، كما يهدف الى المحافظة على قوة المنظمة و اقتناص مواقع الفرص المستقبلية و هو يسمح بمراجعة الخطط الموضوعة و تقويمها و تطويرها عند اللزوم¹

1.1.2. التخطيط المتوسط الاجل : يغطي فترة تتراوح من سنة واحدة الى خمسة سنوات ، ويحتل

هذا التخطيط جانبا هاما من اهتمام اغلب المؤسسات نظرا لان التخطيط الطويل الاجل يتضمن عادة نسبة كبيرة من عدم التاكيد ، و ينظر الى الخطط متوسطة الاجل عادة على انها وسيلة لتغطي العقبات التي تعرض التخطيط الطويل الاجل² و هو عبارة عن خطط تفصيلية تخدم الخطة الطويلة الاجل من حيث الترتيب لموازنتها المالية المختلفة : موازنات مالية للتسويق و الانتاج و البحوث ، و التطوير و تدريب العاملين³....

1.1.3. التخطيط القصير الاجل : هو التخطيط الذي يتعلق باعمال يجب انجازها في المستقبل القريب

و غالبا يكون مدة سنة ، و من اهم انواع هذا التخطيط مايلي :

أ- التخطيط اليومي : ويتم وضعه استعدادا للعمل اليومي ، و يكون مفصلا لكافة النشاطات التي سيتم انجازها في اليوم

ب- التخطيط الاسبوعي : ويتم وضعه استعدادا للاعمال التي يجب انجازها خلال الاسبوع ، و هي مجموع الخطط اليومية

ج- التخطيط الشهري : و هو استعداد للعمل الذي يتم انجازه في الشهر المقبل ، و مثال على ذلك كشوف و رواتب الموظفين الشهرية

د- التخطيط السنوي : هو استعداد لاعمال العام القادم مثل الموازنة التقديرية للمؤسسات⁴

1.2. التخطيط في ضوء المعيار الشكلي : هناك انواع من الخطط في ضوء معيار اخر و هو في الواقع

ارشادات للطرق التي تؤدي بها الاعمال ، و منها :

- السياسات
- البرامج
- الاجراءات

¹نزيه كباره ، مرجع سابق ص 36

² علي شريف ، الادارة المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2002 - 2003 - ص 166

³نزيه كباره ، مرجع سابق ص 36

⁴ ختام عبدالرحيم السحيمات ، مفاهيم حديثة علم الادارة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن الطبعة الاولى 2009 ص 63

1-2-1 . السياسات الادارية: هي الاهداف العريضة للمنظمة والاتجاهات التي ستلتزم به ا في المستقبل و تحديد هذه الاهداف والاتجاهات ، اعمال تحددتها الادارة العليا¹

فالسياسات تعتبر مرشد في التنفيذ وتوجه العمل وتضمن التجانس في القرارات وعدم التناقض بينها ، و هي قرارات قابلة للتطبيق في المستقبل بالنسبة للمشكلات المتكررة او الخحالات المماثلة وبذلك فهي توفر الوقت اللازم لاعداد اتخاذ القرارات وتسمح السياسات للمديرين بتفويض بعض سلطاتهم للمرؤوسين مع استمرار الرقابة عليها .

يمكن تقسيم السياسات حسب المستويات الادارية بالمشروع الى سياسات عامة اورئيسية توضع بمعرفة الادارة العليا ومديري الادارات الرئيسية وتطبقها الوحدات التانظيمية في المستويات الادنى ، و من امثلة السياسات العامة لاحدى المؤسسات ما يلي :

- تعمل المؤسسة على خلق ظروف جديدة بتوفير احسن المعدات والتسهيلات الممكنة ، وكذلك توفير الامان والنظام والنظافة للمصانع والمكاتب .
- تقديم احسن الخدمات الممكنة للمستهلكين و حملة الاسم والمدينة والدولة
- تقديم حوافز حقيقية وعملية كوسيلة لتشجيع الافراد ذوي الكفاءات العالية لرفع نوعية وكمية الانتاج .
- كما يمكن تقسيم السياسات حسب الشكل الذي تاخذه السياسة الى سياسات مكتوبة وشفوية و ضمنية ، فالسياسات المكتوبة تساعد المدير على عملية تفويض السلطة وعملية الرقابة ، وتقلل من درجة عدم فهم السياسة والغموض في تفسيرها ، كما تؤدي الى العدالة في التطبيق ، ومن عيوب السياسة المكتوبة صعوبة التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب ، فهي احيانا تكون غير واضحة مما يؤدي الى اختلاف في تفسيرها ، وتتميز السياسة الضمنية بعدم وجود موافقة رسمية عليها ومع ذلك فانها ترشد وتوجه سلوك المديرين . وقد تقسم السياسات حسب الأنشطة او الوظائف المؤسسة مثل سياسات التسويق ، الإنتاج ، الأفراد والمالية²
- وفي ما يلي بعض هذه السياسات :
- أ- سياسة التسويق : وتناول السياسات لسلعية وسياسات التسعير وسياسات ترويج المبيعات و سياسات التوزيع .
- ب- سياسة الانتاج : وتشمل سياسة الشراء من الغير او الانتاج ن و السياسة المتعلقة بحجم الانتاج والتخزين .
- ج- السياسات الخاصة بالتمويل: وهي السياسات التي تحدد الطرق التي تستطيع من خلالها المؤسسة التوسع في الاستثمار ، وذلك عن طريق اعادة استثمار الارباح او الحصول على الاموال

¹ نزيه كيار ، مرجع سابق ص 35

² احمد محمد المصري ، مرجع سابق ، ص 38

جديدة من المالكين ، او اصدار اسهم جديدة او اقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية وتشمل هذه السياسات : الحصول على الاموال - الاهتلاك - توزيع الارباح على المستثمرين¹

د- سياسة الاختيار: هي الاساس في ادارة الافراد بالمؤسسة ، وللمفاضلة بين الافراد واختيار اناس الوظيفية ، تحاول الادارة الاجابة على العديد من الاسئلة قبل وضع سياسة الاختيار المناسبة ومن هذه الاسئلة ما يلي :

- كيف يتم قياس كفاءة المرشح لشغل الوظيفة ؟ عن طريق المقابلة ام عن طريق الاختبارات مثل اختبارات الذكاء والشخصية والاختبارات المهنية عن طريق التوصيات او جمع بين اكثر وسيلة .
- ما هو الحد الادنى من المستوى التعليم المطلوب ؟
- ما نوع الخبرة المطلوبة ؟ وما هو الحد الادنى من سنوات الخبرة ؟
- ما هي درجة اللياقة المطلوبة في المرشح ؟
-

هـ- سياسة الاجور: وتشمل المفاضلة بين عدة بدائل منها ما يلي :

- ان يدفع للعاملين بالمؤسسة اجور مساوية للاجور في الشركات المنافسة للوظائف المتشابهة
- ان يدفع للعاملين بالمؤسسة اجور اعلى من المؤسسات المنافسة لجذب الكفاءات ولتخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين²

2-2-1. البرامج :

وهي عبارة عن مزيج معقد من الاهداف ، ويخصص لها مبالغ نقدية وموازنات خاصة ، وقد تكون البرامج اساسية او فرعية ، وينبثق البرنامج الفرعي من البرنامج الاساسي وينسجم معه ، ويساعد على تنفيذه³

3-2-1. الاجراءات :

وهي الطرق والكيفية التي ستنفذ بها الخطط ومن امثلة عليها ما يلي :

اجراءات الصرف الرواتب ، اجراءات و طلب توريد المواد ن اجراءات اعداد الميزانية

ومن الطبيعي ان تحديد و اقرار الاجراءات يريح المديرين من الدخول في تفاصيل كثيرة حول ارشاد المسؤولين لطريقة اداء اعمالهم اليومية ، وعليه لابد ان تتصف هذه الاجراءات بخصائص منها :

- ان تكون شاملة مرتبطة فعلا بالاهداف المطلوبة
- ان تكون نمطية ليسهل حصر المسؤولية من قبل من يمارسها

¹ نزيه كباره ، مرجع سابق ص 40

² احمد محمد المصري ، مرجع سابق ص 40

³ ختام عبدالرحيم السحيمات ، مرجع سابق ص 62

- ان تتميز بالثبات ولكن مع المرونة ، عند تغيير ظروف العمل مع عدم الاخلال بالاهداف
- التحديث : أي ان لا تجند عند حد معين ، بل تكون قابلة للتغيير في ضوء تغيير الظروف الخاجية المحيطة بالعمل : لا يمكن الا البقاء مثلا على اجراءات محددة في ضوء ثورة التكنولوجيا¹

3-1. التخطيط في ضوء معيار الوظيفي:

- يمكن تقسيم التخطيط وفق المعيار الوظيفي الى الاقسام التالية :

1-3-1. **تخطيط الانتاج:** ويهدف هذا النوع من التخطيط الى ايجاد التوازن بين حجم السلعة وحجم الطلب المتوقع عليها ، ويقدر حجم الطلب المتوقع باستخدام اسلوب التنبؤ.

يمكن تعريف تخطيط الانتاج على انه تخطيط وظيفي يقوم به قسم الانتاج يهدف الى اعداد عناصر الانتاج ، وتنظيم خطوات تتابع العمليات الانتاجية ، ويتم من خلالها تحقيق الاهداف الانتاجية خلال فترة زمنية محددة ووفقا للمعايير محددة و باقل كلفة ممكنة²

1-3-2. **تخطيط القوى العاملة:** وهو يمثل تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر لبشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وهو يعتمد في تقديراته على بيانات لثريخية لسابقة والعوامل متوقع تاثيرها مستقبلا على تقدير هذه لحيثيات مثلا اختبار لعملين وتعيينهم وتدريبه واعدادهم لقيام بعملهم على حسن وجه³

1-3-2. **التخطيط السلمي:** ويشمل تحديد تشكيلة السلع التي تنتجها لمنظمة خلال فترة القادمة وذلك بتحديد نوعها وكميتها وتصميم التعبئة والتغليف وضع علامة مميزة للسلعة بهدف خلق طبخا على السلعة من خلال علامته التجارية.

1-3-3. التخطيط التكتيكي :

ويسميه لبعض بالتخطيط لفني او التخصصي ، لانه يوضع لمساعدة الادارة لتحقيق الهدف الواردة في الخطط الاستراتيجية ويغطي فترة متوسطة وتقوم به المستويات الادارية الوسطى ويشمل جميع نشاطات المنظمة من انتاج وتسويق ومالية وموارد بشرية⁴

معوقات التخطيط وعوامل نجاحه:

اولا: معوقات التخطيط:

1. صعوبات الحصول على معلومات دقيقة: ان التخطيط كنشاط يعتمد على نشاط اخر ، ويعتمد التنبؤ على المعلومات ذات العلاقة بالماضي والحاضر، فعندما تكون المعلومات التي تم

¹ نزيه كباره ، مرجع سابق ص 40

² ختام عبدالرحيم السحيمات ، مرجع سابق ص 64

³ نزيه كباره ، مرجع سابق ص 41

⁴ ختام عبدالرحيم السحيمات ، مرجع سابق ص 65

الحصول عليها غير موثوق بها و غير كافية، ذلك يؤدي الى عدم مصحة التنبؤ بالمستقبل ، وبالتالي فرض نجاح الخطة سيكون صعبا ، فالتخطيط يرتكز على المعلومات الشاملة بجميع الوامل المحيطة بالمنظمة.

