



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

بعنوان:

واقع تطبيق التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية

- دراسة ميدانية "لجامعة مستغانم" -

تحت إشراف الأستاذ:

- ياسين بن زيدان

من إعداد الطالب:

- سنوسي أحمد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذ محاضر

- الأستاذ: بن حمو عبد الله

جامعة مستغانم

مشرفا

أستاذ محاضر

- الاستاذ: بن زيدان ياسين

جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذ مساعد

- الأستاذ: بن يمينة كمال

السنة الجامعية: 2015/2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

بعنوان:

واقع تطبيق التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية

- دراسة ميدانية "لجامعة مستغانم" -

تحت إشراف الأستاذ:

- ياسين بن زيدان

من إعداد الطالب:

- سنوسي أحمد

أمام اللجنة المكونة من السادة:

جامعة مستغانم

رئيسا

أستاذ محاضر

- الأستاذ: بن حمو عبد الله

جامعة مستغانم

مشرفا

أستاذ محاضر

- الأستاذ: بن زيدان ياسين

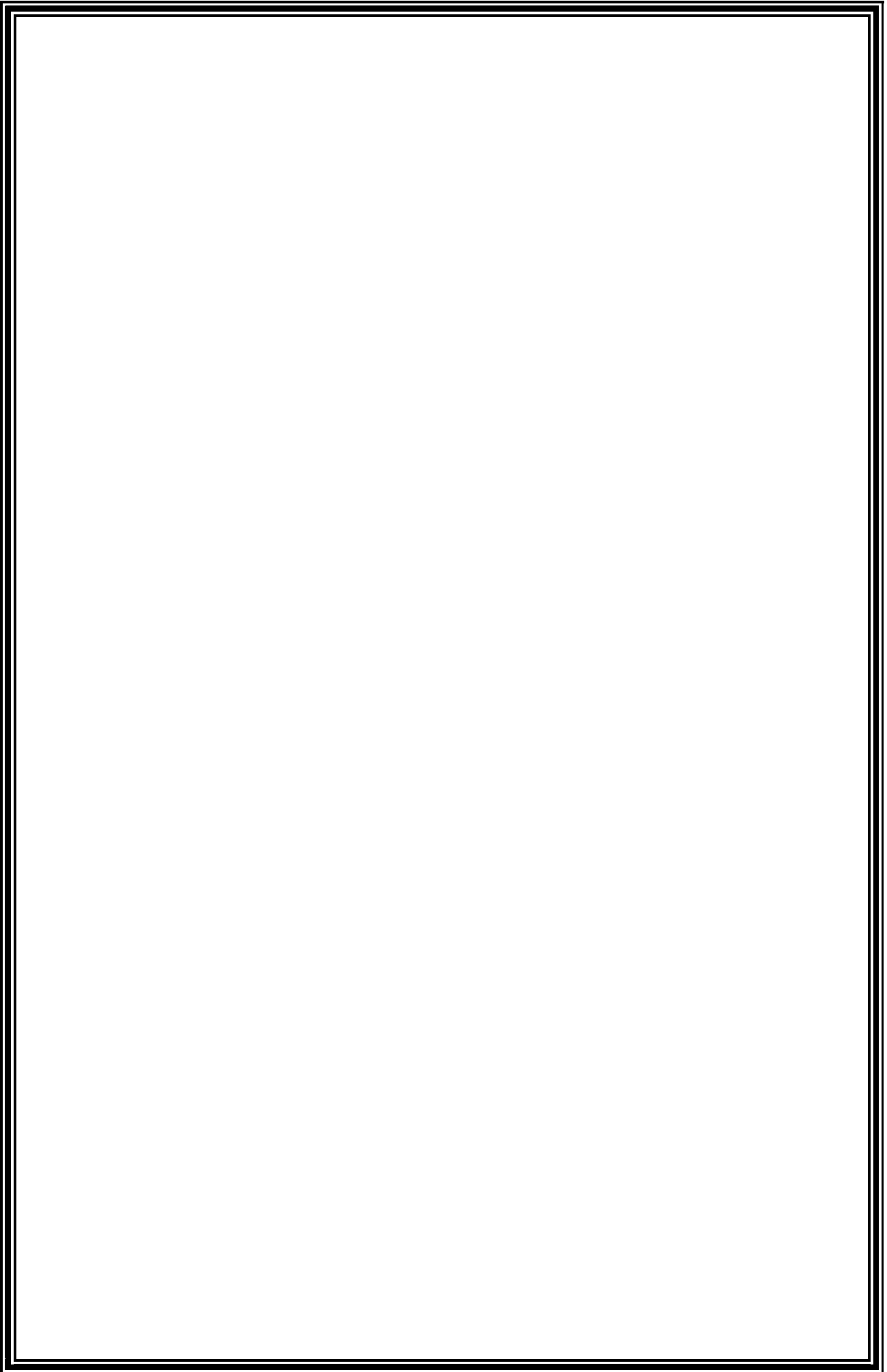
جامعة مستغانم

مناقشا

أستاذ مساعد

- الأستاذ: بلعياشي بومدين

السنة الجامعية: 2015/2014



كلمة شكر

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل : 19.

'اللهم إنا نشهدك أننا سلكنا طريقا نبتغي فيه علما، فسهل لنا به طريقا إلى الجنة'

أقدم بأسمى عبارات الشكر :

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولا وأخيرا، إلى الذي لا إله إلا هو، إلى أرحم الراحمين وأكرم الأكرمين، إلى من نسأله بكل اسم هو له أن يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتنا يوم العرض، وأن يجعل نياتنا خالصة لوجهه الكريم، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من نسعى دوما لإتباع خطاه، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى سيدنا وحبيبنا ورسولنا الكريم، الصادق الأمين، محمد وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة وسلاما دائما إلى يوم الدين.

إلى الأستاذ المشرف الذي نكن له فائق الاحترام والتقدير، والذي لم يبخل علينا بالنصح والتوجيه، وكان لنا السند المتين، الأستاذ: {بن زيدان ياسين}. ثننه الله وجزاه عنا ألف خير.

كما أقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال جامعة عبد الحميد ابن باديس بجامعة مستغانم.

■ إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"....وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا...."

"....وَأَخْفَضْ لَهُمَا جَنَاحَ الدُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا... " صدق الله العظيم

إلى أعلى إنسانة في الوجود، إلى من منحني من غير أن تسألني، إلى من ضحت بحياتها وآمالها من أجلنا، إلى من تدفني دائماً نحو الأفضل، إلى من كانت سببا في وجودي، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها، إلى التي إذا خُيرت بينها وبين كنوز الدنيا قلت : أمي ، أمي ، أمي، والدتي الغالية، (حفظها الله ورعاها وأطال عمرها وشفها).

(سامحني يا أمي: فلا التقصير ولا المعصية من شيمتي - لكن مقامك العالي عثرتني)

. إلى أبي الفاضل الشامخ المكارم والراسخ الفضائل ، الحريص علي، رءوف بي رحيم ، سندي المتين وأنيسي المعين أطال الله في عمره .

إلى من كانوا سندا لي في الحياة، إلى من قاسموني أفراحي وأحزاني، إلى من أنعم الله بهم علي، إلى أعز الأصدقاء و إلى جميع الطلبة بدون استثناء، خاصة طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق ،بالإضافة الى طلبة الماستر تسويق دفعة 2013-2014

إلى كل عمال جامعة مستغانم و خاصة أصدقائي في المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين و على رأسهم السيد رئيس الجامعة.

مقدمة الفصل الثالث

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطوير المستمر للقانون الأساسي العام الذي يحكم وينظم سيرها، حيث كان القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 هو آخر هذه القوانين.

وفي ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في بيئة منظمات الأعمال، أصبح لزاما على المؤسسات سواء الربحية أو غير الربحية التركيز على موردها البشري والعمل جاهدة على الحفاظ عليه بالاعتماد على الأدوات التسويقية المطبقة في كسب ولاء العملاء وبالتالي تطبيقها على مستخدميها وكسب ولاءهم.

فمن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح مدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرتكزين بذلك على تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وفقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالكلية

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، و تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

والجزائر واحدة من بين الدول النامية التي تسعى إلى تطبيق خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ومنذ الاستقلال عملت الجزائر على تطوير وتعديل القانون الأساسي العام الذي يحكم ويسير المؤسسات والإدارات العمومية أربع مرات، وعياً منها على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المطلب الأول: نظرة حول القانون الأساسي للوظيفة العمومية

1 تعريفه:

ويحدد هذا الأمر (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، ويُطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

2 مراحل تعديله:

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي¹ جاء بأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، ويعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بعد الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا القانون رقم 78-12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398 الموافق 05 غشت سنة 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وأخيراً المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، ص: 03.

3 مكوناته:

- يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، حيث يتضمن كل باب مايلي¹:
- **الباب الأول:** يتضمن أحكاماً عامة يوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون.
 - **الباب الثاني:** فقد خصص لتحديد واجبات وحقوق الموظف.
 - **الباب الثالث:** يتضمن تحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، حيث أنه يتكون من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية، وكذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، نظراً للصلاحيات المنوطة به كمجلس أعلى للوظيفة العمومية والتي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات تخطيط الموارد البشرية الواردة في أدبيات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية المختصة التي جاءت في نص هذا القانون.
 - **الباب الرابع:** الذي يعتبر الجزء الأهم في هذا القانون بالنسبة للباحث لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي تتمثل في التوظيف، التربص، التسيير الإداري للمسار المهني للموظف، تقييم الموظف، والتكوين، كما يتضمن بالإضافة إلى ذلك الترقيات، حيث نص على الترقية في الرتب والترقية في الدرجات، والحوافز المتمثلة في تسليم الأوسمة الشرفية والمكافآت.
 - **الباب الخامس:** يتضمن الأجور والرواتب ومختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم.
- أما الأبواب الأخرى جاءت لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية القيام بالخدمة مثلاً، أو وضعية الانتداب، كما تضمن هذا القانون كذلك النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي، وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية تصل إلى حد التسريح من الخدمة، كما تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف، وكذا العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني، وخصص الباب العاشر إلى

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، نفس المرجع السابق ذكره، ص: 05.

كيفية إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو الوفاة، وغيرها من الحالات التي تنهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، أما الباب الحادي عشر والأخير فتضمن أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية مجموعة التنبؤات النظامية للطلب والحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة، وهنا تتوضح لنا ضرورة الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجه المنظمة من موارد بشرية كما ونوعاً. ويعرف تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات من أجل تأمين الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين¹.

2 - أصناف الموظفين:

تصنف أسلاك الموظفين وفقاً للقانون الأساسي للتوظيف العمومية إلى أربع مجموعات، وذلك ما نصت عليه المادة الثامنة من هذا القانون، وهي موضحة كالتالي²:

- المجموعة " أ " : وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " ب " : وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " ج " : وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " د " : وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

¹ نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 27

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، 2006، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

3- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

لا تنتهي مهمة إدارة الموارد البشرية باتخاذ قرار تعيين الأفراد الذين اجتازوا خطوات التوظيف بنجاح، بل هنا تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف الموظفين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور إدارة الموارد البشرية السليمة، فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في المصلحة أو الإدارة التي يعمل بها، هنا يجب التركيز والاهتمام بهذه الخطوة نظراً لما لها من أثر على نفسية الفرد وبالخصوص في الأيام الأولى من مباشرة العمل، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه¹.

المطلب الثالث: توظيف وتكوين الموارد البشرية حسب القانون الأساسي للوظيفة العمومية

1- التوظيف:

إن التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أُدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدييات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، كما أقر كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدييات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75، و80، و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضّح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعيين فقد نصت عنه المادة 83: "يعيّن كل

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص "، حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة¹.

2 - شروط التوظيف:

لقد نص القانون الأساسي للوظيفة العمومية على عملية الإختيار من خلال ماجاء في المادة: 75 منه

بحيث لايمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية²:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه العدلية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد شغلها.
- تحدد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) سنة كاملة.

3 - التكوين:

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الإلتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 46، 2006، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² المرجع نفسه، ص: 09.

2 - الكلية بالأرقام:

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عدد معتبر من الموظفين والأساتذة حاولنا إبرازه في جدول متضمن التعداد الكلي لموظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 05 : التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2014/2013

الرقم	الرتبة	التعداد الكلي	منهم نساء	منهم أجناب
01	أستاذ دائم	105	35	01
02	موظف دائم	60	33	00
03	متعاقد	10	05	01
04	عقود ما قبل التشغيل	23	09	00
	المجموع	198	82	01

المرجع: مصلحة المستخدمين بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كما تضم الكلية ثلاثة أقسام وهي:

- قسم العلوم التجارية.
- قسم العلوم الإقتصادية.
- قسم علوم التسيير.

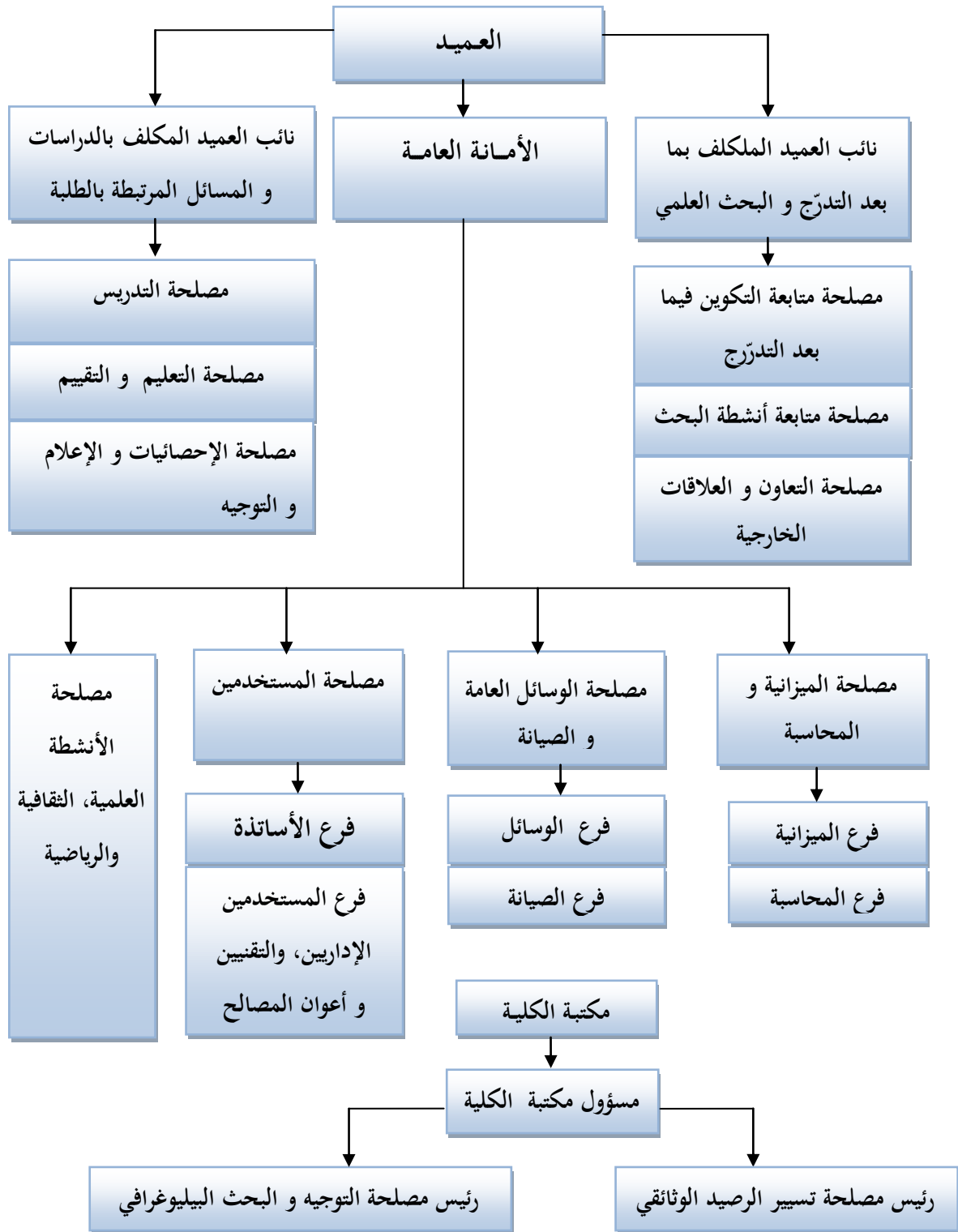
بالإضافة إلى إستحداث قسم خاص بالجذع المشترك بداية من السنة الجامعية 2013-2014، كما تحتوي أيضا على مركز للإعلام الألي ومكتبة الكلية.

3 - الهيكل التنظيمي للكلية:

يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عمادة الكلية ونواب العميد، الأقسام، الأمانة العامة ومختلف المصالح الأخرى بالإضافة إلى مكتبة الكلية وهذا بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، والشكل التالي يبين التنظيم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم¹.

¹ القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص: 24.

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المراجع: من إعداد الطالب، استنادا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، مرجع سبق ذكره، ص:24، بتصرف.

المطلب الثاني: تقديم، تفرغ والتعليق على الإستثمارات

أثناء قيامنا بالترقب الميداني بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كان هدفنا منذ البداية التعرف على مدى تطبيق المفاهيم التسويقية من طرف إدارة الموارد البشرية لكلية ومدى تأثيرها على الأفراد، محاولة منا معرفة اهتمام الكلية بما يتماشى مع التغيرات والتطور الحاصل في مجال الإدارة المعاصرة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح له، والإمكانيات الموجودة لدينا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذا البحث هو "الاستقصاء"، وذلك لعدم توافر المعلومات المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستقصاء معتمدين في ذلك على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بالكلية في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق الذين أفادونا بنصائحهم وتوجيهاتهم في عملية إعداد الاستقصاء، كما تم عرض الاستقصاء عرضاً أولياً على عشرون (20) فرداً حيث تم تعديله وهذا بحذف بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر حتى تكون في متناول جميع أفراد العينة.

إستغرقت فترة الاستقصاء قرابة شهر، وهذا نظراً لانشغال الأساتذة بأعمالهم، أي عملية التدريس، حيث تمت عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء خلال الفترة الممتدة ما بين: 2014/04/06 إلى غاية 2014/04/30.

كان الغرض والقصد من وراء ذلك محاولة معرفة بيئة العمل الداخلية للكلية، وكذا السبل المناسبة لتحسينها، ومعرفة أي العوامل المكونة لبيئة العمل أكثر تأثيراً على الأفراد.

أ - تحديد مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، والمتمثلة في موظفي وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذين كان تعدادهم الكلي 198 فردا، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فأخذنا نسبة 30% من مجتمع الدراسة.

- مجتمع الدراسة: 198 موظف وأستاذ

- عينة الدراسة: $198 \times 30\% = 59.4$ أي في حدود 60 فردا.

ب- وصف الاستقصاء:

اعتمدت دراستنا كما سبق وأن أشرنا إليه، عينة شملت نسبة 30% من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم الإستقصاء و صياغة الأسئلة طبقا لأهداف الدراسة.

- لقد تم تقسيم الاستقصاء إلى جزأين رئيسيين على المنهج التالي:

الجزء الأول: خصص هذا جزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالأستاذ من حيث:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، الصفة القانونية.

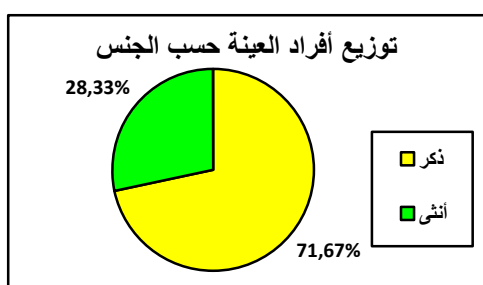
الجزء الثاني: خاص بقياس عناصر بيئة العمل:

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لضبط أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مدى تجاوب أفراد العينة قيد الدراسة مع البيئة الداخلية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم.