2. تغير البيئة: ان العصر الحالي هو عنصر التغير السريع في التكنولوجيا وفي المعلومات، وهذه التغيرات تجعل عملية التخطيط وصعبة، فكلما كانت المنظمة تعمل في بيئة تمتاز با لاستقرار وعدم التغير السريع فان التخطيط سيكون سهلا، ولكن يزداد صعوبة هذه كانت هذه البيئة تمتاز بالتغيير السريع ، حيث تظطر الادارة الى اجراء تعديلات على الخطة الموضوعية للتكيف مع هذه التغيرات ، الامر الذي يترتب عليه مضاعفة جهاد التخطيط .
3. التكلفة والوقت :يحتاج اعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها الى تكاليف مالية عالية مما يؤدي الى ارهاق موانة المنظمة ، وكذلك اعداد الخطط بحاجة الى الوقت والوقت مقياس ومجهود كبير حتى تبرز الى حيز الوجود.
4. الرف الاقتصادي : فمن الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الحالة الاقتصادية في البلد، فقد يكون الاقتصاد في حالة انتعاش عند وضع الخطط، ولكن عند التنفيذ تدهورت الاوضاع الاقتصادية ، واجهت ركودا، مما يؤدي الى حدوث مشاكل تواجه عملية التخطيط. وهذه العقبات تؤدي الى لصرق النظر عن التخطيط و اعادة تطبيقية والاعتماد عليه¹

ثانيا :عوامل نجاح التخطيط:

من عوامل نجاح التخطيط نذكر مايلي:

التقدير الواقعي الامكانيات والموارد: ان وضع الخطط العامة ، بما تحتويه من اهداف وبرامج ، لا يكمن ان يغفل عن الامكانيات والموارد هي التي تحدد الى حد كبير ما يمكن تحقيقه من اهداف و طموحات، فكلما كانت هذه الاهداف و الطموحات متناسبة و ملائمة مع الامكانيات و القدرات و الموارد ، يمكن تحقيقها بنجاح ، فالاساس العلمي و الواقعي لعملية التخطيط ، يقوم على حصر هذه الامكانيات و الموارد بشكل دقيق².

1. كفاءة الجهاز الاداري الذي يفوم على تنفيذ الخطة: قد تكون اهداف الخطة واضحة ومحددة ، ومن الممكن تحقيقها أي ان تكون واقعية وقابلة للتنفيذ ، وتملك المنظمة جميع الوسائل المادية ، فمن الضروري العناية بالعنصر البشري الذي يقع عليه عبئ تنفيذ الخطة ، واعداد هذا العنصر البشري اعدادا علميا وفنيا³.

¹ ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سبق الذكر ص 68

² عبد الامير عبد العظيم العكيلي، مبادئ الادارة العامة ، جامعة المفتوحة للنشر، الطبعة الاولى 1996، ص 194

³ زيد منير عيودي ،مرجع سابق ذكره، ص 19

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز:

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقع مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

التحفيز تعريفه و عناصره:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن ما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المنضمون.

_ إلا أن هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها:

1. أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينها يصبح الحصول على الحوافز مهما جدا بالنسبة للفرد¹.
2. الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة، يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون² الحافز على قدرة كفاءة في الأداء³.
3. يرتبط مفهوم التحفيز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد النشاط أو سلوك معين الهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.
4. دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره.

وعموما فإن تلك التعريفات تشير إلى أنه:

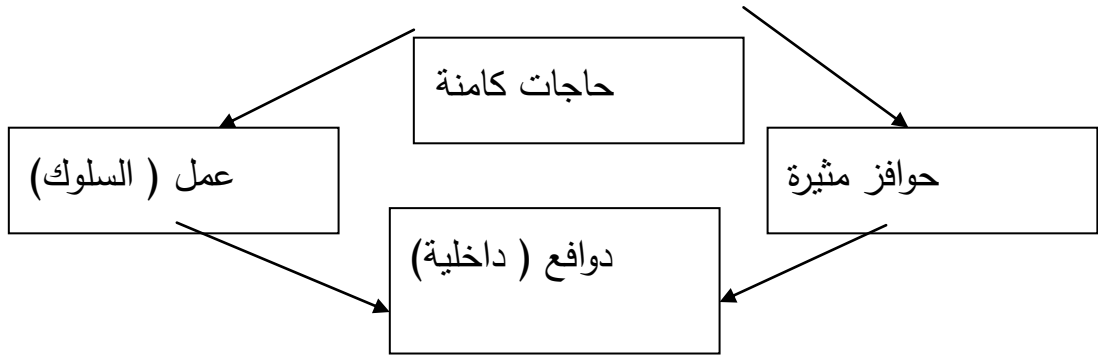
أن الحوافز ما هي إلا مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات.

³ علي السلي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1992 ، ص 209.

1 - مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة ، 2007 ، ص 476.

2 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص 248.

الشكل (2-2): مؤثرات الحوافز



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزه منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، ط2، 2004، ص94.

- عناصر التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي:¹

- أ - القدرة: فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ب - الجهد: الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا تكف، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً أو ينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ج - الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة النجاح في أداء العمل تقل حتى لو تم أدائه فعلاً.

أنواع التحفيز: توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعدد تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحضور على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين و أهم هذه التقسيمات:

قسمت هذه الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

1. الحوافز المادية:

- أ - الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.

1 - مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة ، 2007، ص476.

2 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص248.

ب - هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافئات عن الاقتراحات وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- 1/ الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في اشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
- 2/ مكافئات العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- 3/ المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز العاملين.
- 4/ الترفيه: حيث لها دور كبير في حفز العاملين، وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة في الأجر يمكن أن تكون حافزا معنويا إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

الجدول رقم (2-7) الأنواع الشائعة في الحوافز المادية:

السلبية		الإيجابية	
الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية
- حرمان المجموعة من المكافأة.	- الخصم من المرتب الحرمان من المكافأة.	- المشاركة في الأداء.	- الأجر
- حرمان المجموعة من الامتيازات التي يمنح للعاملين.	- الحرمان من العلة.	- التأمينات ضد المرض والعجز والشيخوخة وحوادث العمل.	- المكافئات التشجيعية والتفوق في الأداء.
	- تأجيل الترفيه.	- وجبات غذائية.	- نظام المعاشات
	- خفض الراتب.	- توفير النقل.	- منح دراسية تكوينية
	- التوقيف عن العمل.	- علاج مجاني للعمال وأسرههم.	- تقديم المساعدات المالية
			- الأجر
			- المكافئات التشجيعية و
			- التفوق في الأداء.
			- العلاوة الاستثنائية.
			- الترفيه.
			- التعديلات المختلفة.

المصدر: محمد بن سليمان الضبعان. مقالة بعنوان الحافز بالأداء الوظيفي، موقع الانترنت "www-shura.gov-sa"

2- الحوافز المعنوية:

ويقصد الحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي كائن حي له أحاسيسه ومشاعره وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

- وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين من أجل أشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية و الإجتماعية و من أهمها:

1. الشكر والتقدير ويعد من أهم الحوافز المعنوية لتي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية ، و تجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فانها تفقد مغزاها الحقيقي.
2. فرص الترفيه: يعتبر هذا الحافز من أكبر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد ، وفعالية الترفيه كحافز على العمل يتوقف على درجة إرتباط الترفيه بانتاجية الفرد.
3. المشاركة في الادارة: وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الاداري ، و تندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في الجان أو مجلس الادارة ، و بذلك تحقق اشباع الحاجة إلى تحقيق ذلك¹.
4. التوافق المهني: والمقصود بذلك الموفقة بين عمل أو وظيفة الفرد و معارفه و قدراته و كذا رغبته و طموحه ، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء ، إذا كان راغبا في عمله محبا له و قادرا على أدائه و يمكن إعتبار كل الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية، و غيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل و بالتالي بلوغ الرضا الوظيفي بزيادة الأداء و المنتج².

تقييم نظام التحفيز في المؤسسة:

- خصائص نظام الحوافز³:

- يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص أهمها:
1. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكات و التصرفات و الانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
 2. إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير كميات أو الأوقات أو الأرقام.

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 238.

2 - فهد منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، 1982، ص 335.

1 - فهد منصور، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، 106.

3. الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه.
4. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم وزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تبنيهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به.
6. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بوجودهم تؤدي في الحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخنها على مراعاة الاختلافات الادارية والحاجات الإنسانية والأرقام والجودة.
8. المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والنظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذ استدعى الأمر ذلك.
9. الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
10. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف¹.

أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفى للحوافز:

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفاضلة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

1 - اللوري موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وئيل للنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

2 - صالح عودة إدارة الافراد ، مطبعة الانتصار ، المنشورات الجامعية المفتوحة ، طرابلس ، 1994، ص 291.

- تقليل كلفة الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكارو تطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضا لدى الافراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و النزعات العمالية وغيرها.
- أهداف التحفيز:
- 1/ أهداف التحفيز على المستوى الفردي:
- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ و الفصل أحيانا من العمل.
- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف عند نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها ، استجابة لرغبته لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و اشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال و تحقيق الأهداف ، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ، و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدوا واضحة دون تحمل المسؤولية.
- 2/ أهداف التحفيز على مستوى الجماعات:
- إثارة حماسة الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين الجماعة: يحب الافراد لاثبات ذاتهم ، و يحث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي روح الجماعة لتكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها .
- تنمية الأفراد فيما لين الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
- 3/ أهداف التحفيز على مستوى المنظمة:²
- التكيف مع المتطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: و تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية.

-1 صالح عودة ، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص292.

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية ، و تحليل الوظائف.
- المهينة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا على العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة

المطلب الثالث: التدريب:

يعد التدريب من أهم الوظائف التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب " يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وتطويرها ، و تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداء فعالا لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال و مهمات معينة تتفق و سياسات و إجراءات و ظروف المؤسسة التعليمية يعمل بها ذلك الموظف و يمكننا أن نقول " ¹ التي أن التدريب يعتبر نقلا للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة و تعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاحها و ذلك من أجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب في فيها حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبني على حافز داخلي في المنظمة مما يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال:"

1. مدخلا عاميا يزيد من فعالية الأفراد و يساعد على رفع كفايتهم النوعية:
 2. اكتساب المعلومات و المهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أداءهم.
 3. إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم و اتجاهاتهم في علاقتهم بالعمل و العاملين.
 4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، و تنمية قدرتهم و صقل مهاراتهم ، و التأثير في اتجاهاتهم و تعديل أفكارهم و السلوكيات ².
- كما يضاف إليها:

- التدريب يقوي المعنويات: فيشعر الموظفون بتحسن و بتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقا للاحتياجات التدريبية.
- التدريب مساعد للتغير: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية و اضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية و التسويقية.
- التدريب يجلب المال: التدريب المركز و الفعال يعود بالإرباح و يعوض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافا مضاعفة.
- التدريب يحافظ على الجودة: بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظة على الجودة العالية و تحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة، أن التدريب مفيد جدا في: ³.

1 - معمار صلاح، أهمية التدريب ، منتدى المعرفة، <http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>.

2 - مروة محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها.

³ شحاتة عماد " التدريب ، و مفهومه وحاجاته و أهميته ، موقع إلكتروني ، إدارة الموارد البشرية.

http://qnnqjqh.net/qrbic.show_article.thtm?d5180

- زيادة الفعالية للأفراد بأسلوب علمي ورفع كفاءتهم في مجال الاختصاص.
- اكتساب مهارات الأمانة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي ورفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين.
- تنمية القدرات وصقل المهارات وتعديل السلوك وتطوير الاتجاهات.
- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل وذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين وحيث أن التدريب له كل هذه المزايا والأهمية كان لا بد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لما يلي:

1. من حيث الزمن:

- أ - قبل الخدمة: وهو يتمثل بالعلم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل، أي أنه: " يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعداد سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم¹.
- ب - أثناء الخدمة: وهو المتعلق بصقل المهارات وإحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه ، أي أنه: " يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة .
- ت - فكرة التلمذة المهنية: التي تعني أساسا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي يتبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى ، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل و آداب السلوك الوظيفي من خلال فترة التجربة أو الدوران الوظيفي و المكتب المجاور²

2. من حيث المكان:

- أ - داخل المنظمة: وهو الذي " يقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات و إجتماعات في المنظم والت ينتسبون إليها " ³ و تتمثل في دورات و إجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية.
- ب - خارج المنظمة: حيث ينقطع الموظف عن العمل ليلتحق ببرنامج تدريبي يف أحد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه أي أنه:

" هو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجها ولكن ليس في المنظمة التي يعمل فيها، و من المراكز التدريبية⁴.

1 - عبد الرحمان تيسوري ، أنواع التدريب للعاملين في الدولة ، موقع إلكتروني،: <http://formun.illafrain.co.uk/t1546>

2 - مروة محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها، مرجع سابق.

3. من حيث الهدف:

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة إلى أخرى فيكون:

- التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الانتعاشي
- تدريب المهارات يقصد بها زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة.
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر.
- التدريب للترقية: " حيث أن كلا منها يمثل ما يلي:
- مراحل التدريب:
- حيث اعتمد أغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب وهي كما يلي:
- المرحلة الأولى: اكتشاف الحاجة للتدريب:
- التدريب ليس غاية في حد ذاته، ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لا بد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم، تحليل الأعمال، تحليل الأفراد.
- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:
- وهي تعبر عن أنواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب.
- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:
- ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب، ومكان التدريب، وأساليب التدريب وأدوات التدريب.
- المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية:
- وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي .
- المرحلة الخامسة: تقييم برامج التدريب:
- يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة صحيحة¹ حيث أن يستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي:
- 1. تحديد الاحتياجات التدريبية وينقسم إلى :
- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتشمل تحديد المخرجات.
- نوع التدريب.
- معرفة من الموظفين الذين يحتاجون - ومجال التدريب.
- 2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين:

1 - موسى درويش ، بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية ، موقع تنمية الموارد البشرية.

2 - <http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#IXZZ16Y9DhQ73>.

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية وهناك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

أ - تحديد ماهية المشكلة التي يعطي عليها التدريب والتي لا تستطيع التغلب عليها.

ب - أنواع التدريب ومدته.

ت - هل هنالك معايير للأداء.

ث - هل تطبق معايير الجودة .

3. تحديد الاحتياجات التدريبية:

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق حاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالباً المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة وفق خلفية وطبيعة وثقافة المنظمة وثقافة الموظفين.

4. اختيار نوع التدريب:

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة وقدرتها على التخلي عن الموظفين والسياسة التنظيمية لها ، حيث يتم اختيار أحد الأنواع السابقة من التدريب.

5. تقييم التدريب:

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي يتلقونها ومساهمتها في تحسين مستوى الأداء.

المطلب الرابع: الأجر

تعريف الأجر:

والأجر بالمفهوم الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر. ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءاً من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيمياً أو إدارةً. وذهب بعض فقهاء المسلمين إلى عدم جواز انفصال الملكية عن العمل وعدّوا العمل فريضة وواجباً يمليه الشرف معتمدين على قول الرسول «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده» وقوله: «لأن يحتطب أحدكم حزمةً على ظهره خيراً له من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه» وقوله: «أفضل الكسب بيع مبرور وعمل الرجل بيده»¹.

-أهمية الأجر:

تحظى الأجور بأهمية كبيرة من عدة أطراف في المجتمع حيث يمثل الأجر:

للفرد المصدر الرئيسي للدخل , وهناك أيضا مجموعة كبيرة من الأفراد تعتبر الأجره: المصدر الأساسي للدخل وهم من يطلق عليهم مصطلح "ذوي الدخل المحدود". وهناك الشركات أو المنشآت الهادفة للربح ويمثل الأجر لها عنصرا أساسيا من عناصر التكلفة و بالتالي فهي تسعى لإبقائه على ما هو دون زيادة لأنه بزيادة سيؤثر سلبا على إرباح الشركة لزيادة التكاليف , ومن المهتمين أيضا بالأجور الدولة فهو يشكل جزءا كبيرا من مجموع النفقات و أي زيادة في النفقات من الضروري أن تواجه من خلال الزيادة في الإيرادات.

مكونات الأجر:

للأجر عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها أو شكلها من نظام إلى آخر و من دولة لأخرى، و انطلاقا من هذا فإنه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين اثنين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير.

1. الأجر الثابت: ويتشكل هذا الأجر من العناصر الثلاثة الآتية:

أ. الأجر الأدنى الوطني المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال و القطاعات و النشاطات، حيث يتم تحديد من قبل السلطة العامة و هو يساير المستوى المعيشي للعمال و المجتمع عامة، حيث أنه يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية لاسيما بالنسبة لتلك المتعلقة بالسلع ذات الاستهلاك الواسع و الحيوي و كافة أفراد المجتمع إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة و تطور ناتجها القومي.

هذه العوامل كلها يأخذها المشرع بعين الاعتبار عند تحديد الأجر الأدنى الوطني.

¹ الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr7542.html> يوم 11\04\2017 الساعة 18:30

ب. الأجر الأساسي: حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستهلاكية التي تحددها عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر والتي تتمثل في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلبه المنصب، كما تحدد لكل نقطة استدلالية للمنصب في القيمة المالية للنقطة؛

ج. التعويضات الثابتة الملحقة والمرتبطة بالمنصب: يتكون الأجر الثابت من الأجر الأساسي ومجموعة من العناصر الأخرى ومنها التعويضات المرتبطة بالمنصب والتي تفوضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به و من بين هذه التعويضات نجد:

- تعويض الأقدمية والخبرة.
- تعويض الضرر أو الخطر.
- تعويض المنطقة.
- المنح العائلية.

2. الأجر المتغير: وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم ومن حيث الديمومة والاستقرار وهي ليست دائمة لكونها تخضع لعدة عوامل ولكن ما إن وجدت فتصعب:

- التعويضات
- الجوائز والمكافآت

نظم وطرق دفع الأجر: تختلف نظم وطرق دفع الأجور من نظام إلى آخر ومن دولة إلى أخرى، كما تختلف باختلاف الصناعات أو النشاط في الدولة الواحدة والمخطط التالي يوضح أهم هذه الأنظمة:

1. نظام دفع الأجر على أساس الزمن: يدفع الأجر حسب هذا النظام على أساس فترة العمل، ووحدات الزمن المستعملة تتمثل عموماً في الساعة والشهر = س.ز. والقاعدة العامة لحساب الأجر هنا تكتب على النحو التالي:

ع: الأجر العام س: الأجر بالساعة ز: الزمن بالساعات

يعتبر هذا النظام في دفع الأجر هو أكثر شيوعاً في غالبية المشروعات.

2. دفع الأجر على أساس الإنتاج: بداية تطبيق هذا النظام سادت أثناء وجود الحرف وهو شائع الآن في تحديد أجر عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتبع هذا النظام طريقتان لتحديد الأجر هم:

• الأجر على أساس الإنتاج الفردي.

¹ الموقع الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr7542.html> يوم 11\04\2017 الساعة 18:30

•الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

أ/الأجر على أساس الإنتاج الفردي: يتقاضى الفرد عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده على أن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.

وهناك عدة طرق لحساب الأجر على أساس الإنتاج يمكن تحديدها بطريقتين هما:

- طريقة أجر القطعة الموحدة: يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن الوحدات المنتجة، أي تكلفة الإنتاج المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة، وهذه الطريقة الأكثر شيوعاً بين طرق الدفع بالإنتاج.
- طريقة أجر القطعة المتغيرة: إن أجر القطعة الموحدة يعييه ثبات تكلفة العمل المباشر ولا يترتب عن ذلك زيادة حجم الإنتاج أي ميزة تخفيض تكلفة العمل المباشر بالنسبة للوحدة الإنتاجية، ولهذا فإن بعض المؤسسات تختار هذا النظام باعتباره يعتمد على تحديد سعرين سعر القطعة المنتجة والسعر الأخير، وهو منخفض إذا بلغت الوحدات المنتجة حداً معيناً.

كيفية حساب الأجر:

يتكون الأجر من ثلاث أقسام

الأجر القاعدي: وفقاً للأصناف

1. المنح: وتنقسم إلى:

- منحة فردية: وتحسب عن مردودية العامل في عمله ومدى كفاءته
- منحة جماعية: وتعطى لكل العمال كمشاركة في الأرباح
- منحة الأقدمية: وتزداد مع زيادة فترة الخدمة
- منحة الضرر: أي على حساب ظروف العمل التي يواجهها العامل
- منحة المنطقة: على حساب الظروف الجغرافية

2. الاقتطاعات: وهي التي تنقص من الأجر الإجمالي وتتكون من:

- اقتطاع التعاضدية: هي مشاركة العمال في التعاضدية
- اقتطاع الضمان الاجتماعي: هي مشاركة العمال في الضمان الاجتماعي في تعويض العطل غير مدفوع الأجر، ويكون هذا الاقتطاع محدد ويقدر بـ 33 منها تدفعها الإدارة 24 و 09 يدفعها العامل
- اقتطاع التقاعد: وهو اقتطاع يخصم من الأجر لضمان راتب المعاش
- اقتطاع البطالة
- اقتطاع الدخل الإجمالي: وتحسب وفق نسبة مئوية محددة
- الضريبة الإجمالية للدخل

و مما سبق يمكن حساب الدخل وفق العلاقة التالية:

الأجر = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية + المنحة الفردية + المنحة الجماعية + منحة الأقدمية + منحة الضرر + منحة المنطقة - (إقتطاع التعاضدية + اقتطاع الاجتماعي + اقتطاع التقاعد + اقتطاع البطالة + اقتطاع الدخل الإجمالي + الضريبة الإجمالية)

أهداف الأجر : تتعدد أهداف التعويضات و الأجر بتعدد الأسس والحاجات الداعية إليها إلا أن مفعول التعويضات والأجر يكون أقوى، إذا ارتكزت على الأهداف التالية:

1. الملائمة: أي تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للملائم للتعويضات والأجر.

2. الإنصاف: فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على تعويض أو أجر عادل، مقابل دوام عمل عادل.

3. الضمان: أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة.

4. التحفيز: يسعى لجذب والحفاظ على الموارد البشرية، وزيادة الدافعية.