1 - بيانات متعلقة بخصائص عينة الدراسة:

في هذا العنصر سوف نحاول إبراز خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة القانونية والخبرة بالكلية.

الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

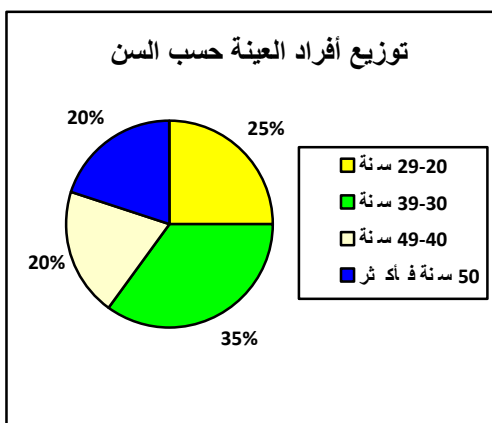


الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	43	71.67%
أنثى	17	28.33%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

شملت العينة التي تم إختيارها لإجراء الإستقصاء على أغلبية ذكور، إذ بلغت نسبتهم في الاستقصاء العام 71.67%، في حين وصلت نسبة الإناث حوالي 28.33%.

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

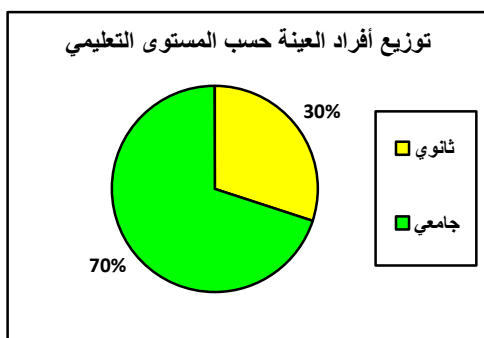


الصفة القانونية	العدد	النسبة المئوية %
29-20 سنة	15	25%
39-30 سنة	21	35%
49-40 سنة	12	20%
50 سنة فأكثر	12	20%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الذين تم إستقصاؤهم هم من الفئة العمرية ما بين 30 و 39 سنة حيث تمثلت نسبتهم في 35%، تليها الفئة العمرية ما بين 20 و 29 سنة والتي تمثلت نسبتها في 25%، في حين سجلنا تساوي في الفئة العمرية ما بين 40 و 49 سنة والفئة العمرية لـ 50 سنة فأكثر، حيث مثلت نسبتهم 20%.

الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

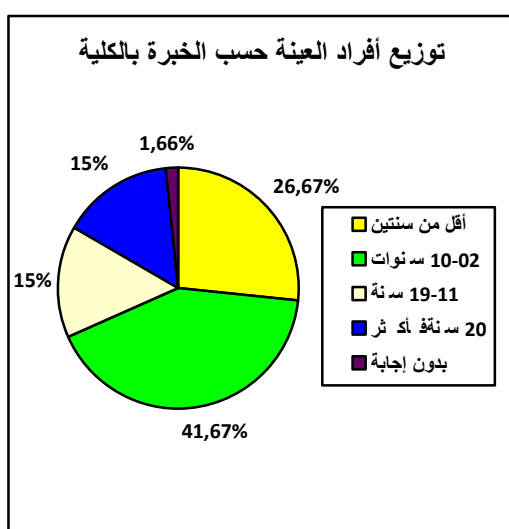


المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	18	30 %
جامعي	42	70 %
المجموع	60	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معظم العينة المستقصاة ذات مستوى تعليمي جامعي بلغت نسبتها 70%، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي ثانوي 30% فقط.

الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة بالكلية.

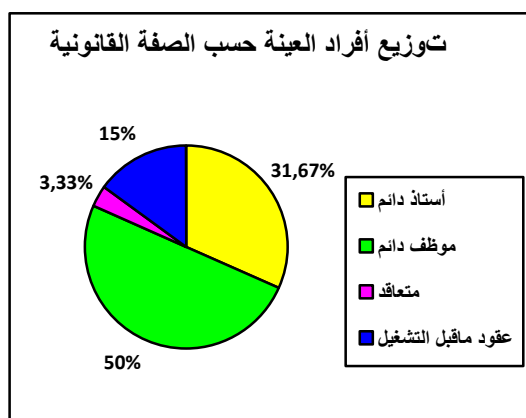


الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من سنتين	16	26.67 %
10-02 سنوات	25	41.67 %
19-11 سنة	9	15 %
20 سنة فأكثر	9	15 %
بدون إجابة	1	1.66 %
المجموع	60	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين وقع عليهم إستقصاؤنا تتراوح خبرتهم بالكلية ما بين سنتين و 02 عشرة 10 سنوات وهذا ماعكسته نسبة 41.67 %، أما الذين يتمتعون بخبرة أقل من سنتين كانت نسبتهم 26.67%، في حين تساوت نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات و 20 سنة مع الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة والمقدرة نسبتهم بـ 15 %، كما سجلنا نسبة 1.66 % والمتمثلة في عدم إجابة المستقصي عن عدد سنوات خبرته بالكلية.

الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية.



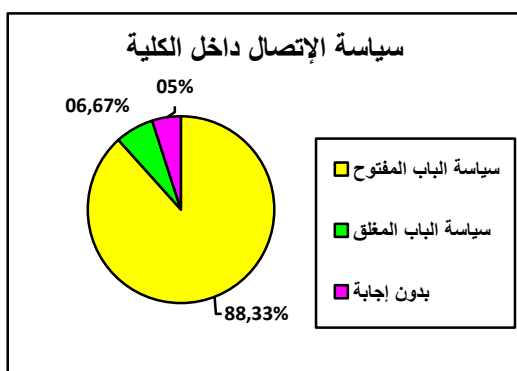
الصفة القانونية	العدد	النسبة المئوية %
أستاذ دائم	19	31.67%
موظف دائم	30	50%
متعاقد	2	3.33%
عقود ما قبل التشغيل	9	15%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 50% من العينة المستقصاة تمثلت في الموظفين الدائمين ، بينما كانت نسبة الأساتذة الدائمين بالكلية 31.67% ، وكانت نسبة الأعوان الخاضعين لعقود ماقبل التشغيل 15% ، في حين بلغت نسبة المتعاقدين 03.33% من مجموع أفراد العينة قيد الدراسة.

2 - بيانات متعلقة بقياس عناصر بيئة العمل:

الجدول رقم 11 : يبين سياسة الإتصال داخل الكلية.

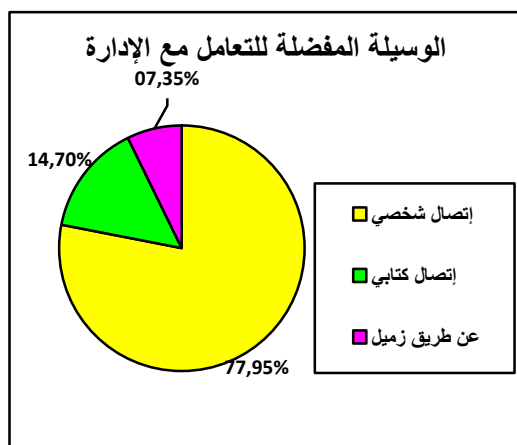


سياسة الإتصال	العدد	النسبة المئوية %
سياسة الباب المفتوح	53	88.33%
سياسة الباب المغلق	04	6.67%
بدون إجابة	03	5%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، يتبين لنا أن نسبة 88.33% تؤكد على أن سياسة الاتصال المطبقة في الكلية هي سياسة الباب المفتوح، أما نسبة 06.67% فتري أن سياسة الاتصال المطبقة هي سياسة الباب المغلق، أما نسبة 05% من أفراد العينة، فاكتفت بعدم الرد على السؤال.

الجدول رقم 12 : يبين الوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة.

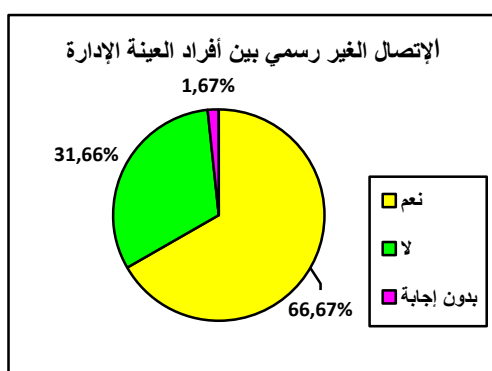


وسيلة الإتصال	العدد	النسبة المئوية %
إتصال شخصي	53	77.95%
إتصال كتابي	10	14.70%
إتصال غير مباشر عن طريق زميل	05	07.35%
المجموع	68	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتبين لنا من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة الذين تم استقصاءهم (نسبة 77.95%)، أنهم يفضلون الإتصال الشخصي، بينما نسبة 14.70% مثلت الذين يفضلون الإتصال الكتابي، في حين سجلنا نسبة 07.35% من أفراد العينة الذين يفضلون الإتصال غير مباشر عن طريق زميل.

الجدول رقم 13: يبين قياس الإتصال غير الرسمي بين أفراد العينة والإدارة

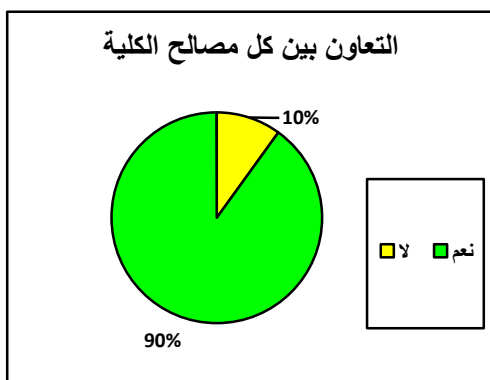


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	40	66.67%
لا	19	31.66%
بدون إجابة	01	01.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا أن نسبة 66.67% من المستجوبين صرحوا لنا أنه يوجد إتصال غير رسمي بينهم وبين الإدارة، في حين نسبة 31.66% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا أنه لا يوجد إتصال غير رسمي، أما نسبة عدم الإجابة على السؤال فمثلت بنسبة 1.67%.

الجدول رقم 14: يبين التعاون بين كل مصالح الكلية

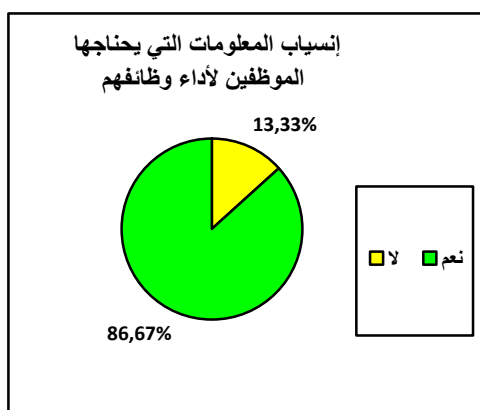


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	54	90%
لا	06	10%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

معظم أفراد العينة يصرحون انه يوجد تعاون بين مختلف أو كل المصالح في الكلية وهذا ما عكسته نسبته 90 %، في حين مثلت نسبة 10% بأنه لا يوجد تعاون بين هذه المصالح.

الجدول رقم 15: يبين تسهيل إنسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم

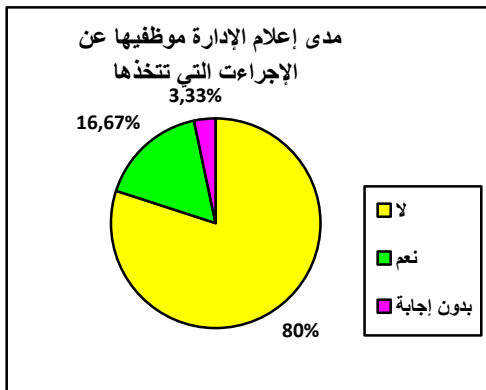


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	52	86.67%
لا	08	13.33%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة المستجوبين صرحوا بوجود تسهيل في انسياب المعلومات التي يحتاجونها في أداء وظائفهم حيث وصلت نسبتهم 86.67 %، أما نسبة 13.33 % فهي تؤكد عكس ذلك.

الجدول رقم 16: يبين قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها

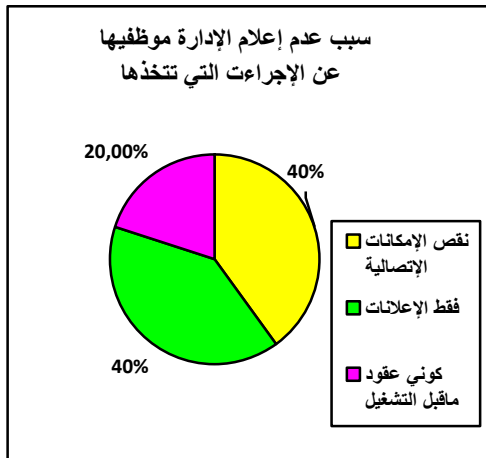


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	48	80 %
لا	10	16.67 %
بدون إجابة	02	03.33 %
المجموع	60	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة 80% من المستجوبين أنه يتم إعلامهم من طرف الإدارة عن الإجراءات التي تتخذها ، أما نسبة 16.67% فتري انه لا يتم إعلامهم بهذه الإجراءات، في حين نسبة 03.33% المتبقية فهي لم تجب على السؤال.

الجدول رقم 17: يبين سبب عدم إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها



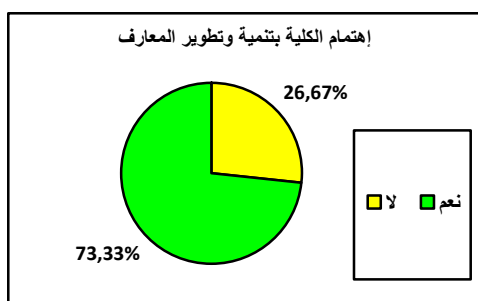
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نقص الإمكانيات الإتصالية	4	40 %
فقط الإعلانات	4	40 %
كوني عقود ماقبل التشغيل	2	20 %
المجموع	10	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

مثلت نسبة 40% من أفراد العينة الذين صرحوا أن سبب عدم إعلام الإدارة عن الإجراءات التي تتخذها يرجع إلى نقص الإمكانيات الإتصالية، ونفس النسبة أرجعت السبب لذلك في إعلامهم عن طريق الإعلانات فقط، في حين نسبة 10% المتبقية رجعت ذلك في كونهم فئة عقود ماقبل التشغيل.

3 - بيانات متعلقة بالتكوين في الكلية:

الجدول رقم 18: يبين مدى إهتمام الكلية بتنمية وتطوير المعارف

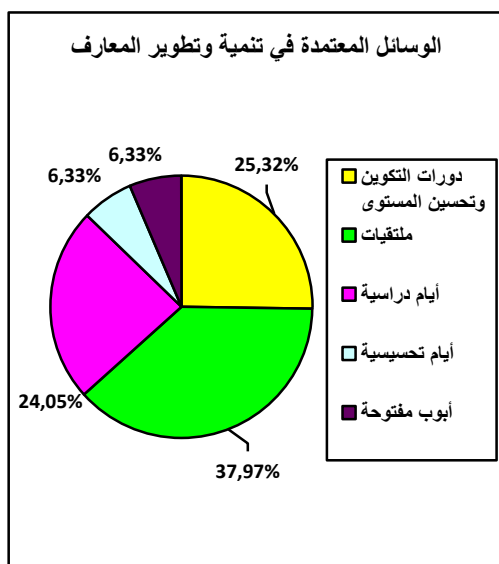


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	44	73.33 %
لا	16	26.67 %
المجموع	60	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة الذين تم استقصاءهم والتي تتمثل في نسبة 73.33 % يؤكدون أن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تعمل على تنمية وتطوير المعارف، أما نسبة 26.67 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول رقم 19: يبين الوسائل المعتمدة في تنمية وتطوير المعارف بالكلية

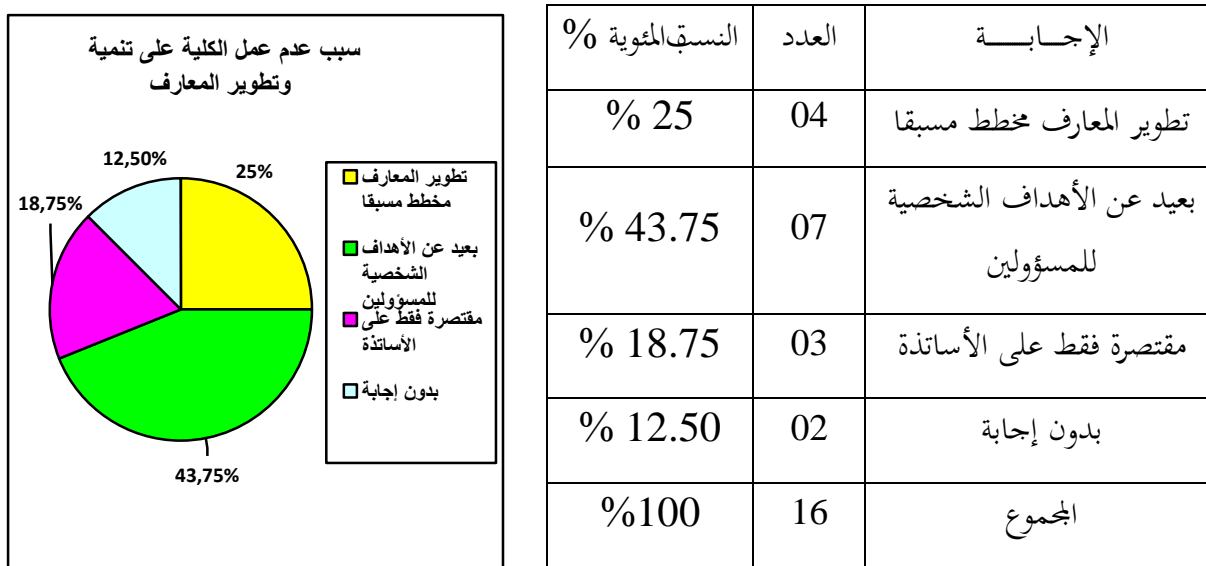


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
دورات التكوين وتحسين المستوى	20	25.32 %
ملتقيات	30	37.97 %
أيام دراسية	19	24.05 %
أيام تحسيسية	05	06.33 %
أبواب مفتوحة	05	06.33 %
المجموع	79	100 %

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكبر نسبة تعادل 37.97 % تؤكد أن الوسيلة التي تعمل على تنمية المعارف في الكلية هي الملتقيات، في حين نسبة 25.32 % أكدت أن الوسيلة هي دورات التكوين وتحسين المستوى، أما نسبة 24.05 % مثلت الأيام الدراسية، أما نسبة 06.33 % فمثلت كل من الأيام التحسيسية والأبواب المفتوحة .

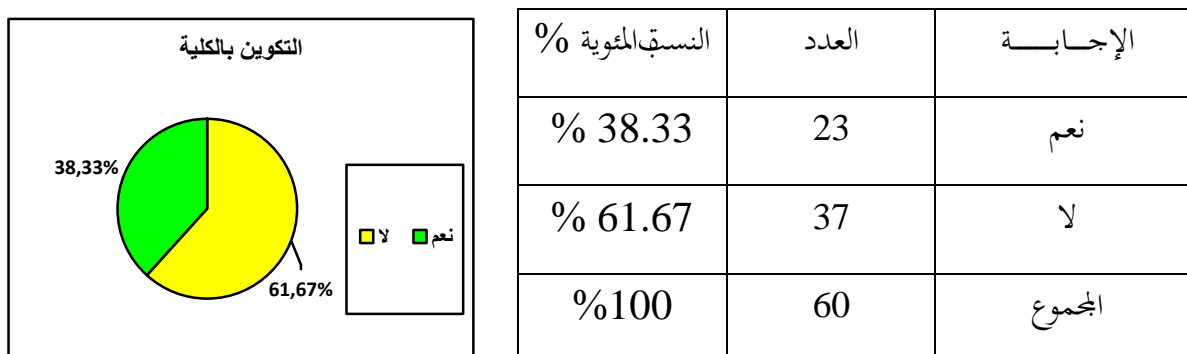
الجدول رقم 20: يبين سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن نسبة 43.75% يرجعون سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف إلى بعد وسائلها عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، في حين نسبة 25% ترجع السبب في كون تطوير المعارف يكون مخطط له مسبقا وفقا لميزانية محدودة، أما نسبة 18.75% فيرون أن وسائل تنمية وتطوير المعارف بالكلية محصورة فقط على الأساتذة، كما إكتفت نسبة 12.5% بعدم الرد.