عوامل تحديد الأجر:

يتم تحديد الأجر بناء على مجموعة من العوامل (2)، هي:

1. العوامل الاقتصادية: حيث أن المدفوع للعامل مقابل خدماته يمثل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين (أصحاب العمل)، وعرض البائعين (العاملين)
 2. العوامل الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزاً للمركز الاجتماعي الذي يمثله، بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء حاجياته.
 3. العوامل النفسية: فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحفزهم للعمل.
 4. العوامل الأخلاقية: فالأجر يجب أن تكون عادلة.
 5. العوامل الإدارية: وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة
- أسس تحديد الأجر : إن العوامل السابقة تفرض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجر في المنظمة:
1. أن تعكس اختلافات في الأجر بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
 2. في أن تتناسب معدلات الأجر المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلا المنظمات الأخرى في المحيط نفسه.
 3. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية.
 4. ان يكون هناك تناسب بين الأجر وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
 5. أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
 6. أن يعكس نظام الأجر الارتباط ما بين ما يدفع للعامل كمقابل، وبين أدائه الفعلي.
 7. أن يتناسب نظام الأجر مع قدرة المنظمة المالية ووزنها المالي.

معايير تحديد الأجور¹

- إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية حساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في حفزهم ودفعتهم للعمل بجد، يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:
1. الأداء: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجراً يتناسب مع أدائه تبعاً لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء و"نوع" الأداء.
 2. الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.
 3. الأقدمية: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.
 4. المؤهل العلمي والخبرة: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
 5. مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) (في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكرياً وجسدياً، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
 6. المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيراً من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

¹ يوم 11\04\2017 الساعة 18:30: <https://hrdiscussion.com/hr7542.html>: الموقع الإلكتروني

خلاصة:

يعتبر الترويج مفهوم واسع وشامل ويتعلق بالإطراف محل الإتصال والأهداف المرجوة من ورائه ، و المؤسسات الحديثة عملت على المحافظة على مكانتها في السوق من خلال الإعتماد عليه بصورة أكثر من ذي قبل نظرا لتعدد الوسائل المستعملة، و بروز المنافسة بشكل لم يسبق له مثيل وذلك بعرضها تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات، وللوصول إلى المستهلك تستعمل المؤسسة المزيج الترويجي والذي يعتبر العنصر الفعال للتأثير على سلوك المستهلك من خلال تزويده بمختلف المعلومات حول المنتجات المعروضة ، وبالتالي زيادة أرباحها وتعظيم رقم أعمالها مما ساعدها على التوسع.

ويلعب الترويج دورا كبيرا في رفع مبيعات المؤسسة الإقتصادية ، وخاصة الإعلان الذي يلعب الدور الكبير في جذب الزبائن والعملاء، وذلك بالاستعانة بوكالات الإعلان، فعند اطلاق منتج جديد مثلا تستخدم الشركة الإعلان الإرشادي، وفي حالة المنافسة تقوم بتنشيط المبيعات بالمسابقات، الهدايا وذلك للحفاظ على بقاء المنتج، وتستخدم رجال بيع لديهم درجة عالية من الخبرة والمهارة وقيامهم بزيارات مختلفة ووضعها في شكل تقارير، فهذا يسهل الدراسة مما يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة مبيعاتها في الأسواق.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في مؤسسة

سيراميس - مستغانم -

تمهيد الفصل:

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

والاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية. للإشارة فإننا سوف نتطرق للحديث عن التدريب ودوره في الرفع والتحسين من الأداء الترويجي بالمؤسسة باعتباره عنصرا مهما من عناصر الموارد البشرية وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، ولقد اخترنا مؤسسة "سيراميس" لصناعة الخزف بولاية مستغانم.

المبحث الاول :بطاقة فنية عن المؤسسة

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة

1- تعريف المؤسسة : هي شركة متخصصة في انتاج وتسويق مواد لسيراميك وخاصة البلاط لحائطي ، نشأت الشركة عام 2002 ة بدأ الإنتاج بها عام 2007 وتوسع على مساحة قدرها 02 هكتار و من بين منتجاتها البلاط من نوع :

- 20 سم * 30 سم
- 20 سم * 40 سم
- 25 سم * 30 سم
- 25 سم * 40 سم
- 08 سم * 30 سم

وهي شركة ذات أسهم مختلطة بين القطاع العمومي (ECO) شركة الصرف للغرب و القطاع الخاص ، و تعد اول نموذج شراكة بين القطاعين على المستوى الوطني ، براس مال يقدر بـ 530.000.000 د.ج و تقدر طاقتها الانتاجية السنوية باكثر من 1.000.000 م² من البلاط الحائطي ، و يعمل بالشركة حوالي 138 عامل مقسمين الى قسمين : عما الانتاج و عمال الاعانة .

رمز الشركة :

الموقع الجغرافي : تقع شركة سيراميس في مركز بلدية سوافلية

عدد العمال داخل الشركة :

- عدد العمال : 138

- عدد العمال المستخدمين الدائمين و المؤقتين :

عدد المستخدمين المؤقتين: 10

عدد المستخدمين الدائمين: 128

- عدد العقود الغير المحددة بالتوقيت اللئمل و الجزئي و المحددة بالتوقيت الجزئي

الجدول(3-1): أنواع العقود

العقود المحددة بالتوقيت الجزئي	العقود الغير المحددة بالتوقيت	العقود الغير المحددة بالتوقيت الكامل
10	لا يوجد	128

المصدر: ادارة مؤسسة سيراميس

- عدد العمال الذكور والاناث :

الذكور 119

الاناث: 19

مراحل الانتاج :

يمر انتاج البلاط بعدة مراحل وهي كالتالي¹:

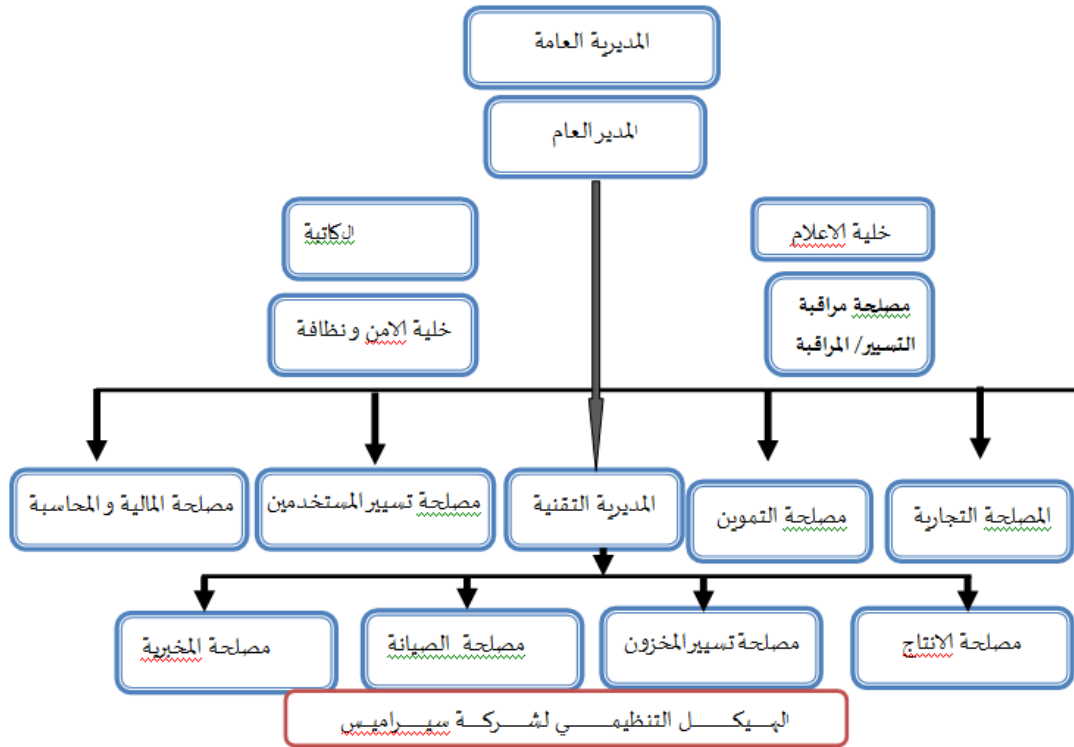
- (1) الخلط (Broyage) : تخلط المواد الاولية بعد تنقيتها في قدور باستعمال الماء ، هناك خلط للعجينة باستعمال مواد طينية ورمل و ماء و من جعة اخرى هناك خلط اخر للمواد المستعملة في التلوين .
- (2) التجفيف (Atomisation): تقذف العجينة المتحصل عليها في سخان به شعلة من النار فيتم تجفيف العجينة ليحصل على غبار يدعى Granula و بعدها يتم اخراج الماء من العجينة .
- (3) القولية (Pressage) : يفرغ الغبار الناتج عما سبق في قالب من النوع المراد صنعه ، مثل 30سم* 30سم ، ثم تقوم الة خاصة بالضغط على القالب لينتج منه البلاط متماسك.
- (4) التجفيف (Séchage) : يدخل القالب الناتج من المرحلة السابقة في جهاز به هواء ساخن حيث يتم تجفيف نسبي للماء المتبقي
- (5) التلوين (émaillage) : في هذه المرحلة يضاف الى منتج المرحلة السابقة الالوان .
- (6) التسخين (Cuisson) : في هذه المرحلة يتم الطهي في فرن تصل درجة حرارته 1200 م°
- (7) الاختبار والتعليب (Triage) : في هذه المرحلة تتم فيها عملية الاختيار والتعليب .

ثم يتم تسويق المنتج النهائي ، مع العلم ان مصلحة الدراسة والمراقبة تقوم بدراسة ومراقبة كل منتج لكل مرحلة وخذ جميع المعطيات التقنية وتسجيله للحفاظ على جودة المنتج النهائي.

جميع هذه المراحل تشكل تكنولوجيا تسمى Monoprozia.

وفيما ياي الهيكل التنظيمي للشركة:

¹ ايد حبيبة ، رئيسة مصلحة المستخدمين لشركة سيراميس



المصدر: إدارة مؤسسة سيراميس

المطلب الثاني : مهام مختلف مصالح داخل الشركة .

- مصلحة المستخدمين : وهي مصلحة تهتم وتعالج مصالح العمال و الادارة مثل :
 - تحضير التقارير الشهرية لحركة العمال .
 - تحضير المقررات لشهرية مثل (شهادة طبية ، عقد عمل ، قرار تثبيت المنصب ...)
 - تحضير عقود المستخدمين بصفة مؤقتة ، ومتابعة التغيرات الجارية على الحالة الادارية و المهنية للمستخدمين .
 - توضيح شروط العمل و ملا الاستمارة الاجرة ، استقبال و مراقبة كل ملفاتها
- مصلحة المراقبة الداخلية و متابعة الميزانية : تهتم بما يلي :
 - وضع الموازنة و مخطط التمويل للوحدة مع ضمان متابعة تنفيذ و تحليل الانحرافات
 - مباشرة التحليلات المالية و تحليل الاحصائيات
 - ضمان متابعة كل العقود لا مبرمة مع المشاركة في اعمال الميزانية
- مصلحة التسويق: وهي المسؤولة عن تسويق و توزيع المنتج

- مصلحة الانتاج: وتحتوي على معظم العمال وهي محطة الاهتمام في المؤسسة حيث انها مسؤوة عن الانتاج .
 - مصحة التموين: وهي المصلحة المسؤولة عن تموين المؤسسة بجميع المواد وادوات الانتاج باقل تكلفة ممكنة واحسن جودة وبالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، هناك نوعان من المواد المستعملة: مواد محلية و مواد مستوردة لذلك يجب على هذا القسم مراعاة النقاط التالية:
 - المعرفة التامة والدقيقة عن احتياجات المؤسسة
 - تسجيل احتياجات كل مؤسسة وتشخيصها وترتيبها حسب الاولوية
 - مصلحة النظافة والبيئة: تسهر هذه المصلحة على امن ونظافة البيئة والمحيط حيث تهتم بما يلي:
 - دخول و خروج الاشخاص وحماية النقاط الحساسة
 - الوقاية ضد الاخطار والحوادث والسهر على سير الحسن للمصلحة ومتابعة القرارات
 - لاستعمال الجيد لوسائل مكافحة النيران وتحسيس العمل باهمية الوقاية...الخ
 - مصلحة المحاسبة والمالية: وهي المسؤولة على مراقبة المالية والمحاسبة ومن اهم الاعمال التي تهتم بها نذكر ما يلي:
 - السهر على الاستعمال العقلاني للخزينة وضمان العلاقة والربط مع البنوك
 - مراقبة وادارة حركت البنك والصندوق ومسك ك الحسابات الخزينة اليومية
 - السهر على تشكيل التصريحت الجبائية والقيام بمراقبة الفواتير والسندات مدفوعة للتأكد منها
 - ملا الشيكات واستقبال ومراقبة كل لوائح وجدول الشيكات المحسوبة
 - مصلحة المراقبة والمخبر: وهي المسؤولة عن المراقبة والجودة حيث تقوم بدراسة ومراقبة المنتج في كل مرحلة مع اخذ جميع المعطيات التقنية وتسجيلها للحفاظ على جودة المنتج النهائي .
 - مصلحة الصيانة والمراقبة التقنية: وهي التي تسهر على تصليح الاعطاب وصيانة الاجهزة والمعدات و مراقبتها
- ✚ سياسة التسويق: تقوم على تسويق منتج عالي الجودة موافق لمقاييس الوطنية والدولية باسعار مدروسة وفي متناول الجميع ، ضمن سياسة المجموعة (ECO) حيث يتم انتاج ما يباع في السوق اذ يتم دراسة اهم المنتجات الموجودة والمتداولة في السوق من حيث امكانية أنتاجها
- يتم انتاج وطرح هذه المنتجات في السوق بامتيازات وبجلب الزبائن مع اخذ امكانية انتاج المنتج خاص بالشركة لطرحه في السوق وكذا استهداف المستهلك المباشر خاصة شركاء البناء .

المبحث الثاني: تحليل الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1- مجال الدراسة:

- أ-المجال المكاني: اقتصرت حدود الدراسة على مؤسسة "سيراميس" بولاية مستغانم
- ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى تبني مؤسسة "السيراميس" لعملية التدريب، وذلك من خلال البحث في:
- واقع التدريب في المؤسسة.
 - دور التدريب في تحسين الأداء الترويجي.

2-عينة الدراسة:

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها.

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يتمثل في مؤسستنا، والتي عدد العمال بها (139)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 80 فرد. وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي وخاصة الذين لهم علاقة بالتدريب.

3-أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

*بناء الاستبانة:

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع ، تم تصميم استبيان (الملحق رقم 1) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين وبعض الإطارات ورؤساء المصالح، وقد تم توزيع 80 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 70 استبانة، أي بنسبة 87.5%، وتم استبعاد 10 استبانة لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 60 استبيان.

وتشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

-الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

-الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 28 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة. وهي مقسمة إلى محورين:

*المحور الأول: عبارات تصف واقع التدريب في مؤسسة "سيرايميك"، (الفقرات من 1 إلى 16)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

*المحور الثاني: دور التدريب في تحسين جودة الأداء (الفقرات من 17 إلى 29) و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).
حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

- لا أوافق بشدة بدرجة: 1 .

- لا أوافق بدرجة: 2.

- محايد بدرجة: 3.

- أوافق بدرجة: 4.

- أوافق بشدة بدرجة: 5.

*صدق الاستبانة:

أ-الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، حيث أبدى ملاحظاته حول بناء الفقرات، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وقياسها للجوانب التي صممت من أجلها، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل أو الحذف لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب-الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه والجداول رقم (2-3)، (3-3)، تبين الاتساق الداخلي لمحوي الاستبانة.

جدول رقم(2-3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع التدريب في المؤسسة

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.538**	1
0.634**	2
0.632**	3
0.642**	4
0.121	5
0.808**	6
0.673**	7
0.747**	8
0.754**	9
0.716**	10
0.732**	11
0.729**	12
0.770**	13
0.735**	14
0.552**	15
0.667**	16

دال عند مستوى(0.01)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول رقم(2-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع التدريب في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائية عند مستوى(0.01)، ما عدا العبارة رقم(5) فهي غير دالة إحصائية عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.538) إلى(0.808) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع التدريب في المؤسسة.

جدول رقم (3-3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة الأداء في المؤسسة

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.373**	17
0.801**	18
0.742**	19
0.365**	20
0.825**	21
0.790**	22
0.873**	23
0.758**	24
0.730**	25
0.741**	26
0.754**	27
0.729**	28
0.747**	

دال عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة الأداء في المؤسسة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.0)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين (0.365) إلى (0.873) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة الأداء في المؤسسة.

*ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بالمحورين والاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا / كرونباخ

جدول رقم (4-3) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	الاستبانة
0.91	المحور الأول
0.93	المحور الثاني
0.94	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss.

يوضح جدول رقم (3-4) قيم معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي (0.91) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي (0.9) وهي قيمة عالية جدا وهذا ما يدل على ثبات هذا المحور. ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.94) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسعى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS، وذلك من أجل حساب:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة الإثنيتين.

- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محوري الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

- تحليل التباين الأحادي "ف" ANOVA لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي)، والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

أولاً: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: الجنس، العمر، مدة الخدمة، المستوى الدراسي.

جدول رقم (3-5): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

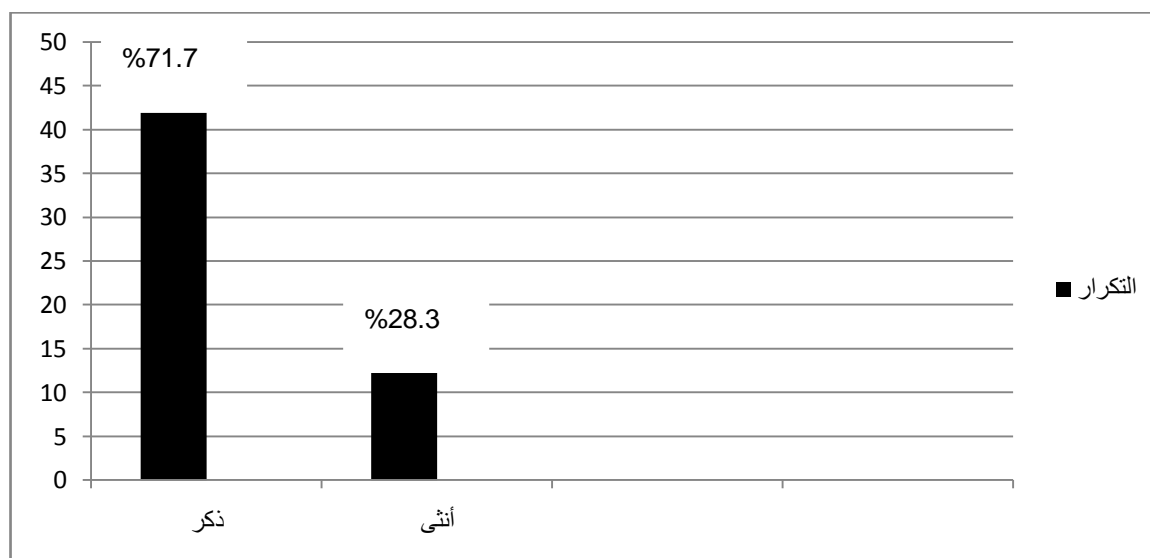
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	43	71.7
	أنثى	17	28.3
العمر	أقل من 25 سنة	3	5
	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة	11	18.3
	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	5	8.3

15	9	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
18.3	11	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
35	21	من 45 سنة فأكثر	
28.3	17	أقل من 05 سنوات	مدة الخدمة
10	6	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
11.7	7	أقل من الثانوي	المستوى الدراسي
36.7	22	الثانوي أو ما يعادله	
46.7	28	جامعي	
5	3	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

1-الجنس:

الشكل رقم: (1-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



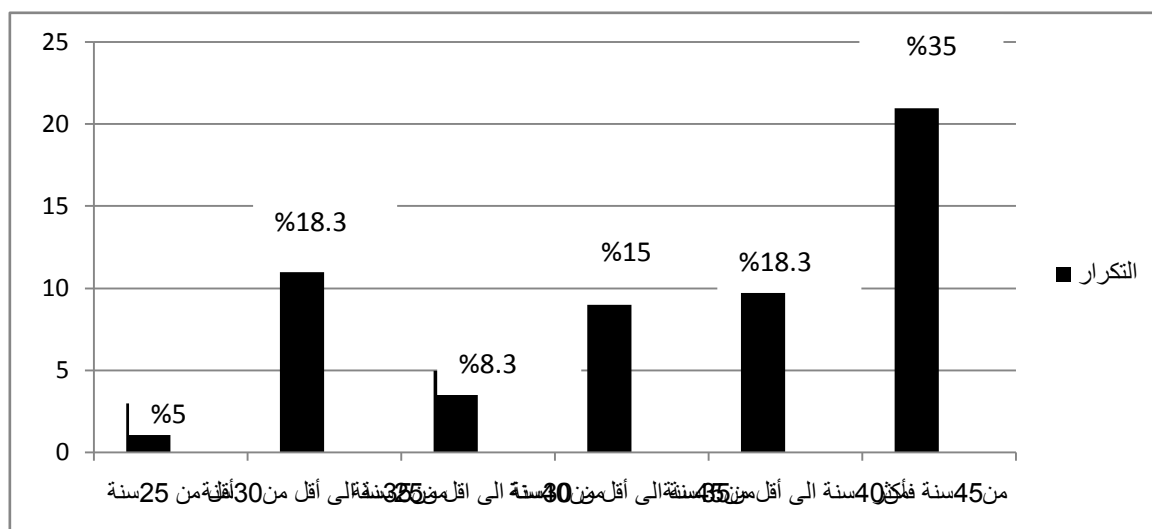
المصدر: من إعداد الطالب، بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (1-3) أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 43.4%، حيث أن 43 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 60 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ ()

71.7% وهي الفئة الأكبر، في حين أن 17 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (28.3%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

2-العمر:

لشكل رقم(2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (2-3) فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية [من 45 سنة فأكثر] قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار (21) وبنسبة (35%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [45-40] و[30-25] بنسبة مئوية تقدر بـ 18.3%. أما البقية فقد بلغت النسبة 15% و 8.3%، 5%، لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة، من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة، أقل من 25 سنة.