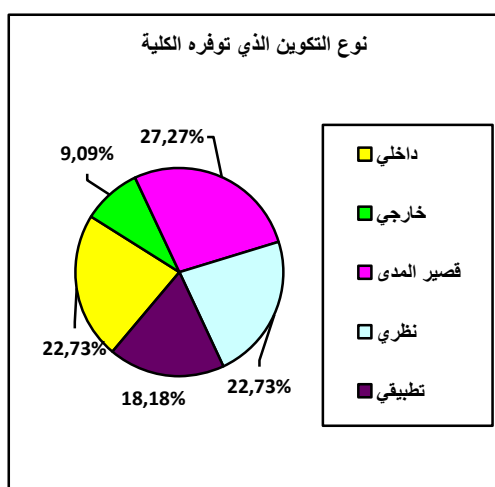
الجدول رقم 21: يبين التكوين بالكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، يتبين لنا أن نسبة 61.67% من أفراد العينة لم تتحصل على تكوين أثناء عملها بالكلية، في حين نسبة 38.33% تؤكد من إستفادتها من التكوين.

الجدول رقم 22: يبين نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالكلية

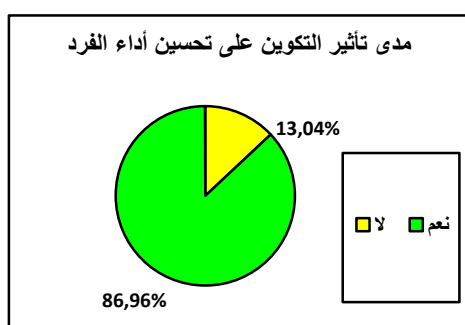


نوع التكوين	العدد	النسبة المئوية %
داخلي	10	22.73%
خارجي	4	9.09%
قصير المدى	12	27.27%
نظري	10	22.73%
تطبيقي	08	18.18%
عدد الإجابات	44	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن أغلبية الذين إستفادوا من تكوين، كان تكويننا قصير المدى وهذا ماتعكسه نسبة 27.27%، في حين تساوت نسبة التكوين الداخلي والتكوين النظري والمتمثلة في 22.73%، أما نسبة التكوين التطبيقي فكانت 18.18%، ونسبة 09.09% مثلت التكوين الخارجي، في حين لم نسجل أي تكوين طويل المدى بالنسبة لأفراد العينة.

الجدول رقم 23: يبين قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد



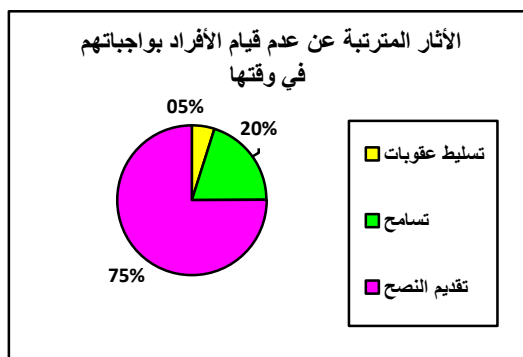
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	20	86.96%
لا	03	13.04%
عدد الإجابات	23	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم الذين إستفادوا من تكوين أثناء عملهم بالكلية قد حسن من أدائهم لعملهم وهذا بنسبة 86.96%، في حين أن نسبة 13.04% من المستفيدين من التكوين أجابوا بعدم تحسين التكوين من أداء عملهم، مبررين ذلك بعدم تلبية التكوين لإحتياجاتهم الخاصة.

4 - بيانات متعلقة باللوائح والأنظمة التي تحكم علاقة الإدارة بالأفراد داخل الكلية:

الجدول رقم 24: يبين الآثار المترتبة عن عدم قيام الأفراد بواجباتهم في وقتها

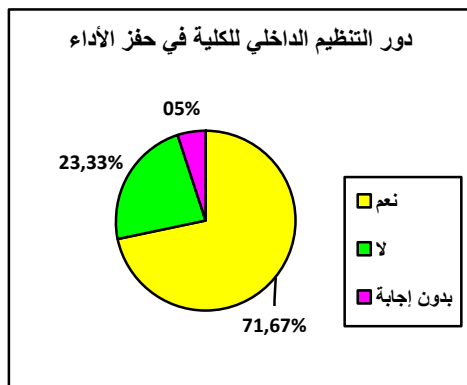


النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
05%	03	تسليط عقوبات
20%	12	تسامح
75%	45	تقديم النصح
100%	60	المجموع

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

اتفق أغلبية المستقصين بنسبة (75%) على أن الآثار المترتبة على عدم القيام بواجباتهم في وقتها هي تقديم النصح، أما نسبة 20% صرحت بوجود التسامح، والنسبة المتبقية (5%) صرحت بتسليط العقوبات.

الجدول رقم 25: يبين دور التنظيم الداخلي للكلية في حفز الأداء

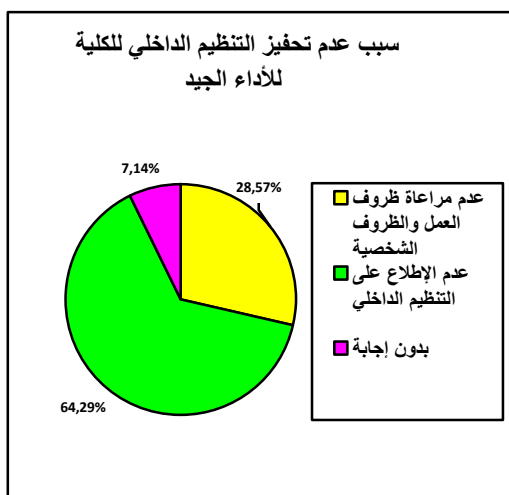


النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
71.67%	43	نعم
23.33%	14	لا
05%	03	بدون إجابة
100%	60	المجموع

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 71.67% من أفراد العينة المستجوبون تؤكد على أن التنظيم الداخلي للكلية يحفز على الأداء الجيد، إلا أن نسبة 23.33% قالت أن التنظيم الداخلي للكلية لا يحفز على الأداء، في حين نسبة 03% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 26: يبين سبب عدم تحفيز التنظيم الداخلي للأداء الجيد

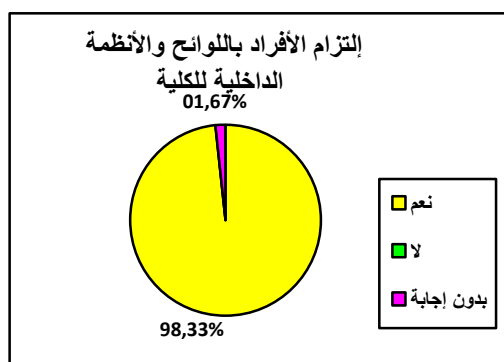


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
عدم مراعاة ظروف العمل والظروف الشخصية	04	28.57%
عدم الإطلاع على التنظيم الداخلي	09	64.29%
بدون إجابة	01	07.14%
المجموع	14	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن نسبة 64.29% من الذين أكدوا أن التنظيم الداخلي للكلية لا يحفز على الأداء الجيد، أرجعوا السبب في ذلك إلى عدم إطلاعهم على التنظيم الداخلي للكلية، في حين أن نسبة 28.57% أرجعت السبب في عدم مراعاة ظروف العمل والظروف الشخصية، ونسبة 07.14% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 27: يبين قياس مدى الالتزام باللوائح والأنظمة الداخلية

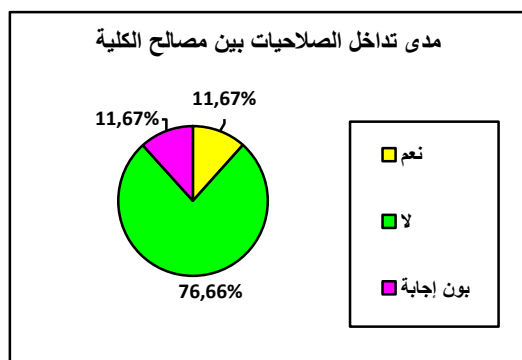


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	59	98.33%
لا	00	00%
بدون إجابة	01	01.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة يؤكدون على أنهم يلتزمون باللوائح والأنظمة الداخلية والتي تتمثل نسبتهم في (98.33%)، في حين سجلنا نسبة 01.67% التي اكتفت بعدم الرد على السؤال.

الجدول رقم 28: يبين قياس مدى تداخل الصلاحيات بين مصالح الكلية

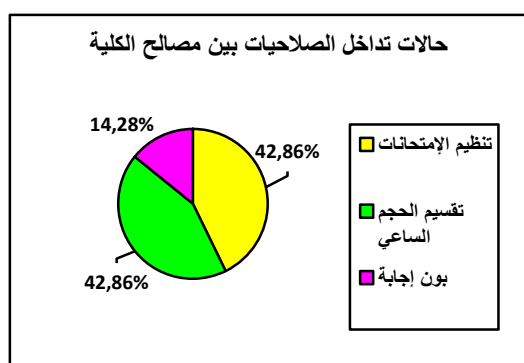


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	07	11,67%
لا	46	76,66%
بدون إجابة	07	11,67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

سجلنا في هذا السؤال نسبة 76.66% من أفراد العينة الذين أكدوا أنه لا يوجد تداخلا في صلاحيات بعض المصالح، في حين سجلنا نسبة 11.67% يقول عكس ذلك وتساوت مع نفس النسبة 11.67% الذين فضلوا عدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 29: يبين الحالات التي صادفت أفراد العينة في تداخل صلاحيات بعض المصالح

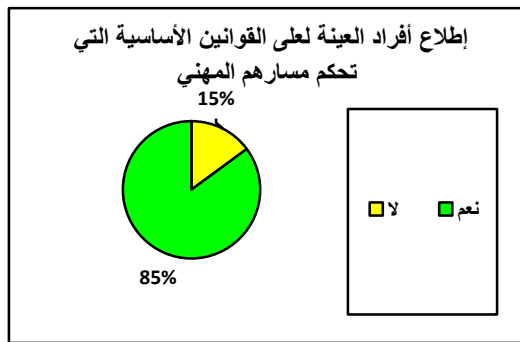


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
تنظيم الإمتحانات	03	42,86%
تقسيم الحجم الساعي	03	42,86%
بدون إجابة	01	14,28%
المجموع	07	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 42.86% من الحالات التي صادفتهم في تداخل صلاحيات بعض المصالح تمثلت في تنظيم الإمتحانات وتقسيم الحجم الساعي وهذا ما انعكسه تساوي نسب هاتين الحالتين، واكتفت نسبة 14.28% منهم بعدم الرد على السؤال المطروح.

الجدول رقم 30: يبين مدى إطلاع أفراد العينة على القوانين الأساسية التي تحكم مساهم المهني

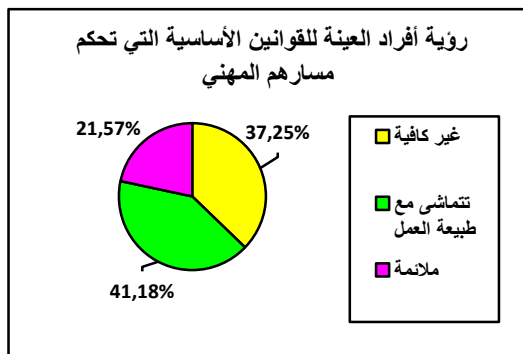


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	51	85%
لا	09	15%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 85% من أفراد العينة المستجوبون يؤكدون على إطلاعهم على القوانين الأساسية التي تحكم تسيير مساهم المهني، إلا أن نسبة 15% أكدت عكس ذلك.

الجدول رقم 31: يبين رؤية أفراد العينة للقوانين الأساسية التي تحكم مساهم المهني



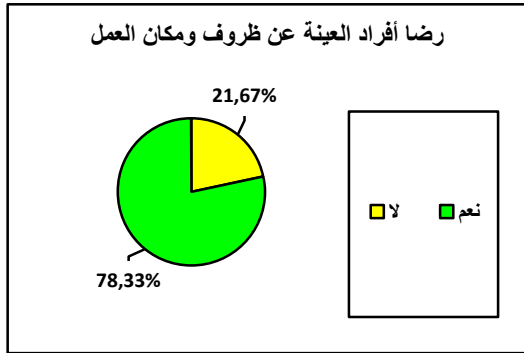
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
غير كافية	19	37.25%
تتماشى مع طبيعة العمل	21	41.18%
ملائمة	11	21.57%
المجموع	51	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا أن 41.18% من أفراد العينة التي لديها إطلاع على القوانين الأساسية التي تحكم تسيير مساهم المهني أجابت أنها تتماشى مع طبيعة العمل، أما نسبة 37.25% مثلت الذين أكدوا أنها غير كافية، أما نسبة 21.57% فأجابت على أنها ملائمة.

5 -بيانات متعلقة بطبيعة العمل داخل الكلية:

الجدول رقم 32: يبين قياس رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل

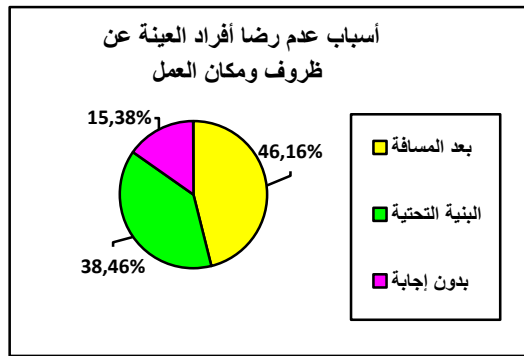


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	47	78.33%
لا	13	21.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكد أغلبية المستجوبين بنسبة (78.33%) على رضاهم عن ظروف ومكان العمل، أما نسبة 21.67% صرحت بعدم رضاها عن ظروف ومكان العمل والتي سوف نرى أسبابها في الجدول اللاحق.

الجدول رقم 33: يبين أسباب عدم رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل

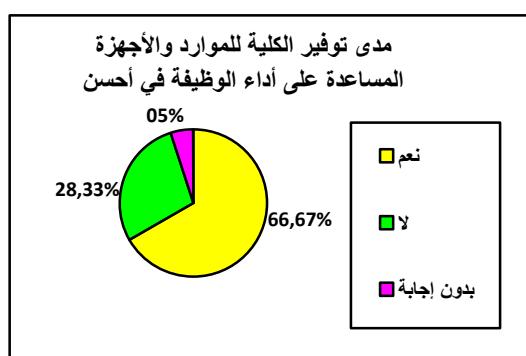


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
بعد المسافة	06	46.16%
البنية التحتية	05	38.46%
بدون إجابة	02	15.38%
المجموع	13	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن نسبة 46.16% من الذين أكدوا على عدم رضاهم عن ظروف العمل، أرجعوا السبب في ذلك إلى بعد المسافة، في حين أن نسبة 38.46% أرجعت السبب إلى البنية التحتية للموقع، أما نسبة 15.38% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 34: يبين قياس مدى توفير الكلية للموارد والأجهزة المساعدة على أداء الوظيفة في أحسن الظروف

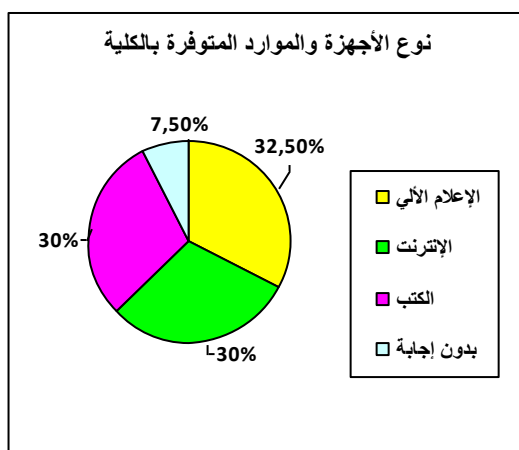


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	40	66.67%
لا	17	28.33%
بدون إجابة	03	05%
المجموع	13	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكبر نسبة تعادل 66.67% تؤكد أن الكلية توفر الموارد والأجهزة التي تهيء للموظفين القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف، في حين نسبة 28.33% أكدت العكس، أما نسبة 05% فلم تجب على السؤال.

الجدول رقم 35: يبين نوع الأجهزة و الموارد المتوفرة بالكلية

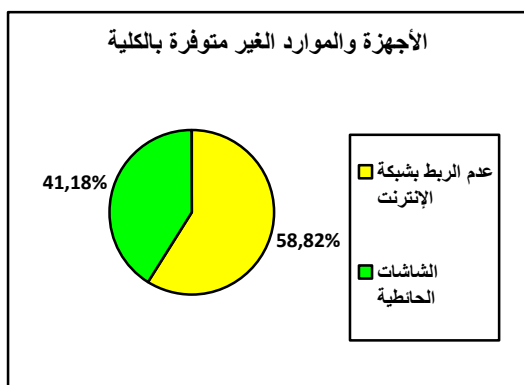


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
الإعلام الألي	13	32.5%
الإنترنت	12	30%
الكتب	12	30%
بدون إجابة	03	07.5%
المجموع	40	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 32.5% من أفراد العينة الذين تم استقصاءهم أكدوا أن الأجهزة التي توفرها الكلية وتهيء لهم القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف تتمثل في أجهزة الإعلام الألي، أما نسبة 30% مثلت الإنترنت، ونفس النسبة مثلت الكتب أي 30%، في حين نسبة 07.5% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 36: يبين نوع الأجهزة و الموارد الغير متوفرة بالكلية

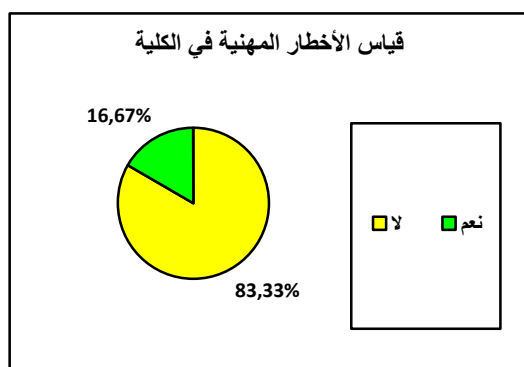


النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
58,82%	10	عدم الربط بشبكة الإنترنت
41,18%	07	الشاشات الحائطية
100%	17	المجموع

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة 58.82 % من الذين أكدوا على عدم توفير الكلية للأجهزة و الموارد التي تهيئ لهم القدرة على أداء وظائفهم في أحسن الظروف، أرجعوا السبب في ذلك إلى عدم الربط بشبكة الإنترنت، في حين أن نسبة 41.18% أرجعت السبب إلى نقص الشاشات الحائطية.

الجدول رقم 37: يبين قياس الأخطار المهنية في الكلية

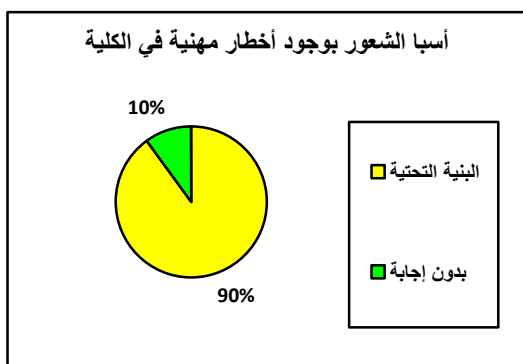


النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
16,67%	10	نعم
83,33%	50	لا
100%	60	المجموع

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

معظم أفراد العينة يؤكدون على عدم شعورهم بوجود أخطار عند تأدية مهامهم والتي تتمثل نسبتهم في 83.33%، في حين نسجل نسبة 16.67 % التي تشعر بوجود خطر في محيط عملها.