3-مدة الخدمة:

الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة

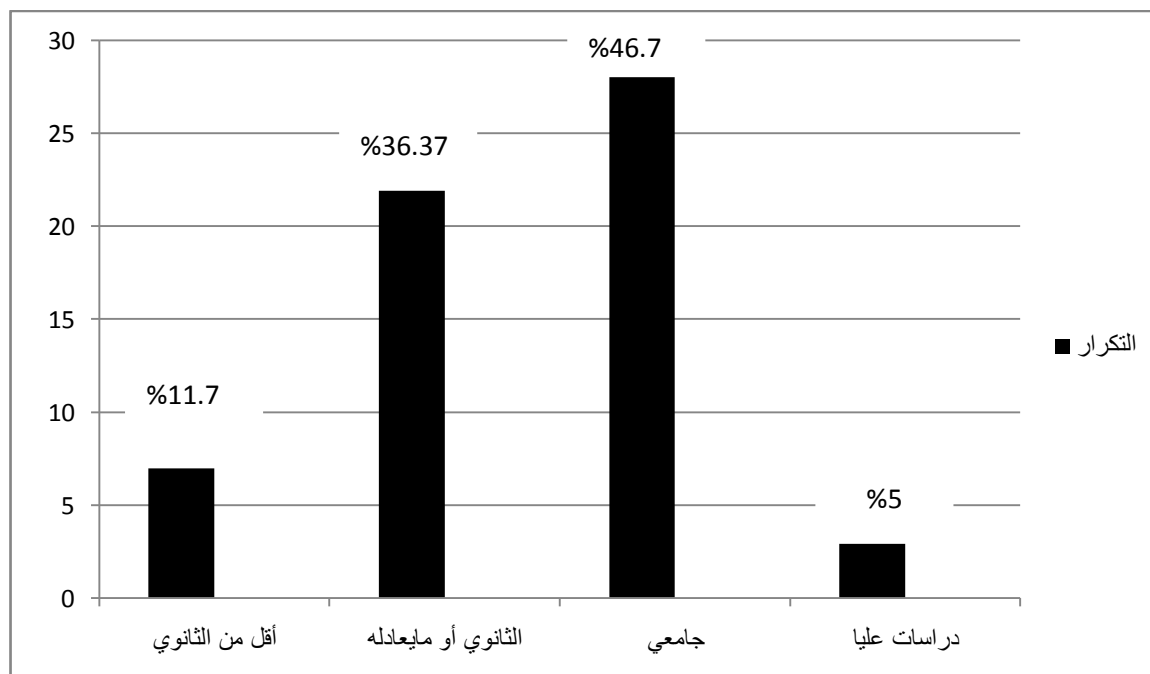


المصدر: من إعداد الطالب، بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-5) و الشكل رقم (3-3) أعلاه، أن 17 مفردة من إجمالي العينة مدة الخدمة تتراوح في أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 28.3%. بينما النسبة 10% تمثل (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

4-المستوى الدراسي:

الشكل رقم(4-3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3-5) و الشكل رقم(3-4) أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر بـ 46.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي أو مايعادله بنسبة 36.7%، أما المستوى الأقل من الثانوي تقدر نسبته بـ 11.7%، في حين تحصل مستوى الدراسات العليا نسبة 5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة (51.7%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن المؤسسة تلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

ثانيا: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول: واقع التدريب في مؤسسة سيراميك

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بواقع التدريب في المؤسسة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

أولاً: استقطاب واختيار الموارد البشرية

جدول رقم (3-6) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف كيفية استقطاب واختيار

الموارد البشرية في مؤسسة سيراميس

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
01	تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل	21.3	1	53.3	3	3.3	2	16.7	1	3.0	3	1.139	1	
02	تتبع المؤسسة طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب موارد بشرية ماهرة	8.3	5	40.2	2	18.1	1	23.3	1	6.0	6	1.171	3	
03	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام (جرا	11.7	7	25.1	1	13.8	8	40.2	2	6.4	6	1.236	4	

													ند، مواقع الانترنت..)	
2	1.081	3.50	5	3	16.	1	15	9	50	3	13.	8	04	يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة
-	0.945	3.304	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

من الجدول رقم(3-6)، نلاحظ أن :

- 1- تشير نتائج العبارة الأولى: نجد أن نسبة(53.3%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، والانحراف المعياري(1.139).
- 2- تشير نتائج العبارة الثانية: نجد أن نسبة(40%) يوافقون على أن المؤسسة تتبع طرق عادلة عند الاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية. أما نسبة (23.3%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.13)، والانحراف المعياري(1.171).
- 3- تشير نتائج العبارة الثالثة: نجد أن نسبة(40%) لا يوافقون على أنه يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام (جرائد، مواقع الانترنت...). أما نسبة (25%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، والانحراف المعياري(1.236).
- 4- تشير نتائج العبارة الرابعة: نجد أن نسبة(50%) يوافقون على أنه يتم اختيار الموارد البشرية وفقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.50)، والانحراف المعياري(1.081).
- 5- تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.304 والذي يقع بين 2.6-4، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالطرق العادلة،

وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.945).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل، حيث يتم اختيار الموارد البشرية طبقا لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة، غير أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الإعلان عن الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام، كما أن المؤسسة لا تتبع طرق عادلة بدرجة كبيرة عند الاختيار والتوظيف

ثانيا: تدريب الموارد البشرية

جدول رقم (3-7) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع تدريب الموارد البشرية

في مؤسسة سيراميس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	الرقم
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	0.508	4.25	0	0	0	0	3.3	2	68.3	41	28.3	17	تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتدريبهم	05
6	1.124	3.58	10	6	8.3	5	6.7	4	63.3	38	11.7	7	تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم	06

													وكيفية تنفيذها	
3	1.094	3.70	5	3	11.7	7	13.3	8	48.3	29	21.7	13	يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجا تهم	07
10	1.121	3.38	6.7	4	20	12	11.7	7	51.7	31	10	6	يتم تحويل الاحتياج ات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين	08

4	0.948	3.68	5	3	8.3	5	10	6	66.7	40	10	6	تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفه م	09
2	1.087	3.73	5	3	10	6	15	9	46.7	28	23.3	14	يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ	10
7	1.017	3.52	3.3	2	15	9	21.7	13	46.7	28	13.3	8	يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية	11
9	1.123	3.40	8.3	5	15	9	15	9	51.7	31	10	6	معارف ومهارات العاملين في المؤسسة	12

													متوافقة مع وظائفهم	
11	1.008	3.37	6.7	4	13.3	8	21.7	13	53.3	32	5	3	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي	13
12	1.197	2.92	11.7	7	31.7	19	18.3	11	30	18	8.3	5	إن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية	14
8	1.031	3.43	5	3	16.7	10	16.7	10	53.3	32	8.3	5	البرامج التدريبية تتوافق	15

													مع الحاجا ت التدريبية للعاملين	
5	0.993	3.62	5	3	10	6	15	9	58.3	35	11.7	7	الميزانية المخصص صة للتدريب هي معقولة وكافية	16
-	0.737	3.548	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-7)، نلاحظ أن :

- 1- تشير نتائج العبارة الخامسة: نجد أن نسبة (68.3%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتدريبهم. أما نسبة (28.3%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.25)، وهذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما إيجابيا إلى حد ما اهتمام المؤسسة بعملية التدريب، وبتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.508).
- 2- تشير نتائج العبارة السادسة: نجد أن نسبة (63.3%) يوافقون على أنه تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.58)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري)
- 3- تشير نتائج العبارة السابعة: نجد أن نسبة (48.3%) يوافقون على أنه يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية يتم وضعها استنادا إلى احتياجاتهم. أما نسبة (21.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.094).

4-تشير نتائج العبارة الثامنة: نجد أن نسبة (51.7%) يوافقون على أنه يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين.. أما نسبة (20%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.121).

5-تشير نتائج العبارة التاسعة: نجد أن نسبة (66.7%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.68)، والانحراف المعياري (0.948).

6-تشير نتائج العبارة العاشرة: نجد أن نسبة (46.7%) يوافقون على أنه يتم ترجمة الخطة التدريبية إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.087).

7-تشير نتائج العبارة الحادي عشر: نجد أن نسبة (46.7%) يوافقون على أنه يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية، أما نسبة (21.7%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).

8-تشير نتائج العبارة الثاني عشر: يوافقون بنسبة (51.7%) على أن معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.40)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.123).

9-تشير نتائج العبارة الثالثة عشر: نجد أن نسبة (53.3%) يوافقون على أنه تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.008).

10-تشير نتائج العبارة الرابعة عشر: نجد أن نسبة (31.7%) لا يوافقون على أن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويات الإدارية، أما نسبة (30%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.197).

11-تشير نتائج العبارة الخامسة عشر: نجد أن نسبة (53.3%) يوافقون على أن البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية للعاملين، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، والانحراف المعياري (1.031).

12-تشير نتائج العبارة السادسة عشر: نجد أن نسبة (58.3%) يوافقون على أن الميزانية المخصصة للتدريب هي معقولة وكافية وملائمة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، الانحراف المعياري (0.993).

13- تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.54 و الذي يقع بين [3.4-4.20]، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للتدريب مكانة معتبرة في المؤسسة، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.737).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تقوم بدعم وتشجيع كافة العاملين على التدريب، وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لها اتجاه ايجابي نحو التدريب، وأنها ستبذل كل ما في وسعها لدعم عملية التدريب، وما يؤكد ذلك أنه يوجد في المؤسسة خطة سنوية للتدريب والذي يتم ترجمتها إلى موضوعات تدريبية، وهذا يهدف زيادة معارف العاملين، لذلك تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية للتدريب بحيث تكون معقولة وكافية، وعليه تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم، وذلك بتوفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية، حيث تكون البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجات التدريبية، ويتم ذلك عندما يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية، حيث تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في الواقع

المحور الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء

لمعرفة ذلك تم تحديد التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الذي يصف العبارات الخاصة بدور التدريب في تحسين الأداء، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية لحساب ترتيبات العبارة وفق قيمة المتوسط الحسابي، والجدول التالي يبين النتائج التالية:

جدول رقم (3-8) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين

الأداء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لأوافق بشدة		لأوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	الرقم
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
13	1.224	3.17	7	11.7	14	23.3	10	6	28	46.7	5	8.3	إن التدري ب يعد عاملا هاما في تحسين الأداء الترويحي	17

6	0.796	4.10	1.7	1	5	3	1.7	1	65	39	26.7	16	يقود تدريب كل موظف إلى فهم الأنش طة	18
2	0.773	4.25	1.7	1	3.3	2	0	0	58.3	35	36.7	22	الهدف من التدري ب هو التخل ص من العادا ت القديم ة واكتسا ب عادات جديدة الهدف منها تطوير الأداء التروي حي	19
8	0.610	4.03	0	0	3.3	2	6.7	4	73.3	44	16.7	10	التدري ب يعمل على تخفي ض	20

													الوقت المستغ رق في الأداء	
4	0.770	4.18	1.7	1	3.3	2	1.7	1	61.7	37	31.7	19	يساهم التدري ب في تحسين أسلوب الأداء التروي حي	21
1	0.725	4.32	1.7	1	1.7	1	0	0	56.7	34	40	24	الأداء الجيد يعني التوص ل إلى ترويج جيد	22
3	0.684	4.20	1.7	1	1.7	1	0	0	68.3	41	28.3	17	تساعد البرامج التدري بية العامل ين على تحسين الأداء التروي حي	23

11	0.985	3.75	1.7	1	13.3	8	13.3	8	51.7	31	20	12	إن سرعة تطبيق إدارة الموارد تعتمد على كمية التدري ب المقدم ة وتوقي تها	24
10	0.846	3.88	1.7	1	3.3	2	21.7	13	51.7	31	21.7	13	البرامج التدري بية خارج المؤس سة تمتاز بالكفاء ة	25
12	1.017	3.52	3.3	2	16.7	10	16.7	10	51.7	31	11.7	7	البرامج التدري بية داخل المؤس سة تمتاز بالكفاء ة	26

7	0.979	4.08	1.7	1	8.3	5	8.3	5	43.3	26	38.3	23	إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الأداء الترويحي	27			
4	0.892	4.18	1.7	1	5	3	6.7	4	46.7	28	40	24	إن التدريبات على تحسين الأداء الترويحي من مسؤولية المدراء	28			

9	0.930	3.98	3.3	2	5	3	8.3	5	56.7	34	26.7	16	تعتمد الإدارة العليا على مراجع التدرية من أجل رفع الأداء الترويحي من خلال نظام رقابة فعال	29
-	0.607	3.97	المجموع العام										-	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

من الجدول رقم (3-8)، نلاحظ أن :

- 1- تشير نتائج العبارة السابعة عشر: نجد أن نسبة (46.7%) يوافقون على أن التدريب يعد عاملا هاما في تحسين الاداء الترويحي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.17)، الانحراف المعياري (1.224).
- 2- تشير نتائج العبارة الثامنة عشر: نجد أن نسبة (65%) يوافقون على أن التدريب يقود كل موظف إلى فهم أنشطة الاداء الترويحي، ونسبة (26.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.796).
- 3- تشير نتائج العبارة التاسعة عشر: نجد أن نسبة (58.3%) يوافقون على أن الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير الاداء الترويحي، ونسبة (36.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.29)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.773).