الجدول رقم 38: يبين أسباب الشعور بوجود أخطار مهنية في الكلية

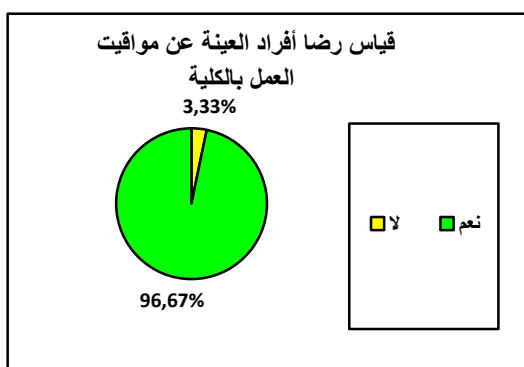


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
البنية التحتية	09	%90
بدون إجابة	01	% 10
المجموع	10	%100

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتبين لنا من خلال الجدول، أن أغلبية الذين أكدوا على شعورهم بوجود أخطار مهنية أثناء تأدية مهامهم وهذا بنسبة 90 %، أرجعوا السبب في ذلك إلى إهتراء البنية التحتية للموقع وبالأخص قسم علوم التسيير، في حين أن نسبة 10% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 39: يبين قياس رضا أفراد العينة عن مواقيت العمل بالكلية

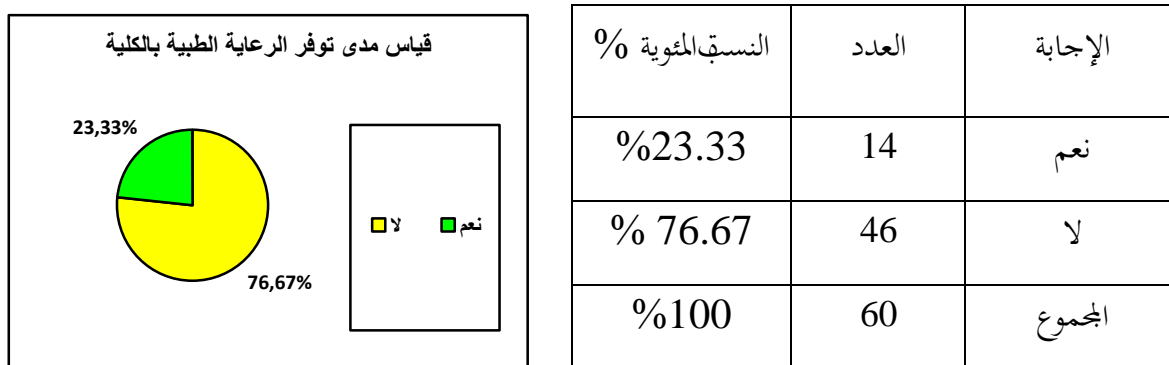


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	58	%96.67
لا	02	% 03.33
المجموع	60	%100

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

معظم أفراد العينة يؤكدون على رضاهم عن مواقيت العمل بالكلية والمتمثلة نسبتهم في (96.67%)، في حين سجلنا نسبة 03.33 % التي أكدت عكس ذلك.

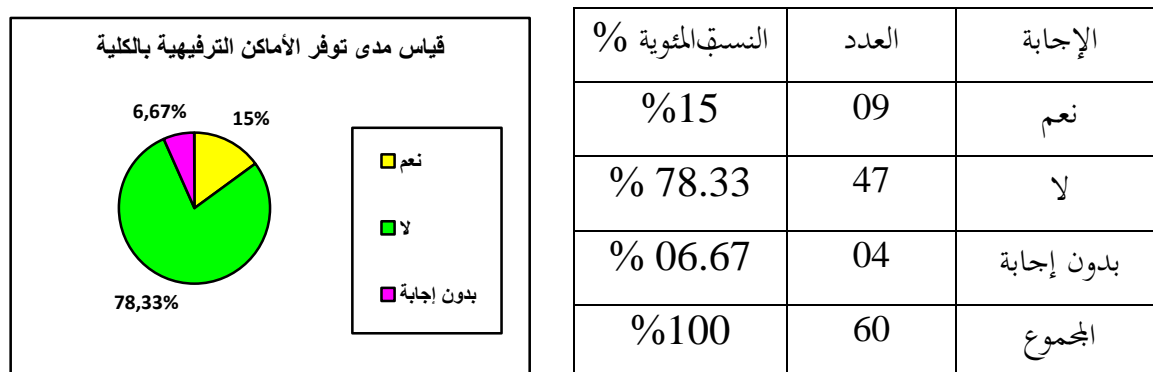
الجدول رقم 40: يبين قياس مدى توفر الرعاية الطبية بالكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة الذين شملهم استقصاؤنا صرحوا لنا أن الكلية لا تتوفر على الرعاية الطبية أي بنسبة 76.67% ، في حين مثلت نسبة 23.33% عن وجود الرعاية الطبية.

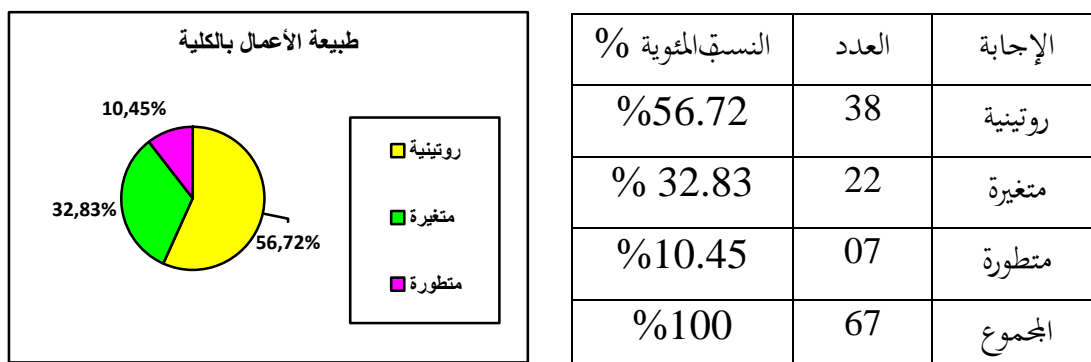
الجدول رقم 41: يبين قياس مدى توفر الأماكن الترفيهية بالكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 78.33% من المستقصين أدلوا بعدم توفر الكلية على أماكن ووسائل ترفيهية ، في حين مثلت نسبة 15% بوجود أماكن ووسائل ترفيهية ، واكتفت نسبة 06.67% بعدم الرد على السؤال المطروح.

الجدول رقم 42: يبين طبيعة الأعمال بالكلية

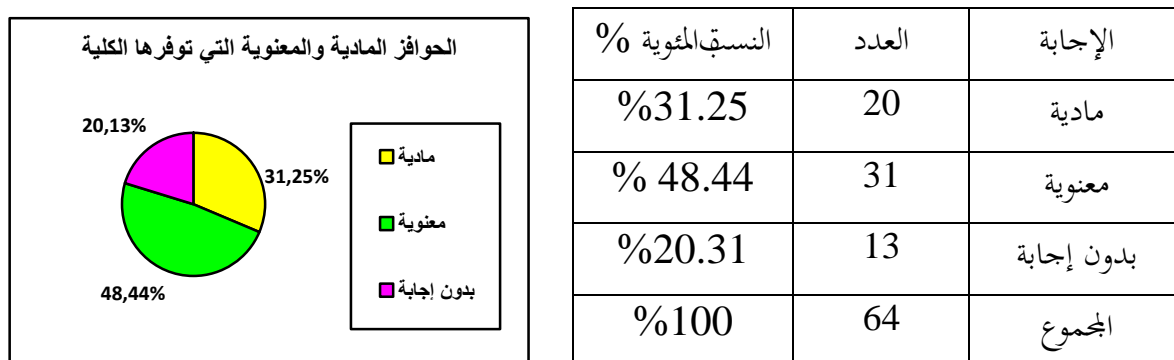


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

معظم أفراد العينة الذين تم استقصائهم 56.72% صرحوا لنا أن الأعمال التي يقومون بها في روتينية، و نسبة 32.83% منهم أكدوا أنها أعمال متغيرة، في حين 10.45% المتبقية مثلت الأعمال المتطورة.

6 - بيانات متعلقة بالحوافز المادية والمعنوية داخل الكلية:

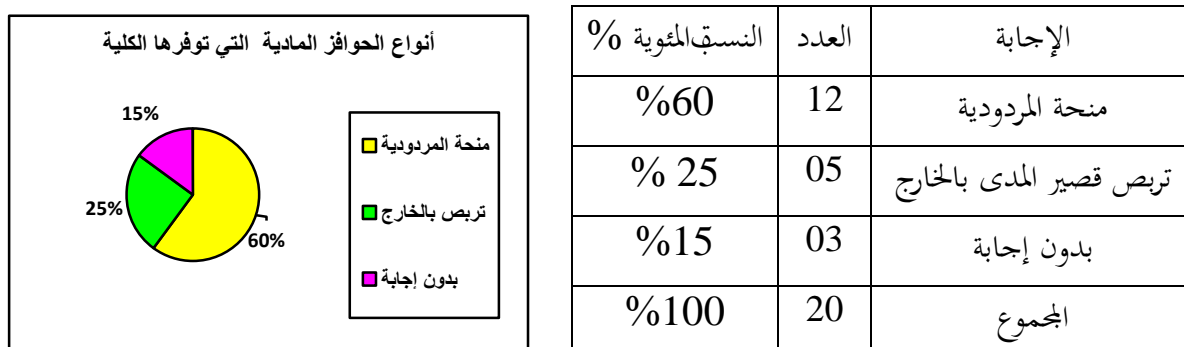
الجدول رقم 43: يبين الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها الكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 48.44% من أفراد العينة الذين تم استقصائهم أكدوا أن الحوافز التي توفرها الكلية تتمثل في الحوافز المعنوية، أما نسبة 31.25% فمثلت الحوافز المادية، في حين نسبة 20.31% اكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

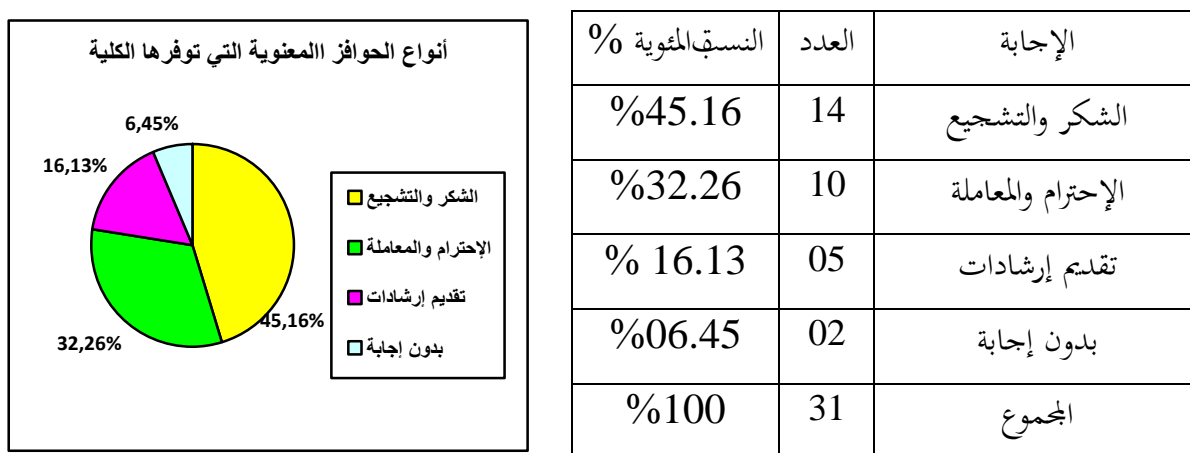
الجدول رقم 44: يبين أنواع الحوافز المادية التي توفرها الكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول يتبين لنا، أن 90 % من الحوافز المادية التي توفرها الكلية تتمثل في منحة المردودية، أما نسبة 25 % من الحوافز المادية تتمثل في منح تربص قصير المدى بالخارج، في حين أن نسبة 15% اكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

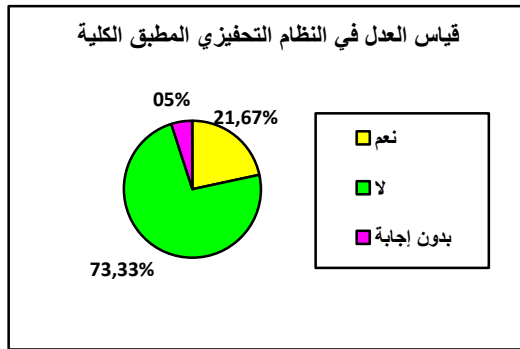
الجدول رقم 45: يبين أنواع الحوافز المعنوية التي توفرها الكلية



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول، نسبة 45.16 % من الحوافز المعنوية التي توفرها الكلية تتمثل في الشكر والتشجيع، أما نسبة 32.26 % تتمثل في الإحترام والمعاملة، ونسبة 16.13 % من الحوافز المعنوية تتمثل في تقديم إرشادات، في حين أن نسبة 6.45% إكتفت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 46: يبين قياس العدل في النظام التحفيزي المطبق بالكلية

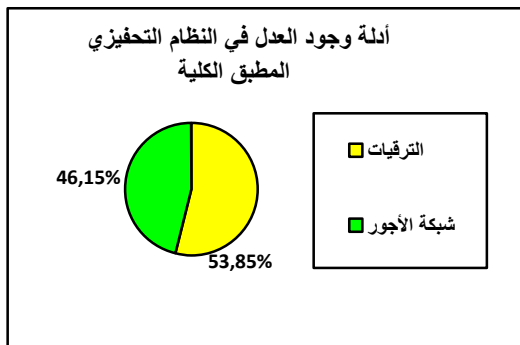


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	13	21,67%
لا	44	73,33%
بدون إجابة	03	05%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

ترجع نسبة 73.33% لعدم وجود العدل في النظام التحفيزي المطبق، في حين أن نسبة 21.67% يؤكدون عكس ذلك أي وجود العدل في النظام التحفيزي المطبق، أما نسبة 05% فاعتقدت بعدم الرد على هذا السؤال.

الجدول رقم 47: يبين أدلة وجود العدل في النظام التحفيزي المطبق بالكلية

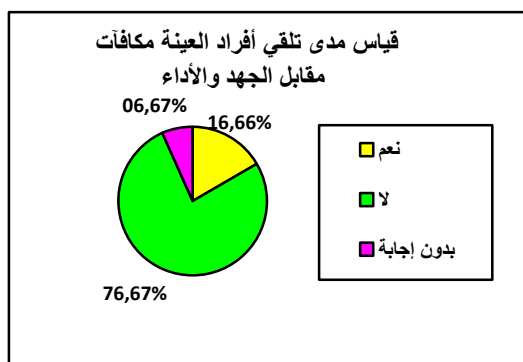


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
التقنيات	07	53,85%
شبكة الأجور	06	46,15%
المجموع	13	05%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكدت نسبة 53.85% من أفراد العينة الذين صرحوا بوجود العدل في نظام الحوافز بوجود التقنيات، في حين نسبة 46.15% صرحوا على أن العدل موجود وذلك أن نظام التحفيز يتم حسب شبكة الأجور المعتمدة في الإدارات والمؤسسات العمومية على المستوى الوطني.

الجدول رقم 48: يبين قياس مدى تلقي أفراد العينة مكافآت مقابل الجهد والأداء

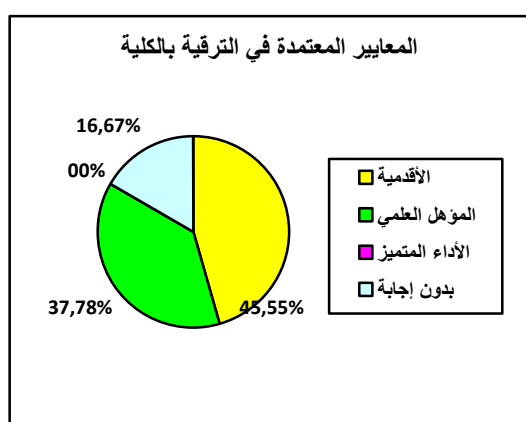


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	10	16.66%
لا	46	76.67%
بدون إجابة	03	06.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة 76.67% من المستجوبين على أنهم لا يتلقون مكافآت مقابل الجهد والأداء، أما بعض أفراد العينة أكدوا أنهم يتلقون المكافآت مقابل الجهد والأداء والتي تمثل نسبتهم 16.66%، أما نسبة 06.67% لم ترد على هذا السؤال.

الجدول رقم 49: يبين المعايير المعتمدة في الترقية بالكلية

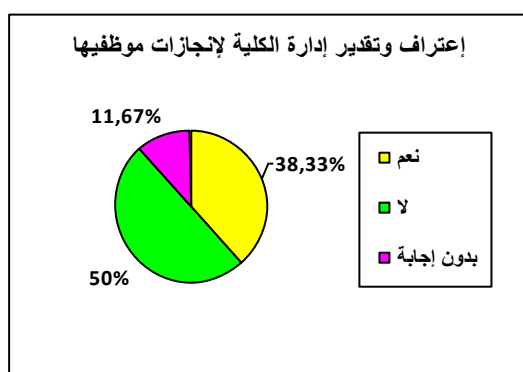


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
الأقدمية	41	45.55%
المؤهل العلمي	34	37.78%
الأداء المتميز	00	00%
بدون إجابة	15	16.67%
المجموع	90	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول، أن نسبة 45.55% من المعايير المعتمدة في الترقية تتمثل في الأقدمية، أما نسبة 37.78% تتمثل في المؤهل العلمي، في حين لم نسجل أي نسبة بالنسبة لمعيار الأداء المتميز، أما نسبة 16.67% فاكتمت بعدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 50: يبين قياس مدى اعتراف وتقدير الإدارة لإنجازات موظفيها

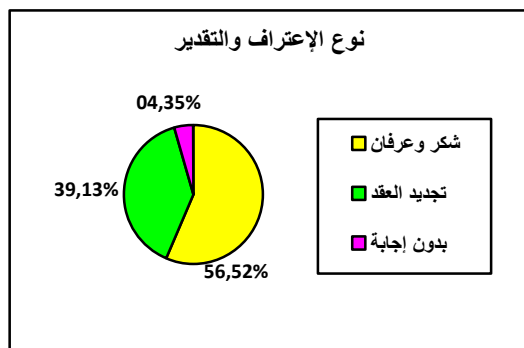


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	23	38.33%
لا	30	50%
بدون إجابة	07	11.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

50% من أفراد العينة الذين تم استقصائهم صرحوا لنا أن الإدارة لاتقدر الإنجازات التي يقومون بها، و نسبة 38.33% منهم أكدوا لنا العكس، في حين 11.67% المتبقية فضلت عدم الإجابة على السؤال.

الجدول رقم 51: يبين نوع الاعتراف والتقدير

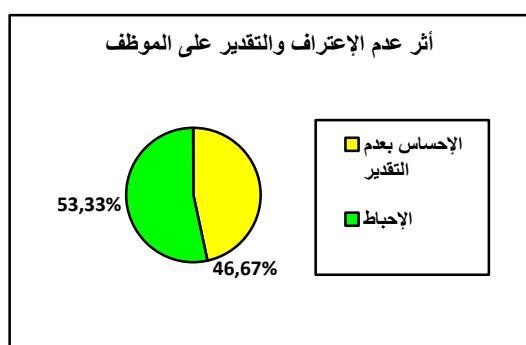


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
شكر و عرفان	13	56.52%
تجديد العقد	09	39.13%
بدون إجابة	01	04.35%
المجموع	23	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن نسبة 56.52% من الذين أكدوا على تقدير الإدارة واعترافها بإنجازاتهم، صرحوا لنا أن هذا الاعتراف والتقدير يتمثل في الشكر والعرفان، أما نسبة 39.13% منهم صرحت في كون الاعتراف والتقدير يتمثل في تجديد الإدارة لعقود عملهم، في حين أن نسبة 04.35% اكتفت بعدم الرد على السؤال.

الجدول رقم 52: يبين أثر عدم الإعتراف والتقدير على الموظف



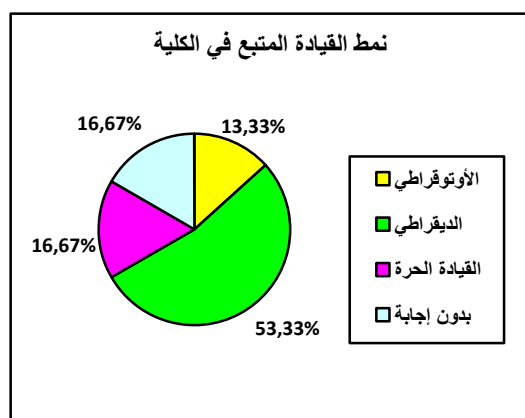
الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
الإحساس بعدم التقدير	14	46.67%
الإحباط	16	53.33%
المجموع	30	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نسبة 53.33% مثلت أفراد العينة الذين صرحوا أن أثر عدم اعتراف وتقدير الإدارة بالإنجازات يؤدي إلى الإحباط، في حين نسبة 46.67% أكدت لنا انه يؤدي إلى الإحساس بعدم التقدير.

7 - بيانات متعلقة بأسلوب القيادة والإشراف داخل الكلية:

الجدول رقم 53: يبين نمط القيادة المتبع في الكلية

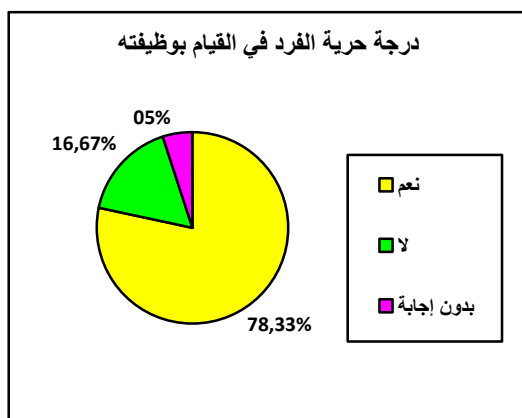


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
الأوتوقراطي	08	13.33%
الديمقراطي	32	53.33%
القيادة الحرة	10	16.67%
بدون إجابة	10	16.67%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أكدت نسبة 53.33% من المستجوبين أن نمط القيادة المتبع في الكلية هو الديمقراطي، أما نسبة 16.67% مثلت نمط القيادة الحرة و الذين إكتفوا بعدم الإجابة، في حين مثلت نسبة 13.33% الذين صرحوا بوجود النمط الأوتوقراطي.

الجدول رقم 54: يبين قياس درجة حرية الفرد في القيام بوظيفته

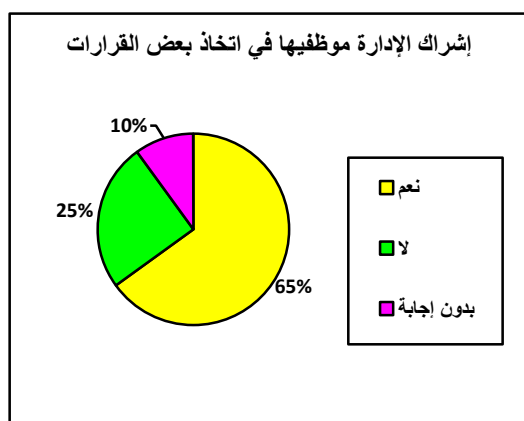


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	47	78.33%
لا	10	16.67%
بدون إجابة	03	05%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة المستجوبين، أي نسبة 78.33% أكدت أن لها درجة عالية من الحرية في تأدية مهامها، في حين مثلت نسبة 16.67% الذين صرحوا أنهم لا يتمتعون بالحرية الكاملة للقيام بوظائفهم، أما نسبة 05% فمثلت الذين إكتفوا بعدم الرد على السؤال.

الجدول رقم 55: يبين مدى إشراك الإدارة موظفيها في إتخاذ بعض القرارات

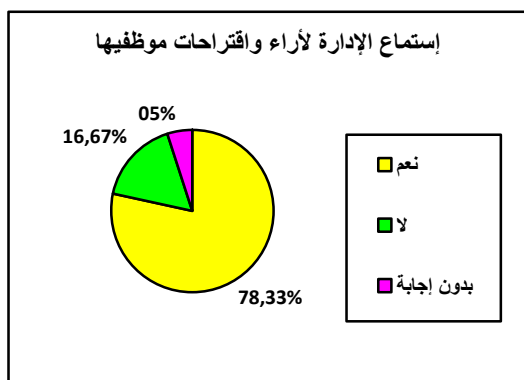


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	39	65%
لا	15	25%
بدون إجابة	06	10%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية المستجوبين أكدوا أن الإدارة تشركهم في إتخاذ بعض القرارات وهذا بنسبة 65%، أما نسبة 25% صرّحوا أن الإدارة لا تشركهم في إتخاذ بعض القرارات، أما النسبة المتبقية اكتفت بعدم الرد على السؤال (10%).

الجدول رقم 56: يبين قياس مدى استماع الإدارة لأراء واقتراحات موظفيها

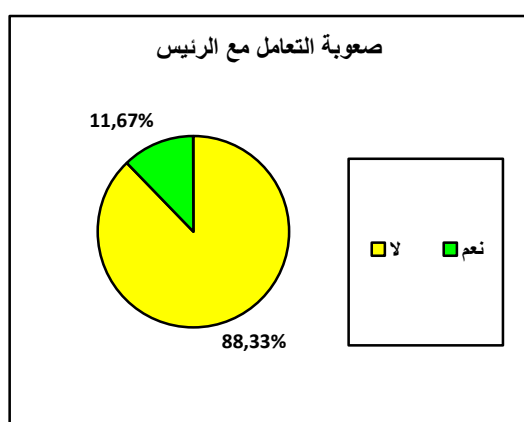


الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	46	76.67%
لا	11	18.33%
بدون إجابة	03	05%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة 76.67% الذين شملهم استقصاءنا، صرحوا لنا أن الإدارة تستمع لاقتراحاتهم وأرائهم، في حين نسبة 18.33% أكدت عكس ذلك، ومثلت نسبة 05% عدم الرد على هذا السؤال.

الجدول رقم 57: يبين قياس مدى صعوبة التعامل مع الرئيس بالكلية



الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	07	11.67%
لا	53	88.33%
المجموع	60	100%

المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة 88.33% من المستجوبين على أنهم لا يجدون صعوبة في التعامل مع رئيسهم، أما بعض أفراد العينة أكدوا العكس والتي تمثل نسبتهم 11.66%.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يمكن إستنتاج الدراسة الميدانية بالإعتماد على نتائج الإستقصاء العام، إذ توصلت دراستنا إلى الآتي:

- أكبر شريحة تم إستقصاؤها تمثلت في فئة الذكور، ذوي السن من 30 إلى 39 سنة، أما بالنسبة للمستوى فضمت دراستنا أكبر فئة ذات مستوى جامعي وهذا راجع إلى طبيعة وظيفة أفراد العينة (أساتذة، موظفين دائمين، عقود ما قبل التشغيل)، إذ يتطلب توفر المستوى الجامعي لشغل الوظيفة، أما بالنسبة للخبرة بالكلية فكانت أكبر فئة ذات خبرة مهنية تتراوح ما بين سنتين 02 إلى 10 سنوات وهذا راجع لحدثة نشأة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي أنشأت سنة 2012 بعدما كانت تحت إسم كلية الحقوق والعلوم التجارية، أما بالنسبة للصفة القانونية لأفراد العينة التي شملها إستقصاؤنا فكانت أكبر فئة في الموظفين الدائمين.
- أما بالنسبة لمعايير قياس مدى تبني إدارة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لمعالم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية فتوصلنا إلى:

* تعتمد إدارة الكلية على الإتصال المفتوح أي حرية الأفراد في الإتصال بالإدارة بدون تعقيدات وفي مختلف الأوقات والأيام وخصوصا عن طريق الإتصال الشخصي مما يدل على وجود علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة، وهذا ما يثبت وجود إتصال غير رسمي بين أفراد العينة وإدارة الكلية، بالإضافة إلى تبني مبدأ التعاون بين مختلف مصالح الكلية من عمادة الكلية، الأمانة العامة والمصالح التابعة لها وكذا أقسام الكلية وصولا إلى مكتبة الكلية مما يساعد في خلق مناخ عمل ملائم، وهذا من خلال دعم سهولة إنسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفين لأداء وظائفهم على أكمل وجه، كما أن إدارة الكلية تعمل على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها مما يزيد من درجة الإنتماء الوظيفي للموظف وتحسيسه بمكانته في الكلية، لكن في المقابل تحمل جزء من الموظفين الذين عبروا عن نقص الإمكانيات الإتصالية وإعلامهم من طرف الإدارة يتم فقط عن طريق الإعلانات.

* تعمل إدارة الكلية على تنمية وتطوير المعارف من خلال المنتقيات التي يكون مخطط لها مسبقا، إلا أنها بعيدة عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، كما أن إنعدام التكوين بالنسبة للموظفين الدائمين والذي يرجع سببه في مركزية القرارات بجامعة عبد الحميد بن باديس والغياب التام لدورات التكوين وتحسين المستوى

بالنسبة للموظفين مما يؤثر سلبا على مردوديتهم مقارنة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا الحالي.

- أما بالنسبة للوائح التنظيمية التي تحكم علاقة الإدارة بالأفراد داخل الكلية، فإن إدارة الكلية تنتهج مبدأ تقديم النصح والتغاضي عن تسليط العقوبات، مع إلتزام معظم موظفي الكلية باللوائح والأنظمة الداخلية وهذا ما يعكس رضا الموظفين عن ظروف ومكان العمل داخل الكلية وكذا رضاهم عن مواقيت العمل، كما توفر إدارة الكلية لموظفيها مختلف الموارد والأجهزة التي تساعدهم على أداء وظائفهم في أحسن الظروف والمتمثلة في أجهزة الإعلام الآلي والإنترنت والتجهيزات المكتبية، إلا أن إدارة الكلية أهملت جانب الرعاية الطبية وكذا الأماكن الترفيهية.

ولقد سجلنا من خلال استقصائنا شعور بعض أفراد الكلية بوجود أخطار مهنية أثناء تأديتهم لمهامهم والذين أرجعوا السبب في إهتراء البنية التحتية لقسم علوم التسيير.

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

- كما تعتمد إدارة الكلية في ترقية موظفيها على معيارين اثنين وهما الأقدمية والمؤهل العلمي وعدم إعطاء أهمية للأداء المتميز وهذا راجع إلى القوانين الأساسية التي تحكم تسيير المسار المهني للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، كما سجلنا من خلال استقصائنا أن معظم أفراد العينة أكدوا على عدم إعتراف إدارة الكلية لإنجازاتهم مما يؤدي بهم إلى الإحباط والإحساس بعدم التقدير.

- من خلال دراستنا الميدانية ومن خلال الاستقصاء العام سجلنا أن إدارة الكلية تعتمد النظام الديمقراطي في تسيير شؤون الإدارة، وهذا ما تعكسه درجة حرية الأفراد في القيام بوظائفهم داخل الكلية، بالإضافة إلى إشراك إدارة الكلية موظفيها في اتخاذ بعض القرارات والاستماع لاقتراحاتهم وكذلك سهولة التعامل مع المسؤولين داخل الكلية.

خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي يحكم تسيير المسار المهني لموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم، ومن خلال الدراسة الميدانية للكلية قيد الدراسة حاولنا توضيح مدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي وأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، والتي أثبتت مايلي:

- اعتماد إدارة الكلية على سياسة الإتصال المفتوح مع حرية موظفيها في الاتصال بها بدون تعقيدات وفي مختلف الأوقات والأيام وخصوصا عن طريق الاتصال الشخصي مما يدل على وجود علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة.

- تبنى إدارة الكلية مبدأ التعاون بين مختلف مصالحتها من عمادة الكلية، الأمانة العامة والمصالح التابعة لها وكذا أقسام الكلية وصولا إلى مكتبة الكلية مما يساعد في خلق مناخ عمل ملائم.

- دعم إدارة الكلية سهولة انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفين لأداء وظائفهم على أكمل وجه، وعملها على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها مما يزيد من درجة الإلتناء الوظيفي للموظف وتحسيسه بمكانته في الكلية.

- عمل إدارة الكلية على تنمية وتطوير المعارف من خلال المنتقيات التي يكون مخطط لها مسبقا، إلا أنها بعيدة عن الأهداف الشخصية للمسؤولين، كما أن انعدام التكوين بالنسبة للموظفين الدائمين والذي يرجع سببه في مركزية القرارات بجامعة عبد الحميد بن باديس والغياب التام لدورات التكوين وتحسين المستوى بالنسبة للموظفين مما يؤثر سلبا على مردوديتهم مقارنة بالتطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا الحالي، بالإضافة إلى عدم إعتراف وتقدير إدارة الكلية لإنجازات موظفيها مما يؤدي بهم إلى الإحباط والإحساس بعدم التقدير.

وهذا ما أكدته كذلك نتائج الاس تقصاء الذي أجريناه على عينة من موظفي وأساتذة الكلية، وسوف نوضح تلك النتائج بالتفصيل في نقاط محددة، بالإضافة لاقتراح توصيات نعتقد أنها سوف تساعد على إثراء أهمية الموضوع في خاتمة هذه الدراسة.

تعود جذور التسويق الداخلي كممارسات إلى الفكر الإداري و تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية فلتسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المنظمة تجاه الزبائن وتحقيق المصداقية وإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن وكذا تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن يبدأ من تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الجودة الداخلية وتحسين الظروف الوظيفية الداخلية.

إن للتسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الخدمائية، وذلك بما فيه من تطوير وتحسين الجودة والوفاء بالتزامات تجاه الزبائن انطلاقاً من تحقيق رضا الموظفين وتوجيه سلوكياته ، ودفعهم نحو المشاركة في إنتاج الخدمات بما يحقق أهداف . من خلال هذا، وإختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها يمكن الحكم على أن:

- بالنسبة للفرضية الأولى ، نؤكد على صحة هذه الفرضية من خلال ماتوصلنا إليه في الشق النظري والتطبيقي.

والمتضمنة حداثة التسويق الداخلي في مجال إدارة الموارد البشرية

- بالنسبة للفرضية الثانية، نؤكد عدم صحة هذه الفرضية مقارنة بنتائج الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مستغانم حيث تكاد تكون إسهامات تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية منعدمة إذ يعتمد المسؤولين في المؤسسات الجزائرية على سلطة منصبهم أكثر من الطرق العلمية لتسيير العلاقات مع موظفيهم

أما بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في التسويق الداخلي على تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق

ووظيفة الموارد البشرية ، فإننا نؤكد على عدم صحة هذه الفرضية من خلال ما توصلنا إليه في نتائج الدراسة

الميدانية، وهذا بإهمال إدارة الكلية للمهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

الاقتراحات و التوصيات:

من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

- 1 يجب على المؤسسة إعطاء أهمية بالغة لمواردها البشرية، والكفاءات الفردية، بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة، ضرورة استقطاب تلك الموارد والكفاءات القليلة والمتميزة، والعمل على الاحتفاظ بها.

- 2 إعطاء الأولوية للمفاهيم التسويقية وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية من خلال القدرات و المهارات البشرية، بتطبيق أنظمة التدريب، التحفيز، والاتصال، و تقييم الأداء، ووضع خطط، و تنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية.
- 3 ضرورة اهتمام المؤسسات بصفة عامة وجامعة عبد الحميد بن باديس بصفة خاصة برأسمال الفكري الممثل في نخبة الكفاءات، ذات القدرات المعرفية، والتنظيمية، والإبداعية، والإبتكارية.
- 4 دعم استقلالية التوظيف بالنسبة للكليات، حتى يتسنى لكل كلية استقطاب الكفاءات اللازمة، مع ضمان برمجة دورات تكوين وتحسين المستوى لموظفيها والتي تتماشى مع التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في عصرنا الحالي.
- 5 ضرورة تبني المفاهيم التسويقية ولاسيما تلك المتعلقة بالولاء في إدارة الموارد البشرية، من أجل تحقيق الانتماء الوظيفي للعمال وبالتالي ضمان جودة الخدمة وتحسين صورة المستخدم.

آفاق البحث:

- دور تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- تسويق الموارد البشرية وأثره على صورة المؤسسة.

تمهيد :

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة الخدمية مقدمة الخدمة، وبين العملاء طالبي الخدمة، إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة التي تلي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفعها ورغبتهم له أكبر الأثر في زيادة قدرة المنظمة ونموها وإزدهارها، وهذا النوع من التبادل وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين فيها. الاهتمام مطلوب أيضا بالنسبة للعملاء الداخليين لضمان قيام العاملين داخل المنظمة بتحويل أفكار و استراتيجيات المنظمة إلى واقع فعلي بقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على عملاء المنظمة و إقناعهم بمدى جاذبية و قدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم والحصول على تفضيلاتهم لها. ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار و الخطط التي تقوم المنظمة بإنتاجها و الحصول على تأييدهم لها. فمن الضروري اقتناع الأفراد داخل التنظيم بأهمية المنظمة وما تقدمه من منتجات و إسهام عملهم في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك قبل القيام بأي تسويق خارجي لمنتجاتها.

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

المبحث الأول: مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية المطلب الأول: التسويق الداخلي

1- مفهوم التسويق الداخلي

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

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

ويختص التسويق الداخلي تشابهه أو تطابقه بين الزبائن والعمال حيث يعتبر التسويق الداخلي العمال

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

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

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

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

¹ محمد فريد الصحن وأخرون، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص:44.

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

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

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

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

2 - أهمية التسويق الداخلي:

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

2-1 بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا العملاء².

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

² صالح عمر الكرامة الجريري، " أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة

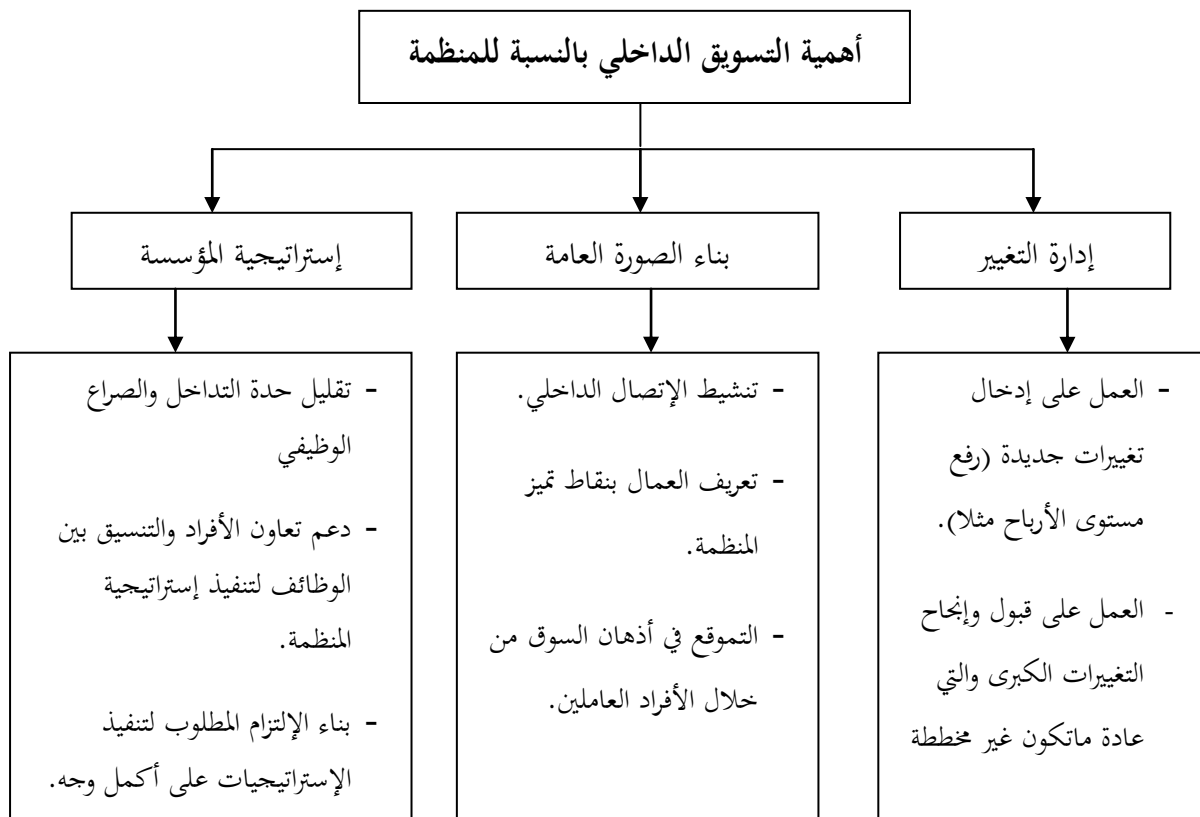
تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006 ، ص: 03.