- 4- تشير نتائج العبارة العشرون: نجد أن نسبة (73.3%) يوافقون على أن التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، وهي نسبة كبيرة، ونسبة (16.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.03)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.610).
- 5- تشير نتائج العبارة الواحدة والعشرون: نجد أن نسبة (61.7%) يوافقون على أن التدريب يساهم في تحسين أسلوب الأداء الترويحي، ونسبة (31.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.770).
- 6- تشير نتائج العبارة الثانية والعشرون: نجد أن نسبة (56.7%) يوافقون على أن الأداء الجيد يعني التوصل إلى ترويج جيد، ونسبة (40%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.37)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.725).
- 7- تشير نتائج العبارة الثالثة والعشرون: نجد أن نسبة (68.3%) يوافقون على أن البرامج التدريبية تساعد العاملين على تحسين الأداء الترويحي، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.20)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.684).
- 8- تشير نتائج العبارة الرابعة والعشرون: نجد أن نسبة (51.7%) يوافقون على أن سرعة تطبيق إدارة الموارد تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.75)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.985).
- 9- تشير نتائج العبارة الخامسة والعشرون: نجد أن نسبة (51.7%) يوافقون على أن البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة، ونسبة (21.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.846).
- 10- تشير نتائج العبارة السادسة والعشرون: نجد أن نسبة (51.7%) يوافقون على أن البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة، ونسبة (11.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.017).
- 11- تشير نتائج العبارة السابعة والعشرون: نجد أن نسبة (43.3%) يوافقون على أن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكون عائقاً أمام الأداء الترويحي، ونسبة (38.3%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.08)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.979).
- 12- تشير نتائج العبارة الثامنة والعشرون: نجد أن نسبة (46.7%) يوافقون على أن التدريب على تحسين الأداء الترويحي من مسؤولية المدراء، ونسبة (40%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.892).
- 13- تشير نتائج العبارة التاسعة والعشرون: نجد أن نسبة (56.7%) يوافقون على أن الإدارة العليا تعتمد على مراجعة التدريب من أجل تحسين الأداء الترويحي من خلال نظام رقابة فعال، ونسبة (26.7%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.930).

14-تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.97 و الذي يقع بين [3.4-4.20]، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب يساهم في تحسين جودة المنتج، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.607).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية يعني أن التوصل إلى أداء ترويجي جيد يتحقق ذلك عن طريق التدريب الجيد لأن الهدف منه هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير الأداء، ولذلك نجد أن البرامج التدريبية للعاملين تساعد على تحسين أسلوب الأداء الترويجي، وأن مسؤولية القيام بتلك البرامج تكون من طرف المدراء، حيث يساهم التدريب في تحسين الأداء، حيث دور التدريب يكمن في أنه يقود كل موظف إلى فهم أنشطة الترويج، وأن إهماله يكون عائقاً أمام جودة الأداء الترويجي، وأن سرعة تطبيق إدارة الموارد تعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، وبالتالي يعمل التدريب على تخفيض الوقت المستغرق في الأداء، وهنا يكون تحت رقابة فعالة من طرف الإدارة العليا. ونستنتج كذلك أن البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة هذا لايعني أن البرامج التدريبية التي تكون داخل المؤسسة لا تمتاز بالكفاءة، إلا أن خارج المؤسسة أفضل. وفي النهاية نستنتج أن التدريب يعد عاملاً هاماً في تحسين الأداء الترويجي

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة نحو واقع التدريب ومستوى جودة المنتج وأخيرا معرفة دور التدريب في تحسين الأداء الترويجي، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة. وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على الأستاذ المؤطر، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 87.5 %، وبعد فحص الاستثمارات وجدنا أن مانسبته 87.5% منها صالح للتحليل. وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبيان من خلال الاعتماد على برنامج (spss)، وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.94%، وهذا تقدير ممتاز.

بالنسبة للمحور الذي يتعلق بدور التدريب في تحسين الاداء الترويجي، فقد توصلنا إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بأن البرامج التدريبية تساعد على تحسين الاداء الترويجي وذلك من خلال: مساهمة التدريب في تحسين أسلوب الأداء، وبالتالي التوصل إلى أداء جيد. وان البرامج التدريبية خارج المؤسسة أحسن وليس بكثير من البرامج التدريبية داخل المؤسسة. وبالتالي فان التدريب يعد عاملا هاما في تحسين الاداء الترويجي.

الخاصة

العامّة

قليل من سيكون مديرا لإدارة الموارد البشرية لكن البعض منا سيكون في بعض الوظائف التي سيتقلدها لاحقا مسئولاً عن إدارة مجموعة من الأفراد، كما سيكون البعض منا في مراكز وظيفية يستطيع من خلالها التأثير على حركية الموارد البشرية في إطار المنظمة التي يعمل فيها، فنحن وبغض النظر عن مركزنا الوظيفي، سوف تتأثر سياسات إدارة الموارد البشرية لأننا أعضاء المنظمة.

وعليه فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة اعلي، فحتى المنظمات التي لديها موارد منظورة في التكنولوجيا و المعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها و تنميتها و تقييمها ومكافأته بشكل جيد، إن الاختيار السيئ للعاملين، يمكن أن يهدد عمل المؤسسة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمؤسسة العنان في عالم الإبداع والتجدد والتفنين في أفضل النتائج

و بغية تحقيق الأداء الترويجي المطلوب وبلوغ المستوى الأداء المنشود، تعتمد المؤسسة في مدخل إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها، و يقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الأداء الترويجي الجيد، كما إن التدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز و المكافآت لتشجيع مستوى أدائها، يجعلها تساهم في نجاح وتطبيق أهداف المؤسسة.

الإجابة على الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية التي أجريت تم التوصل إلى إجابات على الفرضيات المطروحة، وكانت كالتالي:

-الفرضية الأولى: تمثل أساليب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الرفع من الأداء الترويجي.

من خلال الدراسة ونظرا للأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية، وما تحققه للمؤسسة من أهداف تسويقية تتعلق أساسا بعناصر المزيج التسويقي ومنه بالترويج، فتساهم في رفع مستوى الأداء الترويجي وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء داخل المؤسسة وزيادة مبيعاتها.ومن ذلك نجد أن هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الثانية: يعتبر التدريب من أهم الأساليب في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي.

بالنسبة إلى هذه الفرضية، فإنه ومن خلال الدراسة وجدنا أن هناك عدة أساليب في إدارة الموارد البشرية تحقق الأداء الترويجي الهام للمؤسسة من بينها التخطيط والتحفيز والأجر والتدريب، على أن هذا الأخير يشكل أهم هذه الأساليب، كونه يهتم بصفة مباشرة بصقل مهارات الموظفين وتنميتها وزيادة فعاليتهم بما يخدم صالح المؤسسة وأغراضها، إن هذه الفرضية صحيحة.

نتائج الدراسة:

تتعلق نتائج الدراسة مباشرة بالإجابة على الإشكالية العامة والفرضيات التي دارت حولها الدراسة أساساً؛ وقد توصلنا إلى جملة النتائج، أهمها:

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يمثل التغيير في القوى العاملة وقيمتها والتغيير في مطالب المؤسسات والحكومات أهم العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية داخل المؤسسة
- تسعى المؤسسة من خلال إدارة المورد البشرية إلى تحقيق مستوى الأداء الجيد والذي يمثل المقدره مع الرغبة
- لا بد إن تتوفر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الرئيسية لكن تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة همها تصميم هيكل الأجور وتصميم أنظمة الحوافز وتحليل العمل وتقييم الأداء
- الاهتمام بعنصر الترويج من قبل الإدارة المالية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة المبيعات
- من بين سياسات الترويج نجد سياسة الدفع والجذب
- من أجل الرفع من الأداء الترويجي وجب الاهتمام بأساليب التالية: التخطيط والتدريب والتحفيز والأجر
- يعتبر التدريب عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرفع من الأداء الترويجي
- من خلال الاعتماد على الاستبيان والمعطيات الإحصائية نجد إن التدريب يساهم بصفة مباشرة في الرفع من الأداء الترويجي

التوصيات:

- إن هذا العمل يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري من خلال تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة لنموذج "الأداء الترويجي الفعال" نذكر منها
- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية الكبرى لتدريب الكوادر على استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة
- إرسال موظفي المؤسسة لبعثات تدريبية في الخارج
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي المؤسسة التي تتعلق بأهمية الإبداع في الترويج
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية يتم التركيز فيها على تنمية المهارات الترويجية وتحسين مستويات الأداء

• تشجيع أصحاب المؤسسات على الاهتمام بتدريب الموظفين في ميدان الترويج

أفاق الدراسة:

وأخيرا نشير إلى أن هذا النوع من الدراسة والبحوث أصبح يكتسي أهمية بالغة في ميدان البحث العلمي؛ ذلك أن إدارة الموارد البشرية يجب عليها الاهتمام بعنصر الترويج، ومن هذا نتطلع في المستقبل إلى أن تكون هناك مجموعة من الانجازات والدراسات ذات مستوى عالي من البحوث العلمية، لمواكبة النتائج التي يتعرض لها هذا النوع من الادارة المتميز بالتقلبات والتطورات المستمرة. كذلك نتطلع في آفاق البحث إلى أن يدرس هذا النوع من البحوث) دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي (ضمن المقاييس الأساسية أو الاستكشافية لتخصصات التسويق والإدارة في الجامعات .

قائمة المراجع والمصادر

- عمرو وصفي عقيلي "أدارة الموارد البشرية" مؤسسة زهران للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- الدكتور صالح عودة سعيد "أدارة الأفراد" منشورات الجامعة المفتوحة 1999 .
- جمال بوجلدة "دور التكوين في أدارة الموترد البشرية .
- بوفلجة عبث . مبادئ التسيير البشري .
- رواية حسن "أدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية" الدار الجامعية 2001.
- صالح عبدالباقي "الجوانب العلمية على أدارة الموارد البشرية بالمنظمات" كلية التجارة. جامعة الاسكندرية 2001.
- على السلمي "أدارة حرب الاستراتيجية" دار عريب للنشر والتوزيع القاهرة 2001.
- أحمد ماهر. أدارة الموارد البشرية. الطبعة الخاصة. الدار الجامعية 2001.
- أدارة الموارد البشرية - د. سهيلة محمد عباس - دار وائل النشر مدخل أستراتيجي طبعة 2006.
- شريف أحمد شريف العاصي. للترويج والعلاقات العامة.
- بشر العلاف 'قحطان العبدلي سعر غالب ياسين . استراتيجيات التسويق
- محسن فتحي عبد الصبور . أسرار كالترويج في عصر العولمة . تجار شركات دولية في الترويج . طبعة الأولى. سنة النشر 2002
- بشر عباس العلاق. علي محمد ربايعية . الترويج والأعلان. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع . طبعة 1998.
- عمرو وصفي . مبادئ التسويق . مدخل كامل . السلعة . التوزيع . الترويج . دار وهران للنشر والتوزيع . دون طبعة عمان 1996 .
- أبوبكر بعسرة . التسويق دوره في التنمية . منشورات طبعة فاربوس دون طبعة . بنغازي 1993 .
- محمد صالح المؤدان . مبادئ التسويق . دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2002 .