معنى ذلك أن تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة يعتبر الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و تتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور¹:

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

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

الشكل رقم 05: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة



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

فمن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تتجلى في كونه على مساعدة العمال في التكيف مع التغييرات الحاصلة والتي عادة تكون غير مبرمجة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة، كما أنه يساعد في تنشيط عملية الإتصال الداخلي وتعريف العمال بنقاط تميز المنظمة مما يساعدها على التموقع في

¹ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 03.

أذهان السوق من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا من خلال تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وإضفاء روح التعاون والتنسيق بين الأفراد ومختلف الوظائف والعمل على بناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة على أكمل وجه.

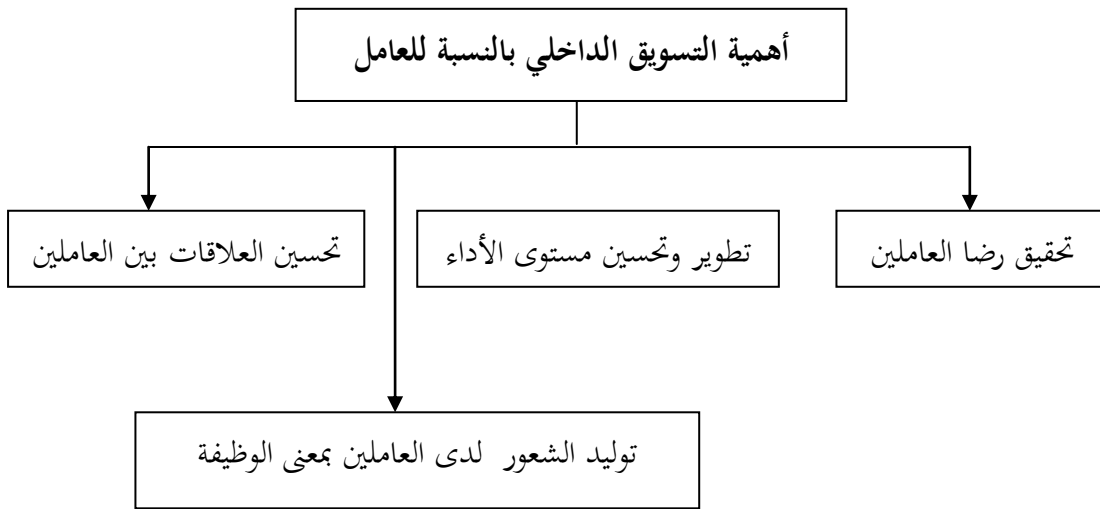
2-2 بالنسبة للعامل:

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

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

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

الشكل رقم 06: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل



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

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

1-2-2 تحقيق الرضا لدى العاملين :

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

2-2-2 تطوير و تحسين مستوى أداء العامل :

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

3-2-2 تحسين العلاقات بين العمال :

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

4-2-2 شعور العامل بمعنى الوظيفة:

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

3 - أهداف التسويق الداخلي:

تتضمن أهداف التسويق الداخلي أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، إذ أنه يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة¹، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق مايلي:

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

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

- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- إذا من المهام الرئيسية للتسويق الداخلي هي الإجابة على مشاكل التحفيز والالتزام ا لوظيفي للعمال في حياتهم المهنية اليومية داخل المؤسسة ، ومن أجل هذا يجب تغيير الأحاسيس والسلوكيات نحو العمل، وكذا تطبيق هذه العلاقة التجارية بين صاحب العمل وعماله، والعمل على ضمان رضاهم.
- ومن هذا كله فإن العمال يمثلون سوقا يجب على المؤسسة اقتحامه ، وهنا ظهر المفهوم الجديد لتطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية وهو مفهوم "التوجه للعميل أو التفكير بالعميل"¹.
- وهذا المفهوم المبني على غزو الأسواق، وهو ليس تسويقا داخليا لأنه يتجاوز المفهوم البسيط للاتصال ويعتبر العمال السابقين والحاليين والمحتملين كعملاء لمديرية الموارد البشرية التي يجب عليها أن تبيعهم خدماتها والمتمثلة في التكوين، التدريب، تسيير المسار المهني، مخطط الاحتفاظ بالعمال.....إلخ.
- كما يجب أن لا يقتصر مفهوم الزبون على العمال لوحدهم، بل يتعدى ذلك ليشمل الإدارة والمساهمين وكل من ترغب مديريةية الموارد البشرية أن تبيعهم منتجاتها وخدماتها.

4 - علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية:

معظم الوظائف التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي.

و يذهب بعض الباحثين إلى أبعد من ذلك حين يقول بعضهم "لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين".

¹ Serge Panczuk et Sébastien point, "Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines", Editions d'organisation, 2008, Paris, p : 22.

بينما يعرف ويليام إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات و السياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف" و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.

ولكن خصوصية منظمة الخدمات، وطبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمائية، وهذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا عن كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب والتوجيه الجيد ، وأن يكونوا أكثر توجهها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام و واجبات.

و من هذا المنطلق يؤكد بعض الكتاب أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الأول يركز على العاملين كعملاء و يجب معرفة حاجاتهم و رغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين أي المنظمة والعاملين، أما الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

المطلب الثاني: التسويق الاجتماعي والمفاهيم المقاربة

1- التسويق الاجتماعي:

يمكن تعريف التسويق الاجتماعي من وجهة نظر الموارد البشرية على أنه حالة تفكير تهدف إلى التطرق للعلاقة أو منافسة علاقة العامل بصاحب عمله بشكل مختلف، حيث يعمل التسويق الاجتماعي على مساعدة المؤسسة في مقارنة وجهات نظرها مع وجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلين بشكل دائم وبالخصوص العمال، حتى التأثير بمشاعرهم وعواطفهم¹.

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

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

إلا أن البعض يعتقد أن التسويق الاجتماعي قد قلص دور الموارد البشرية في دور اجتماعي فقط في حين

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

أن الحقيقة العملية للوظيفة مركزة على مفهوم الأداء والذي لا يشكل فيه البعد الاجتماعي إلا أداة واحدة ضمن أدوات أخرى كثيرة.

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

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

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

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

المفهوم التسويقي الإتجاه	التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	تسويق الموارد البشرية المبني على الإتصال	تسويق الموارد البشرية
المرجع الأساسي	Berry 1984	Igalens2002 Pitelet 2005	Philippe Liger2004 Segretain 1998	
نقطة الإنطلاق	إعتبار العمال كزبائن	الإجابة على المتطلبات الإجتماعية للعمال	جذب، إدماج وكسب ولاء الموظفين	بيع، كسب ولاء العمال، التكيف والتجديد
الهدف	تحسين رضا العملاء عن طريق الأفعال والمباديء المطبقة على العمال	تنشيط وهيكل سمعة وعلامه مستخدم جيد	إعتبار العامل كزبون حقيقي بإنتهاج التفرد للتميز عن المنافسين	وضع سيرورة شاملة مع إدماج عدة أبعاد تسويقية
المفهوم الأساسي	الزبون	تسويق السمعة	الجذب	المزيج التسويقي
الفلسفة	تأسيس علاقة تجارية مع العمال	إعطاء معنى للعمل	العمل على مستوى صورة المؤسسة	موقف شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية.
الكلمات المفتاحية	الفضاء التجاري للزبون	تنشيط سمعة وصورة المستخدم، التحفيز	الإغراء، تقسيم السوق	الإغراء، التقسيم السوقي، التموقع، المزيج التسويقي للموارد البشرية.
وظيفة الموارد البشرية	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرج السلطة	مصالحة العمال مع مفهوم محيطهم المهني	تشكيل مخطط إتصالي	تقديم وتوضيح الخدمات وبيع منتجات الموارد البشرية.
الأدوات المستعملة	نظام المكافآت، التكوين، الإشهار الداخلي	مختلف أدوات الإتصال التي من شأنها تحسين شعور العامل داخل المؤسسة.	الأدوات المرفقة بالإتصال التسويقي(العلامة، المستخدم الجيد).	مختلف أدوات التسويق(مخطط دورة الحياة، مصفوفة التموقع، التسعير... إلخ.

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

من خلال الجدول يتضح لنا أن المفاهيم التسويقية المطبقة في إدارة الموارد البشرية تركز كثيرا على البعد الإتصالي، إلا أن الجانب غير الظاهر يركز فعليا على وضع مخطط تسويقي بالإضافة إلى تقسيم السوق المستهدف وتموقع منتجات الموارد البشرية ووضع مزيج تسويقي ملائم لمجال الموارد البشرية. ولقد طبق مفهوم المزيج التسويقي على ميدان الموارد البشرية منذ عدة سنوات، وهذا من أجل تحفيز العمال وتحسين ولائهم في العمل، حيث قام بعض الباحثين بالتطرق لأهمية "المزيج التسويقي الاجتماعي" و"المزيج التسويقي العمالي" واللذان يعتبران نوعا من الهيكلة الشاملة التي تسمح بتحديد التناسق في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تسويق الموارد البشرية

1 مفهوم تسويق الموارد البشرية:

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

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

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

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

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

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

³ Rodolphe colle, "**l'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH**", Actes du congrès de l'AGR, Fribourg, Suisse, 2007, p : 04.

2 خصائص تسويق الموارد البشرية:

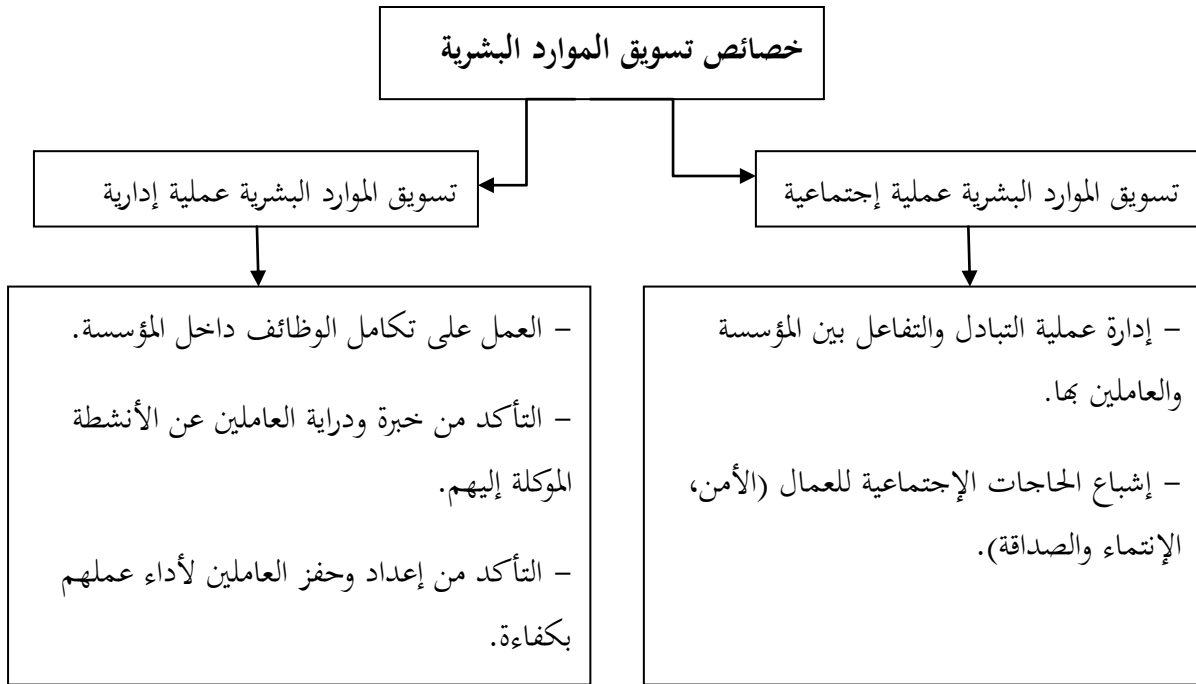
يتميز تسويق الموارد البشرية بعدة خصائص نذكر منها:

- تسويق الموارد البشرية عملية إجتماعية.

- تسويق الموارد البشرية عملية إدارية.

وسوف نحاول إبراز هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: خصائص تسويق الموارد البشرية



المرجع: القرري عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011، ص: 75 بتصرف.

ومن خلال الشكل المبين أعلاه يتضح لنا أن تسويق الموارد البشرية يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية

التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات الملموسة فقط وإنما هناك

جانب آخر من الحاجات يريدون إشباعها والمتمثلة في الأمن، الإلتزام والصدقة.

كما يعمل تسويق الموارد البشرية على تكامل مختلف الوظائف داخل المؤسسة عن طريق التأكد من الخبرة

والدراية الكافية لدى العاملين عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأخيرة تؤدي بالطريقة الأمثل بالإضافة إلى

التأكد من أن جميع العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء مهامهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

3 أهمية تسويق الموارد البشرية:

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

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

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

المبحث الثاني: المخطط التسويقي للموارد البشرية

المطلب الأول: تحديد عملاء وظيفه الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم

1 تحديد عملاء وظيفه الموارد البشرية:

يشكل العميل قاعدة إستراتيجية لتسويق الموارد البشرية، فالهدف المحدد بدقة يسمح بتطوير العرض المناسب، والمعرفة الجيدة للحوافز والسلوكيات والموارد، تم كُن من تطوير خدمات متكيفة بش كل خاص، أي متوافقة أو متطورة حسب متطلبات ورغبات الزبائن وحسب مي دان تطور أو نمو المؤسسة (الإرسال، النمو، النضج التنظيمي....)، حيث أن طريقة التوجه نحو العميل أو الزبون معقدة لأنها تحتوي على عنصرين مهمين ، إذ لا يمكن التحكم فيهما هما المكان والزمان¹.

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

- المكان: سيرورات السوق تكون مصفوفية، بينما السيرورة التقنية تكون خطية.

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

- الزمان: سيرورة السوق تتطور وتنمو في محيط وزمن متحرك، بينما الخبرة التقنية تندرج ضمن شكل من الإستمرارية الوهمية.

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

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

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

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

2- معرفة رغبات عملاء وظيفة الموارد البشرية:

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

- لمن نريد أن نبيع؟.
- من هي الشريحة المستهدفة؟.
- ماهي النتيجة المراد الحصول عليها؟.
- ماهي إحتياجات الهدف المقصود؟.
- ماهو المسار أو العمليات لتطوير هذا العرض من المنتجات والخدمات؟.
- بأي شكل أو طريقة يمكننا الوصول إلى الهدف المحدد؟.

- ماهي مكونات الخدمة التي تقوم بالجذب والتأثير على الإختيار، أو تسهل عملية الإنضمام؟.
- متى يصبح العميل المستهدف أكثر إستقبالا وتأثرا بالخدمات المقدمة؟.
- ولالإجابة على التساؤلات المطروحة يبقى الإشكال متعلق بوضع مزيج تسويقي (التوزيع، القيمة، العلامة، المنتج، التطوير) مناسب وملائم لإدارة الموارد البشرية وهذا من أجل صياغة طريقة شاملة تمكن من تطبيق أدوات التسويق الضرورية والتي تسمح بجعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر إقناع بالشكل الأكثر فاعلية، عن طريق تحليل سوق منظم، تقسيم شرائح العملاء وبالتالي إستهداف يتماشى مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: سوق الموارد البشرية

1 - تجزئة سوق الموارد البشرية:

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

1- 1 - الغاية من تقسيم السوق :

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

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

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

وسيرة تقسيم السوق تتعلق بشكل أساسي بشرطين وهما¹:

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

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

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

وفي هذا السياق شرعت عدة مؤسسات في تطبيق تقسيم الموارد البشرية، حيث أن العديد من المؤسسات الكبرى التي تملك قاعدة زبائن متنوعة جداً، أصبحت تطبق مبادئ تسيير العلاقات مع الزبون على العمال الخاصين بما يهدف معرفة نوع اليد العاملة الأمثل والأحسن، (فيما يخص الكفاءات ، القدرات و التنوع) والمناسب بشكل أفضل لرغبات المستهلكين.

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

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

¹ Jaque igalens, "**segmentation sociale et gestion des ressources humaines**", Encyclopédie de gestion, Paris, économica, 1997, pp : 2981-2988.

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

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

1-2- طرق تجزئة السوق :

تعتبر المعلومات والمعطيات المتعلقة بالعمال غنية كثيراً ومتنوعة جداً، الشيء الذي يعقد سيرورة عملية التجزئة، في حين أن المعايير التي يمكن توصيفها أو وصفها بالتقليدية والتي تركز إضافة على ذلك معايير سوسيو ديمغرافية ليست قليلة والتي يمكن لها أن تطبق سياسة اجتماعية متميزة فقط حسب السن، الجنس، القانون الأساسي، الجنسية... إلخ)، وازدياد قوة السياسات التمييزية وكذا إدارة التنوع داخل المؤسسات حد أو قلل من هذه الأنواع من التقسيمات لجمهور العمال.

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

و تتعلق الطرق التقليدية للتجزئة في الموارد البشرية بالمعايير الجغرافية، الخبرة، وقت العمل، الموقع في هرم السلطة، ولكن نادراً ما تكون المعايير حسب الجيل (القدماء، جيل الشباب)، حسب صنف العمل، وحتى حسب

الاتجاهات والتحفيز، ويذكر كذلك التجزئة حسب النوع والصنف والتي تمثل في حد ذاتها فرصة حقيقية للنمو بالنسبة للمؤسسات.

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

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

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

1-3- قواعد التجزئة الواجب احترامها:

عند القيام بعملية تجزئة أو تقسيم اجتماعي يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة عدة احتياجات منها ما يلي¹:

- التناسق: يجب مراعاة التناسق داخل الشريحة في حد ذاتها وهذا بمتابعة أو مقارنة درجة التقارب بين العمال الذي يشكلون هذه الشريحة.
- درجة أو قابلية القياس: فالشريحة يجب أن تحدد بمعايير موضوعية وذات صيغة كمية.
- إستقرار العينة الذي يجب عليه أن يضمن استمرارية العمليات.
- الولوج أو سهولة الدخول: يجب تقديم خدمات متناسقة بالنظر إلى العينة المحددة و المعتبرة.

1-4- عملية الاستهداف التسويقي للموارد البشرية :

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

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op- cité, 2008, p :72.

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

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

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

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

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

1-5- تطبيق إستراتيجية تموقع الموارد البشرية :

إنطلاقاً من تطبيق المفاهيم التسويقية في مجال سوق المؤسسة بصفة عامة والمتضمن مجموعة العملاء الحاليين والمرتقبين، وهذا ماينطبق أيضاً على مديريةية الموارد البشرية، حيث أن التوجه نحو العميل يسمح بتطوير خدمات الموارد البشرية وتحسين استعمالها، لأن هذه الخدمات هي خصوصاً ملائمة لحاجة أو رغبة ما وتأتي بمزايا للمستعملين المستقبليين، وتموقع الموارد البشرية يسمح بجعل هذه المقاربة حقيقية أو بتطبيق هذه المقاربة فعلياً، هذا

إظهار أو إيجاد ما يختلف به المنتج أو خدمة الموارد البشرية عن الباقي، وكذا خلق الاهتمام أو الفائدة ومنه تحسين قيمة إستعمالها¹.

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

- فهم وتحليل خدمات المواد البشرية المقترحة وجعلها تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.
 - تحديد الجمهور المستهدف من أجل الإحاطة أكثر برغباته.
 - مراقبة المنافسين عن طريق عروض الموارد البشرية الخاصة بهم.
 - تعريف أو تحديد القيمة المقترحة التي تميز المنتج وهذا بتميزه عن المنتجات الأخرى للمنافسين وجعله جذاباً بالنسبة للجمهور المنشود.
 - تكوين و تطبيق هذا التموقع والتحقق منه لدى عملاء أو بالقرب من عملاء مختارين من بين الزبائن.
 - إطلاق منتج الموارد البشرية أو خدمة المواد البشرية.
- كما أن وظيفة الموارد البشرية هي في ذهن العديد من المؤسسة والمسيرين ليست إلا تركيزاً كثيراً على الجانب التقني مجتمعاً مع نقص كبير للحس التجاري المسلمة التي ينطلق منها هي أن وظيفة الموارد البشرية ليست إلا خدمة أو مصلحة، عرض أو مسار عمليات معرف تقنياً بشكل جيد، والذي سيكون حسب التعريف مشتري أو مقبول من طرف المستعملين الذي هو موجه إليهم.

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

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

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للموارد البشرية:

هنا تجدر الإشارة إلى نقل مفاهيم علم وتطبيقها على الأخر وبالأخص تطبيق المفاهيم التسويقية في إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي سوف نحاول تقديم المزيج التسويقي للموارد البشرية¹،

3-1 المنتج أو الخدمة:

يتمثل منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية في القيم و الأفكار و الفلسفة التي ترغب المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية أن يتبناها العاملون لتحقيق علاقات فعالة و أداء جيد.

كما أنه يمكن تحديد المنتج و الخدمة الخاص بتسويق الموارد البشرية على أنه تلك الإستراتيجيات و الخطط التسويقية المزمع تنفيذها ، و يتضمن تصميم المنتج تلك القيم و الإتجاهات و السلوكيات المراد تعديلها لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغب فيها الإدارة و العمال في آن واحد.

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

و يمكن تقسيم عروض الموارد البشرية أو سلة منتجات و خدمات الموارد البشرية إلى ما يلي²:

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

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

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

²نفس المرجع السابق ذكره، ص: 84.

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

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

3-1-3 منتجات وخدمات الموارد البشرية المعممة:

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

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

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

3-2- السعر¹:

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

بينما يرى البعض أن عنصر السعر في هذا المزيج يمثل المقابل الذي يدفعه العاملون لمؤسستهم مقابل المنتج الذي يحصلون عليه أي عملهم في وظائف تابعة للمؤسسة، وهذا المقابل يتمثل في الجهود الذهنية والجسماني والتكلفة

¹ نفس المرجع السابق، ص: 90.

النفسية التي يتحملها هؤلاء العاملين أثناء قيامهم بأداء وظائفهم، كما يمكن اعتبار السعر كعنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية في مقدار ما يضحى به العامل في سبيل إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

و يشار إلى أنه ينبغي عدم النظر إلى السعر على أنه مجرد التكلفة التي يتحملها العامل أي تكلفة الفرصة البديلة أو التكلفة النفسية أو غيرها من التكاليف وذلك يمثل وجهة النظر التقليدية، وإنما ينبغي النظر إليه من منطلق التوازن بين العائد والتكلفة، بمعنى أنه لا ينبغي النظر إلى ما يتحملة العامل من تكلفة فقط نتيجة قيامه بأداء واجباته الوظيفية، وإنما ينبغي النظر أيضاً إلى ما يجنيه من عائد من وراء ذلك، فعلى سبيل المثال قد يقضي التغيير المستهدف وجود تكلفة تتمثل في تأدية عبء العمل والقيام بالمزيد من المهام، وهذا الأمر قد يتطلب ضرورة اكتساب مهارات جديدة، لكن على الجانب الآخر فإن هذا التغيير قد يؤدي إلى زيادة ما يحصل عليه العامل من أجر أو حصوله على علاوة أو ارتفاع مستوى مهاراته.

2-3- التوزيع :

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

2-4- الترويج :

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

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

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

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة الماضية والمستوحاة من التسويق التقليدي، فإن تسويق الموارد البشرية يتميز باعتماده على عناصر مزيج أخرى كما يلي¹:

2-5- الأفراد :

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

2-6- العمليات :

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

2-7- التسهيلات المادية:

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

¹القرى عمار، دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

خاتمة الفصل الثاني

إن رضا العاملين يعد شرطاً أساسياً وخطوة أولى لتحقيق رضا الزبائن، كما أن جودة الخدمات ترتبط بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات، وبناءً عليه فإن الوصول إلى جودة الخدمات المطلوبة وتحقيق رضا الزبائن يعتمد على استخدام برنامج التسويق الداخلي ومزيجه الذي يتناسب مع تطلعات الأفراد العاملين .

إن دعائم تسويق الموارد البشرية تتمثل في مفهوم الزبون وتقسيم السوق، إضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يتمثل في المحاورة أو التحاور حتى التأثير على المشاريع ولكن تسويق الموارد البشرية يتمثل الأمر في بيع مديرية الموارد البشرية وتحسين بيعها وليس اعتبار المقياس فقط هو الشعور بالارتياح في المؤسسة.

تمهيد:

إن التسويق الداخلي لم يأت بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي، إذ نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدمية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

إن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية. ويعدان المفتاح الذي يحقق النجاح لبرنامج التسويق الداخلي.

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

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية

1- إختلاف وجهات النظر في تعريف إدارة الموارد البشرية

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

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة¹.

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

ويعرّف **Sikula** إدارة الموارد البشرية بأنها "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين، وأخيراً بحوث الأفراد".¹

فمن خلال هذا التعريف نرى أن إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى عمليات الاختيار، التوظيف، التنمية، التكوين، التعويض والمرتبات، اهتمت بجانب التخطيط والذي يهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تقييم الأداء وهي عملية دراسة وتحليل أداء العمال وملاحظة تصرفاتهم للحكم على مستواهم، هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعلاقات فيما بين العمال حيث لا يمكن للمؤسسة أن تعمل إذا لم يكن هناك تنسيق وترابط في العلاقات، ويشير الكاتب في هذا التعريف إلى الاحتياجات الاجتماعية للعمال وضرورة الاهتمام بها وإشباعها.

كما عرف **J.Martin** إدارة الموارد البشرية على أنها " ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".²

وتم تعريف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، تطويرها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".³

ويعرفها **باري كشواي** بأنها "مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها".⁴

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة من أجل الاحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، كما أنها

¹صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 16.

²ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 53.

³جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 16.

⁴العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2010، ص: 53.

مجموعة القرارات والأفعال التي تهتم بإدارة الموظفين في كل مستويات الإدارة والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات المسطرة من قبل إدارة المنظمة والمهادفة إلى مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وإدارتهم بكفاءة وفاعلية.¹

وقد عرفها كل من **P.Pigros** و **C.MYRES** على أنها "القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".²

حيث يرد هنا تعريف إدارة الموارد البشرية من المفهوم القانوني الذي يحدد طبيعة التعامل داخل المؤسسة بشكل يضمن حقوق وواجبات كل من المؤسسة والعاملين بها، ويشير أيضاً إلى أنها المسؤولة عن تسخير طاقات العمال بشكل فعال يضمن أعلى مستوى من الإنتاجية للعمال وبالتالي خدمة مصالح المؤسسة.

ويعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصورة عامة عن عمليات تخطيط وتوجيه وتنظيم ومتابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة باختلاف تخصصها وأهدافها باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة وأيضاً رأسمال استثماري يجب تنميته وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المؤسسة أو العمل، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز والأفكار والطاقت الإبداعية، ومحصلة ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية والبقاء بقوة وثبات في المسار المتخصص لعملها.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1- وظائف إدارة الموارد البشرية:

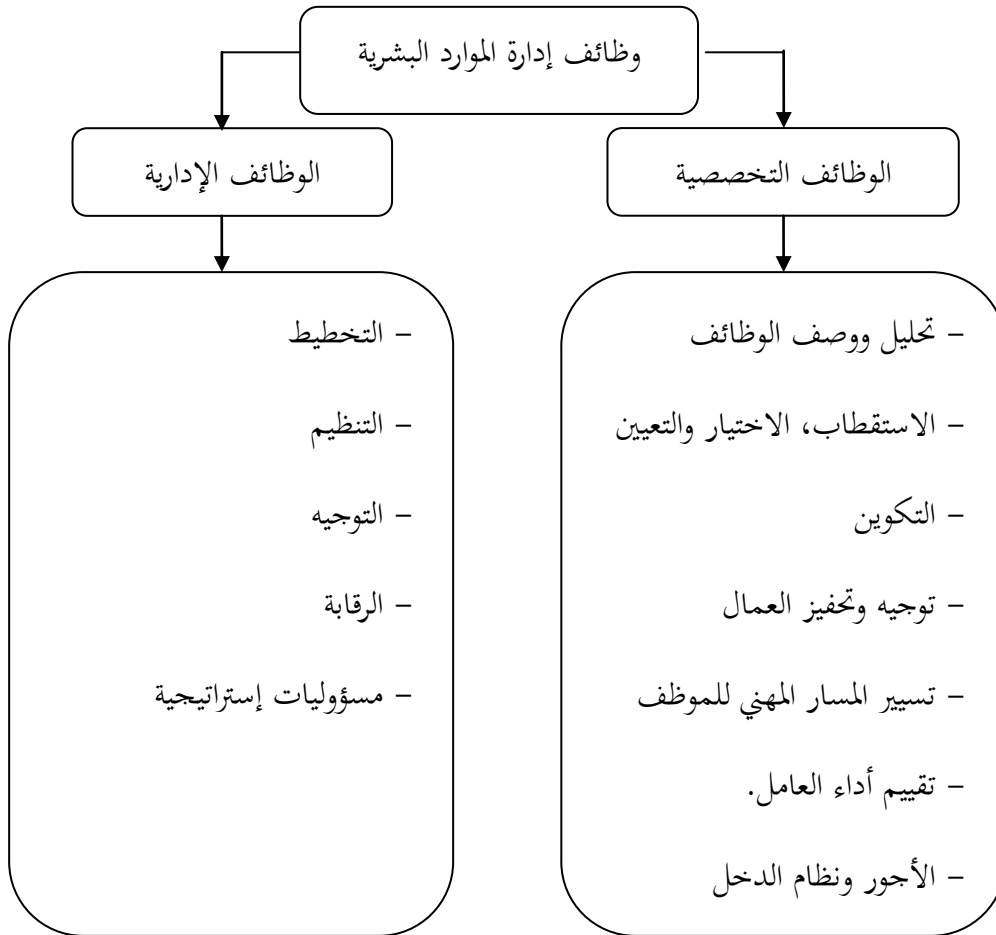
تساهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والمحافظة على استمرارها في العمل، وعلى هذا الأساس تبذل إدارة الموارد البشرية جهداً منظماً وواعياً وموجهاً نحو تكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه وغايتها الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بحسن استخدامها للعنصر البشري فيها.

¹ رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية، دليل عملي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 20.
² سلامة أمينة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008، ص: 10

وتختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة و طبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى وظائف تخصصية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الإستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، الأجور والحوافز... إلخ، ووظائف إدارية التي تساعد على تنفيذ المهام التنفيذية للإدارة والتي نذكر منها التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة والمسؤوليات الإستراتيجية¹.

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

الشكل رقم 03 : وظائف إدارة الموارد البشرية



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

¹عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة 03، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،

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

1- الوظائف التخصصية:

تتعلق بالوظائف المتخصصة بتسيير الموارد البشرية كالتأمين، تهيئة قوة العمل، مكافأته، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف¹:

- تحليل، تصميم و توصيف الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.
- الاستقطاب والاختيار و التعيين: تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، اختيار الملائمين منهم للوظائف وتعيينهم.
- تكوين و تطوير العمال: بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- توجيه و تحفيز العمال: بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، توجيههم إلى السلوك الايجابي ومكافأتهم على أدائهم.
- تسيير المسارات الوظيفية: أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.
- تقييم أداء العمال: معرفة أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- نظام الدخل: مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

2 - الوظائف الإدارية:

تتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه التحفيز وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

- التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.
- التنظيم: تهدف إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية.
- الرقابة: تهدف إلى تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومن التزام العمال بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي.

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص: 28.

- التوجيه و التحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.
- مسؤوليات إستراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب الأمر من مدير إدارة الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المؤسسة وخططها بعيدة المدى.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- يمكن النظر إلى التنظيم على انه الأسلوب الذي يتم بمقتضاه ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل للوصول إلى أهداف مشتركة و الهيكل التنظيمي هو الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار و المسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها حتى يتسنى إيجاد نوع من التنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة، وأيضاً مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المنظمة ككل، ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:
- تكوين قوة عاملة مستقرة وذات كفاءة.
- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- المحافظة على القوى العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن اقتناع في تحقيق المستوى المنشود من الأداء.
- تحقيق الإنسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات.... إلخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

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

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الحديثة:

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

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

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.²

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

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

² راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 06.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري.¹

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.²

1- المهام الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

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

1.1 التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية **"Empowerment"**. يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك). عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص: 10.

² علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

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

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:²

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

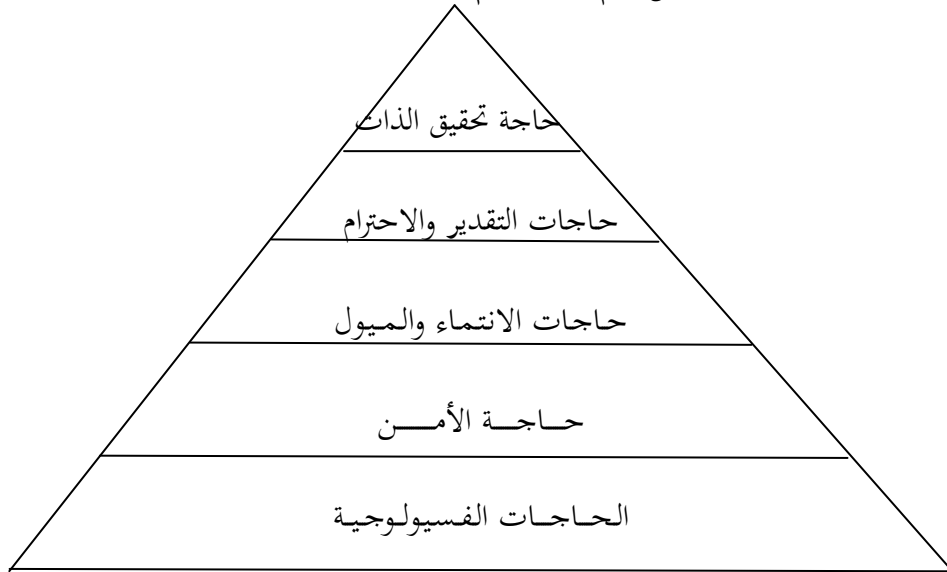
1 2 الاعتراف:

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

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² Jean Brilman, "**les meilleures pratiques de management**", Edition d'organisation, 1998, P 336.

الشكل رقم 04 : هرم ماسلو للحاجات



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

من خلال الشكل السابق يمكننا إستنتاج ما يلي:

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

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

تعتبر هذه الحاجات الثلاثة السفلى من هرم ماسلو محققة تماماً لأنها كانت تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام مديرو أو مسيرو الموارد البشرية في المنظمات سابقاً بوضع منظومة الحوافز، فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم

مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعاً إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز، كما تمنح الترتيبات باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت¹.

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

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

¹موزاي سامية، "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم إقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2004، ص: 65.

المبحث الثاني: ماهية التسويق

تمهيد:

عرف البعض التسويق على أنه توزيع المنتجات ، و آخرون على أنه عدد من العمليات ، أو مجموعة علاقات ، وهذا الاختلاف لوجهات النظر راجع إلى التغيرات المؤثرة في التسويق.

المطلب الأول: تعريف التسويق

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

- التعريف الضيق.

- التعريف الشامل.

1 -التعريف الضيق للتسويق:

يقوم التعريف الضيق للتسويق على أساس إقتصار وظيفته على نشاطات معينة ، حيث تتركز أساساً على نشاطات المنظمات الربحية فقط و قد إستمر هذا المنهج من عام 1910 و حتى عام 1970 حيث ظهر إتحاد جديد يهدف إلى جعل مفهوم التسويق أكثر شمولاً بحيث يمكن تطبيقه على جميع المنظمات ربحية كانت أو غير ربحية و من تلك التعاريف نذكر:

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

و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل " ¹

إن هذا التعريف لا يتناول العديد من الوظائف التسويقية ، إضافة إلى تجاهله دور التسويق في المنظمات الخدمية ، و المنظمات التي الغير ربحية ، و قد أهمل التعريف دور المستهلك في تحديد حاجاته و رغباته.

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

و يعرف بعض الباحثين التسويق بأنه " تلك العملية في مجتمع ما، التي يتم بمقتضاها توقع هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح، والترويج، والتبادل والتوزيع، لهذه السلع والخدمات"¹.

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

كما عرّف التسويق بأنه " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنظمة لتسهيل عمليات التبادل"² ولكي يتحقق ذلك فلا بد من وجود تكامل بين الأنشطة لتحديد الفرص التسويقية والبحوث، وتخطيط المنتجات، وترويجها وتسعيرها، وتسهيل عملية التبادل وكذلك أنشطة التخزين، والنقل والخدمات الفنية، أو الضمان ومنافذ التوزيع، والتمويل.

2 - التعريف الشامل للتسويق:

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

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

إن إستخدام المفاهيم التسويقية التي تمارسها المنظمات الربحية في ممارسة أنشطة المنظمات الغير ربحية، يمكن أن تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء لهذه المنظمات في مختلف نشاطاتها و بفعالية عالية، إذ أن تطبيق هذه المفاهيم يساعد على وضع الخطط لنشاطات المنظمة، ووضع أهدافها وتوجيه القدرات والإمكانات، وتحديد الفرص المتاحة، وتحليلها وتحليل السوق، وتحديد إحتياجات ورغبات المستهلك، وتحديد منافذ التوزيع، وإختيار أفضلها، بالإضافة إلى تزويد متخذي القرارات في المنظمة بالمعلومات المناسبة.

¹ زكي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، الطبعة الأولى، دار زهران للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 18.

² نفس المرجع السابق ذكره، ص: 19.

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

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

* يعرف فيليب كوتلر **philip Kotler** التسويق على أنه: " نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات التبادل"¹.