- فايز جمعة التجار. تصم المعلومات الادارية. دار العامد للنشر الاردن. الطبعة الثالثة 2010
- أحمد محمد المصري . التخطيط والمراقبة الادارية الشباب الجامعية الاسكندرية 2001
- فزيه كباره. المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال. المؤسسة الحديثة للكتاب . طرابلس. الطبعة الأولى.
- مصطفى الوزيد فهمي وحسين عثمان. الادارة العامة. دار الجامعة الجديدة للنشر. الاسكندرية 2003.
- زيد منير عبودي للتخطيط والتطور الاداري. دار اليا لالنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2008.
- محمد سلطان أبو علي. التخطيط الاقتصادي وأساليبه مكتبة نهضة الشرق للنشر القاهرة 1985.
- علي الشريف. واخرون التنصيم والادارة. الدار الجامعية للنشر بيروت. الطبعة الثانية 1989.
- علي الشرفاوي العملية الادارية. دار الجامعة الجديدة الاسكندرية. الطبعة الثالثة 2002.
- عبد الفخار حنفي. تنصيم وادارة الأعمال. المكتبة العربية الحديثة. الاسكندرية 1997.
- عبد الأمير عبد العصيم العكلي. مبادئ الادارة العامة، الجامعة المفتوحة للنشر، الطبعة الأولى 1996.
- شهادة عماد" التدريب، مفهومه، حاجاته، وأهميته. موقع الكتروني. إدارة الموارد البشرية .

<http://annajah.net/arabic/showarticle?id518>

محمد صلاح، أهمية التدريب، منتدى المعرفة

<http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>

مروه محمود السعيد الفخراي، الاتجاهات الحديثة في التدريب رسالة ماجستير لخلية التربية جامعة فيينا .

-العريشي محمد، أنواع التدريب، موقع الالكتروني، منتدى التعليم

<http://www.noudir.com/wb/artichive lindex.phplt1000879.html>

-تنمية الموارد البشرية، مفكرة المسلم، موقع الالكتروني

<http://www.istannemo.cc/fom-el-edara./hunanresources-moryent2006>

-عبد الرحمان تيشوري، أنواع التدريب للعاملين في الدولة، موقع الكتروني

<http://forum.illafrain.co.uk/t15466>

-موسى درويش-بحث عن ادارة الموارد البشرية ، موقع التنمية الموارد البشرية .

<http://www.hrdi5g4ssion.com/hr10263.html>

-علي السلمي ادارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب القاهرة1992.

-مدني عبد القادر علافي.ادارة الموارد البشرية .دار الخوارزم للنشر2007.

-أحمد ماهر.ادارة الموارد البشرية .ادارة العربية .الطبعة الاولى الاسكندرية .

-فهيم منصور .ادارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية القاهرة1982.

-اللوري موسى،التطور التنضيي أساسيات ومفاهيم حديثة دار وائل للنشر والتوزيع2003.

-صالح عودة ،ادارة الافراد ، مطبعة الشعار ، المنشورات الجمعية المفتوحة ، طرابلس1994.

<https://hrdisgussion.com/hp7542.html>

-تامر البكري .الاتصالات التسويقية والترويج.

-محمد فريد الصحن.التسويق.الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية مصر2001.

-ابي سعيد ابوهجي.المفهوم الحديث للادارة التسويق دار حامد للنشر والتوزيع طبعة1 عمان 2001 .

-خالد الراوي .مبادئ التسويق الحديث.دار المسيرة للنشر والتوزيع طبعة27 عمان.

-أحمد فهيم حلال. مبادئ التسويق .دار الفكر العربي .مصر1999.

-توفيق محمد عبد المحسن .التسويق دار النهضة العربية2001.

-ناجي معاد الاصول العلمية للبيع الشخص،تاجامعة الاردنية 1994.

-علي ربايعية ادارة المبيعات .دار الصغاء للنشر والتوزيع ،الأردن1997.

-اسماعيل السيد،الاعلان الدار الجامعية مصر2000.

-نزیه عبارہ.المبادئ الأساسية في ادارة الأعمال المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس. الطبعة الأولى .

-ختم عبد الرحيم السحيمات ،مفاهيم جديدة في علم الادارة دار اليدزوري العلمية النشر والتوزيع
،الأردن. الطبعة الأولى 2009.

Taifous tarik,les enjeux du marketing dans le commerce electronique,susehaut,ecol de commerce
du genuve 2000 .

edition,paris 1997 . -daniel durafour,marketing

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: العلوم التجارية، تخصص: التسويق

دراسة ميدانية بمؤسسة سيراميس ولاية مستغانم

من طرف الطالب: موسى رشيد

الاستاذ: موزاوي ع

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية وكذلك الترويج وموقعه في المؤسسة ، وقصد إظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها، اخترنا مؤسسة سيراميس بولاية مستغانم كدراسة حالة، بغية التعرف على اثر إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي ، وكيفية تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية من الرفع من الأداء الترويجي.

لهذا سنحاول في هذا الفصل إسقاطها ميدانيا، من خلال عرض و تحليل دور الإدارة في تحسين الأداء الترويجي لهذه المؤسسة التي تصنف على أنها صناعية وهو ما يعطي جودة للخدمة و السلعة المقدمة من قبل رجل التسويق و ما هو الدور التدريب في الرفع من الأداء الترويجي .

وسندعم هذه الدراسة بإجراء استبيان موجه للرجال التسويق داخل المؤسسة لمعرفة وتبيان اثر إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء الترويجي.

نرجو من الموظفين المعنيين بهذا الاستبيان الإجابة على هذه الأسئلة لمعرفة آراءهم وتوجهاتهم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لاأوافق بشدة	لاأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
								تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع جميع الموظفين لتدريبهم	05
								تقوم المؤسسة بتدريب العمال على جميع الإجراءات المتعلقة بعملهم وكيفية تنفيذها	06
								يوجد في المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية	07

								يتم وضعها استنادا إلى احتياجا تهم	
								يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطة تدريبية تراعي تكافؤ الفرص بين الموظفين	08
								تقوم المؤسسة بتدريب الموارد البشرية بهدف زيادة معارفهم المتعلقة بوظائفهم	09
								يتم ترجمة الخطة التدريبية	10

								إلى موضوعات تدريبية من أجل التنفيذ	
								يتم توفير إمكانيات مادية وبشرية للدورات التدريبية	11
								معارف ومهارات العاملين في المؤسسة متوافقة مع وظائفهم	12
								تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب	13

								على واقع العمل الفعلي	
								إن التدريب يشمل كافة العاملين في المستويا ت الإدارية	14
								البرامج التدريبية تتوافق مع الحاجا ت التدريبية للعاملين	15
								الميزانية المخصص ة للتدريب هي معقولة وكافية	16
								إن التدريب يعد عاملا هاما في	17

								تحسين الأداء الترويجي	
								يقود تدريب كل موظف إلى فهم الأنشطة	18
								الهدف من التدريب هو التخلص من العادات القديمة واكتساب عادات جديدة الهدف منها تطوير الأداء الترويجي	19
								التدريب يعمل على تخفيض الوقت المستغرق في	20

								الأداء	
								يساهم التدريب في تحسين أسلوب الأداء الترويجي	21
								الأداء الجيد يعني التوصل إلى ترويج جيد	22
								تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين الأداء الترويجي	23
								إن سرعة تطبيق إدارة الموارد تعتمد على كمية التدريب المقدمة	24

								وتوقيتها	
								البرامج التدريبية خارج المؤسسة تمتاز بالكفاءة	25
								البرامج التدريبية داخل المؤسسة تمتاز بالكفاءة	26
								إن إهمال بعض المجموعا ت أو تركها بدون تدريب يكون عائقا أمام الأداء الترويجي	27
								إن التدريب على تحسين الأداء	28

								الترويحي من مسؤولي ة المدراء	
								تعتمد الإدارة العليا على مراجعة التدريب من أجل رفع الأداء الترويحي من خلال نظام رقابة فعال	29

الملخص بالعربية:

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء الترويجي، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء الترويجي، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيداً وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبائن، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء الترويجي) سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود اقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، المورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وخلي اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

وعليه فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وبكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد منضورة في التكنولوجيا والمعلومات ورأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها وتنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، إن الاختيار السئ للعاملين، يمكن أن يهدد عمل المؤسسة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم، والتدريب والتحفيز الجيد للعاملين أن يطلق للمؤسسة العنان في عالم الإبداع والتجديد والتفنين في أفضل النتائج

و بغية تحقيق الأداء الترويجي المطلوب وبلوغ المستوى الأداء المنشود، تعتمد المؤسسة في مدخل إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداؤها، وتحقيق أهدافها، و يقتضي هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الأداء الترويجي الجيد، كما إن التدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز و المكافآت لتشجيع مستوى أداؤها، جعلها تساهم في نجاح وتطبيق أهداف المؤسسة.

Résumé en français

L'entreprise a beaucoup de ressources utilisées pour améliorer les niveaux de la Performance promotionnelle et d'atteindre ses objectifs, mais les ressources humaines demeurent les ressources les plus importantes et les plus influents est le premier et essentiel pour l'entreprise, et 'lun des facteurs clés pour la Performance promotionnelle, permettant à l'institution de rester et de poursuivre sa croissance dans un environnement instable et la volatilité des marchés des produits plus complexes et divers, en plus de la difficulté de satisfaire l'humeur des clients, et d'atteindre le plus haut niveau de productivité et de l'efficacité, et donc considère cette politique comme une politique générale pour l'entreprise, où il est convaincu de la nécessité d'activer les ressources humaines de hauts dirigeants à des niveaux de direction, dans tous les domaines d'activité, Ressources humaines représente tous les employés de l'organisation à tous les niveaux, les qualifications et les rôles.

En conséquence, plus bien des organisations fait investir leurs ressources humaines qui contrôlent le reste des autres ressources, sont devenus plus en mesure d'atteindre ses objectifs et efficacement, même les organisations qui ont un point de vue des ressources d'information technologiques et des capitaux et ne peuvent pas gérer leurs ressources de manière efficace, À moins qu'ils ont été sélectionnés en tant que ressources humaines, le développement et l'évaluation et sont bien récompensés.

Le chèque pour les travailleurs, pourrait menacer le travail de l'ensemble de l'organisation, tout peut être le bon choix, la formation et une bonne motivation pour les employés d'appeler l'entreprise déchaînée dans le monde de la créativité, la régénération des meilleurs résultats, Afin d'obtenir la promotion de la performance requise et atteindre le niveau de performance cible, l'entreprise dans l'entrée de gestion des ressources humaines dépend d'améliorer ses performances et d'atteindre ses objectifs, et cette approche nécessite d'un engagement à la promotion de bonnes performances, ainsi que la formation des ressources humaines et de leur donner des incitations et des récompenses pour encourager le niveau de performance, en les rendant contribuer au succès et l'application des ctifs de l'entreprise. obje