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

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

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

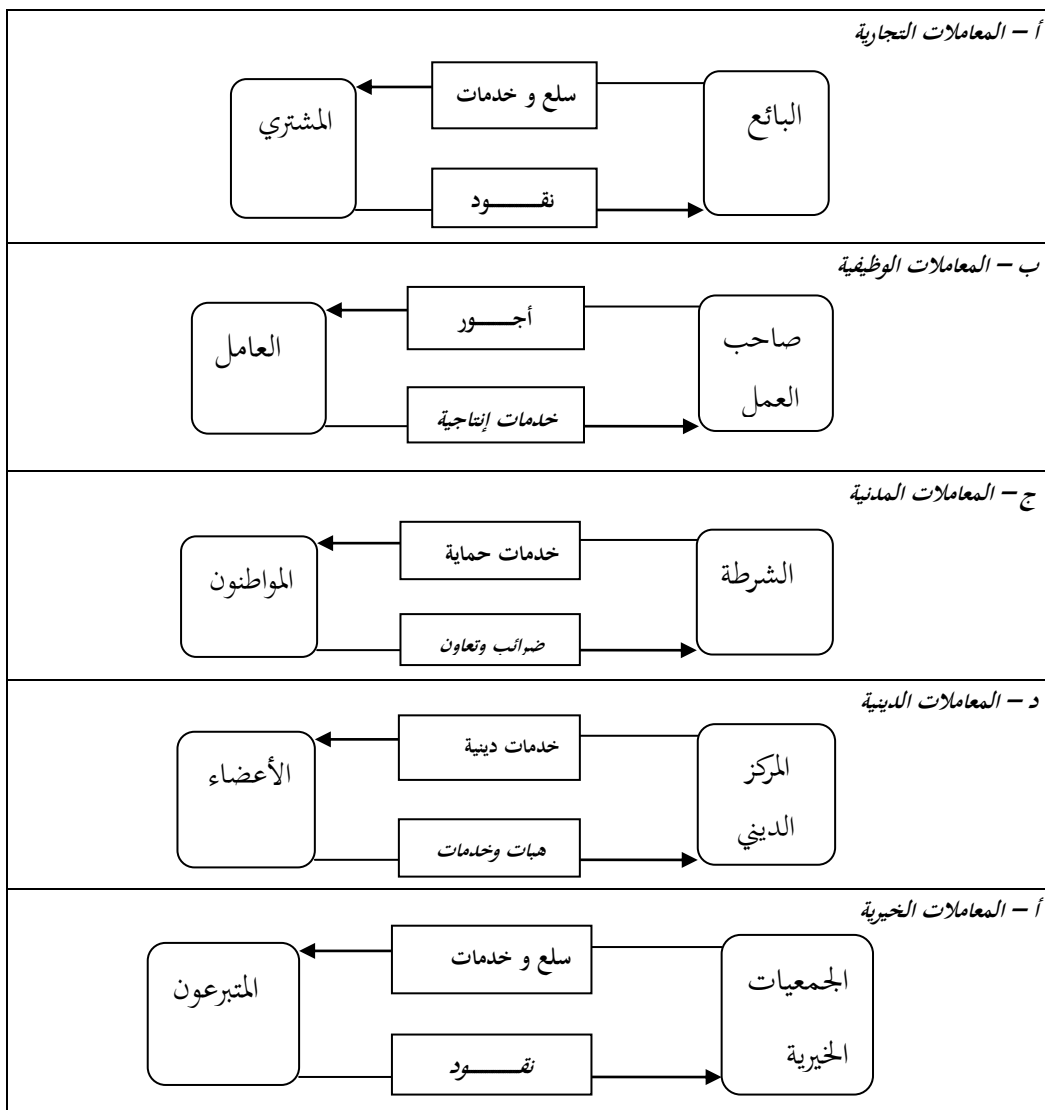
التسويق هو " التحليل و التخطيط و التنفيذ و الرقابة على البرامج التي يتم إعدادها لتحقيق تبادل طوعي للأشياء التي لها قيمة و منفعة في أسواق مستهدفة بغرض تحقيق أهداف تنظيمية، ويعتمد التسويق بدرجة كبيرة على

¹ نفس المرجع السابق ذكره، ص: 20.

تصميم العرض الذي تقوم المنظمة بطرحه بناء على حاجات و رغبات السوق المستهدفة، أو على استخدام طرق فعالة للتسعير والإتصالات و التوزيع و الإعلام و حفز و خدمة الاسواق".

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

الشكل رقم 01: المعاملات التبادلية في المفهوم الشامل للتسويق



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

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن العنصر الأساسي والجوهرى في تعريف التسويق هو التبادلية، والتي تعني أن يقدم شخص ما شيئاً ذا قيمة وفائدة بمقابل حصوله على شيء آخر ذا فائدة وقيمة، ولتحقيق عملية التبادل الناجحة يتوجب توفر شروط أساسية نذكر منها¹ :

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

المطلب الثاني: منافع ووظائف التسويق

1- منافع التسويق:

نجد أن التسويق وما يتضمنه من عملية التبادل يساعد بشكل فعال في زيادة حجم النشاط الاقتصادي، إذ أنه بدون عمليات التبادل لا تحدث أساساً معظم الحركة الاقتصادية في المجتمع، كما يساهم التسويق في توفير عدد كبير من فرص العمل، فبدون نظام تسويقي لن يتسنى استمرار العاملين بميدان الإنتاج في ممارسة وظائفهم، وقد أثبتت دراسة أن 35% من العمالة في المجتمع ترتبط من قريب أو بعيد بالأنشطة التسويقية، والمقياس الآخر على أهمية التسويق هو تكلفته حيث نجد أن 50% من الإنفاق الخاص بالمنتج ينفق على العملية التسويقية ووسطاء التوزيع المختلفين².

كما يساهم التسويق في خلق العديد من المنافع ومنها: المنفعة الشكلية، المنفعة الزمانية، المنفعة المكانية، المنفعة الحيازية والمنفعة المعلوماتية³، وفيما يلي سوف نحاول تعريف كل منفعة على حدة،

¹ سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، دار الإعصار العلمي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 18.

² محمد سليمان، "الإبتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علوم تسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص: 29.

³ سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

1-1 المنفعة الشكلية:

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

2-1 المنفعة الزمانية:

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

3-1 المنفعة المكانية:

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

4-1 المنفعة الحيازية:

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

5-1 المنفعة المعلوماتية:

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

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

الجدول رقم 01: منافع التسويق

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

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

2- وظائف التسويق:

إن المنافع الشكلية والزمانية والمكانية والحيازية والمعلوماتية للتسويق ساهمت بشكل كبير في زيادة نفقات عديدة¹، وقد أجريت العديد من المحاولات لتحديد تكاليف التسويق مقارنة بتكاليف الإنتاج الكلي للمنتج، وترجع تكاليف التسويق إلى الوظائف التي يؤديها هذا الأخير والمتمثلة في: الشراء، البيع، النقل، التخزين، الترميم، التمويل، تحمل المخاطر وتأمين المعلومات التسويقية، والتي يمكن تلخيصها في الوظائف الرئيسية التالية وهي: وظائف تبادلية، وظائف التوزيع المادي والوظائف التسهيلية.

وفي الجدول التالي، سوف نحاول تقديم وصف شامل لمختلف وظائف التسويق.

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

الجدول رقم 02: وظائف التسويق

الوصف	نوع الوظيفة التسويقية
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من أن المنتجات متوفرة بكميات مناسبة لإشباع حاجات الزبائن. - استخدام الترويج لضمان التوافق بين المنتجات وإحتياجات الزبائن. 	الوظائف التبادلية
	<ul style="list-style-type: none"> - الشراء - البيع
<ul style="list-style-type: none"> - نقل المنتجات من نقطة إنتاجها إلى موقع مناسب وميسر للمشتري. - تخزين المنتجات إلى حين الحاجة لبيعها. 	وظائف التوزيع المادي
	<ul style="list-style-type: none"> - النقل - التخزين
<ul style="list-style-type: none"> - التأكد من أن المنتج سوف يحافظ على مستوى من النوعية، وكذا الرقابة على مستويات الكمية: الوزن، وبعض متغيرات المنتج الأخرى. - تسهيلات البيع الآجل للوكلاء أو المستهلكين. - تحمل المخاطر من درجة عدم التأكد المصاحبة لشراء المستهلك والناجحة عن أحداث وتسويق المنتجات والمحتمل شراؤها في المستقبل. - جمع المعلومات عن المستهلكين والمنافسين وقنوات التوزيع لإستخدامها في صناعة القرار التسويقي. 	الوظائف التسهيلية
	<ul style="list-style-type: none"> - الترميط والتدريب - التمويل - تحمل المخاطر - تأمين المعلومات التسويقية

المرجع: نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، المرجع السابق ذكره، 2009، ص: 42.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا مايلي:

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

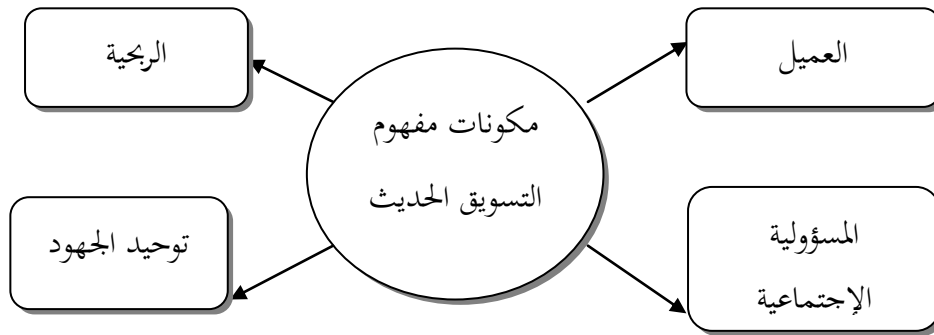
- الوظائف التسويقية الأخرى المتمثلة في الترميط، التدرج، التمويل، تحمل المخاطر وتأمين المعلومات التسويقية فتسمى وظائف تسهيلية لأنها تساعد مدير التسويق على ضمان الكمية والنوعية وكذلك التدرج للمنتجات¹.

المطلب الثالث: مكونات مفهوم التسويق الحديث ومجالات تطبيقه

1 مكونات مفهوم التسويق الحديث:

بظهور العولمة والانفتاح الاقتصادي، ظهرت الحاجة في العديد من منظمات الأعمال إلى إنشاء إدارات تسويق تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق المنتجات والخدمات، وقد ظهرت في السنوات القليلة الماضية توجهات جديدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث، حيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية، وقد بدأ التفكير جدياً من قبل منظمات الأعمال بالكيفية التي تستطيع بها الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات العميل باعتباره حجر الزاوية الذي يصمم من أجله المنتج أو الخدمة.² وفي هذا السياق سوف نحاول توضيح العناصر المكونة لمفهوم التسويق الحديث والمتمثلة في العميل، الربحية، توحيد الجهود والمسؤولية الاجتماعية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: العناصر المكونة لمفهوم التسويق الحديث



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

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² سمر توفيق صبرة، مبادئ التسويق "مدخل معاصر"، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 15.

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

1 1 العميل:

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

1 2 الربحية:

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

1 3 توحيد الجهود:

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

1 4 المسؤولية الاجتماعية :

تمثل المسؤولية الاجتماعية بعدا إستراتيجيا في مفهوم التسويق، وقد عرفه دروكر Drucker 1977 على أنها "إلتزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الإلتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"¹.

وإنطلاقا من هذا التعريف، يجب على المنظمات القيام بدور فعال ونشط في مجال تطوير المجتمعات والعمل على خدمة قضاياها العامة من خلال المشاركة في رعاية الأحداث والمناسبات العامة، وبالنظر إلى المؤسسات التي لا تزال أعمالها بحس اجتماعي فنجد أن دورها في المجتمع يكون خاليا من أي مضامين يمكن أن تربطها بأفراد هذا المجتمع وهي بذلك تضح حاجزا بينها وبين جمهورها، وبالتالي يجب على المنظمات أن تطور لنفسها من الوسائل ما يجعلها مرتبطة بالمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، فمن هذا المجتمع يأتي عمالها وموظفيها.

2 - مجالات تطبيق التسويق في المفهوم الحديث:

إرتبط التسويق لفترة طويلة بالنشاطات الإقتصادية والتي تهدف إلى تحقيق الربح إلا أن التسويق في الحقيقة يمكن تطبيقه كذلك على المنظمات ذات الطبيعة الاجتماعية والغير هادفة للربح، كالمستشفيات وقطاع التعليم وهذا سواء كان في الدول المتقدمة أو النامية، فالتقنيات المختلفة للتسويق الحديث أصبحت مستعملة من قبل مختلف المنظمات الاجتماعية وكذا العلاقات الدولية والأحزاب السياسية، كما أن مجال التسويق يمكن أن يجلل بمستويين هما الضيق و الشامل²:

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

¹ضبابي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010، ص: 29.

²ركبي خليل المساعد، "التسويق في المفهوم الشامل"، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 38.

الجدول رقم 03: المجالات الموسعة لتطبيق التسويق

المنفعة	الوصف	مثال
تسويق الفرد Person Marketing	تلك الجهود التسويقية الساعية للحصول على الإهتمام والانتباه وتفضيل السوق المستهدف تجاه شخص	مرشحو الحملات الإنتخابية، الطلابية ومكاتب التوظيف.
تسويق المكان Place Marketing	تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة وتحسين صورة الجماهير لمدينة أو دولة.	دعوات زيارة الأماكن السياحية
تسويق الفكرة Idea Marketing	تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع إجتماعي لقطاع سوقي معين.	برنامج محو الأمية، تخطيط الأسرة... إلخ.
تسويق المنظمة Organization Marketing	تلك الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة: منظمات خدمية، مؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول أهدافها وطلب خدماتها.	هيئة الأمم المتحدة، رعاية الطفولة، منظمة حقوق الإنسان.

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

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

خاتمة الفصل الأول:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الجامعات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف ورياح المنظمة.

إن دور التسويق هو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة رغبات وحاجات الزبائن وإشباعها، وإدارة الموارد البشرية معنية بشكل رئيسي للوصول إلى أهداف المنظمة، من خلال سعيها الدائم لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.

الأطروحات

- 1 - القرني عمار، "دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج وكسب ولاء العاملين"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير، جامعة مستغانم، 2011.
- 2 - العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2010.
- 3 - سلامة أمينة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008.
- 4 - صالح عمر الكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006 .
- 5 - ضيافي نوال، "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010.

Livres en français :

- 1- Focus RH et Agora, Etude de cas " **Fonction RH, nouveaux enjeux, nouveaux métier**", Institut de Gestion Sociale, IGS, Paris, Janvier 2013.
- 2- Jaque Igalens, "**segmentation sociale et gestion des ressources humaines**", Encyclopédie de gestion, Paris, économisa, 1997.
- 3- Jean Brillman, "**les meilleures pratiques de management**", Edition d'organisation, 1998.
- 4- Lings, I, Greenly, G, " **Measuring Internal Marketing Orientation**", Journal of marketing research, Vol7, 2005.
- 5- M. Dunmore, "**Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**", London, (UK), 2002.
- 6- Philippe Liger : "**Le Marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés** ", Dunod, Paris, 2007.

- 7- Rodolphe colle," **L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH**", Actes du congrés de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007.
- 8- Serge Panczuk," **Ressources Humaines pour la première fois**", éditions d'organisation, paris, 2007.
- 9- Serge Panczuk et Sébastien point, "**Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines**", Editions d'organisation, 2008, Paris.

Revue

- 1- Galambaud B, "**Le Marketing social**", Revue Française de Marketing, n°120, 1988

قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
01	المعاملات التبادلية في المفهوم الشامل للتسويق	19
02	العناصر المكونة لمفهوم التسويق الحديث	24
03	وظائف إدارة الموارد البشرية	08
04	هرم ماسلو للحاجات	14
05	أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة	32
06	أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل	33
07	خصائص تسويق الموارد البشرية	39
08	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	62

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الاستقصاء	
02	الأمر 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية	
03	القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/08/24 المتضمن التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	منافع التسويق	01
23	وظائف التسويق	02
27	المجالات الموسعة لتطبيق التسويق	03
37	مختلف مفاهيم تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية	04
60	التعداد الكلي لموظفي وأساتذة الكلية بعنوان 2014/2013	05
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
66	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة بالكلية.	09
67	توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية.	10
67	سياسة الإتصال داخل الكلية.	11
68	الوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة	12
68	قياس الإتصال غير الرسمي بين أفراد العينة والإدارة	13
69	التعاون بين كل مصالح الكلية	14
69	قياس إنسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفين لأداء وظائفهم	15

70	قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها	16
70	سبب عدم إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها	17
71	مدى إهتمام الكلية بتنمية وتطوير المعارف	18
71	الوسائل المعتمدة في تنمية وتطوير المعارف بالكلية	19
72	سبب عدم عمل الكلية على تنمية وتطوير المعارف	20
72	التكوين بالكلية	21
73	نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالكلية	22
73	قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد	23
74	الآثار المترتبة عن عدم قيام الأفراد بواجباتهم في وقتها	24
74	دور التنظم الداخلي للكلية في حفز الأداء	25
75	سبب عدم تحفيز التنظم الداخلي للأداء الجيد	26
75	قياس مدى الالتزام باللوائح والأنظمة الداخلية	27
76	قياس مدى تداخل الصلاحيات بين مصالح بالكلية	28
76	حالات تداخل صلاحيات بعض المصالح بالكلية	29
77	مدى إطلاع موظفي الكلية على القوانين التي تحكم مساهم المهني	30
77	رؤية موظفي الكلية للقوانين الأساسية التي تحكم مساهم المهني	31
78	قياس رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل	32
78	أسباب عدم رضا أفراد العينة عن ظروف ومكان العمل	33

79	قياس مدى توفير الكلية للموارد والأجهزة المساعدة على أداء الوظيفة في أحسن الظروف	34
79	نوع الأجهزة و الموارد المتوفرة بالكلية	35
80	نوع الأجهزة و الموارد الغير متوفرة بالكلية	36
80	قياس الأخطار المهنية في الكلية	37
81	أسباب الشعور بوجود أخطار مهنية في الكلية	38
81	قياس رضا أفراد العينة عن مواقيت العمل بالكلية	39
82	قياس مدى توفر الرعاية الطبية بالكلية	40
82	قياس مدى توفر الأماكن الترفيهية بالكلية	41
83	طبيعة الأعمال بالكلية	42
83	قياس مدى توفير الكلية للحواجز المادية والمعنوية	43
84	أنواع الحواجز المادية التي توفرها الكلية	44
84	أنواع الحواجز المعنوية التي توفرها الكلية	45
85	قياس العدل في النظام التحفيزي المطبق بالكلية	46
85	أدلة وجود العدل في النظام التحفيزي المطبق بالكلية	47
86	قياس مدى تلقي أفراد العينة مكافآت مقابل الجهد والأداء	48
86	المعايير المعتمدة في الترقية داخل الكلية	49
87	قياس مدى اعتراف وتقدير الإدارة لإنجازات موظفيها	50

87	نوع الاعتراف والتقدير الذي تقدمه الكلية لموظفيها	51
88	أثر عدم الإعتراف والتقدير على الموظف	52
88	نمط القيادة المتبع في الكلية	53
89	قياس درجة حرية الفرد في القيام بوظيفته	54
89	مدى إشراك الإدارة موظفيها في إتخاذ بعض القرارات	55
90	قياس مدى استماع الإدارة لأراء واقتراحات موظفيها	56
90	قياس مدى صعوبة التعامل مع الرئيس بالكلية	57

اختلف الكتاب في تحديد مفهوم التسويق، حيث فسره البعض على أنه عملية توزيع المنتجات، وآخرون اعتبروه على أنه مجموعة من العمليات أو مجموعة علاقات، وكل هذه الاختلافات في وجهات النظر راجعة إلى التغيرات الدائمة و المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين والتي تفرضها التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسات تتجلى وظيفة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها، ودورها في تامين باقي موارد المؤسسة، فإن التسويق محرك الإدارة بمعنى أن الإدارة الناجحة هي التي تكون من الناحية الإستراتيجية ومن ناحية القدرات والإمكانات مسيرة "تسويقيا". وبقدر ما تسعى المؤسسة لتحقيق رضا زبائنها تسعى كذلك لرضا زبائنها الداخليين واعتبار الموظفين سوقا داخليا.

وعلى هذا الأساس تتبلور إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

ما مدى تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية ؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من الأسئلة كما يلي:

- ما هو واقع تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي إسهامات تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو دور التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية ؟

فرضيات البحث:

- 1 - يعتبر التسويق الداخلي حديث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- 2 - تكاد تكون إسهامات تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية منعدمة.
- 3 - يعمل التسويق الداخلي على تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

- التحديات التي يفرضها القرن الواحد والعشرين، بما يحتم على المنظمة مواكبة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية.
- الرغبة الشخصية في البحث في مثل هذا النوع من التخصص (إدارة الموارد البشرية).
- طبيعة التخصص الدراسي "تسويق".
- إمكانية البحث في هذا الموضوع بالشكل النظري والتطبيقي.
- تحسين ممارسات التسويق الداخلي والذي يعود بالنفع على أداء المنظمات والذي بدوره يحقق النجاح لها.

أهداف البحث:

- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسيها موضوع التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين أنشطة ووظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية.
- دعم وتعزيز الروح المعنوية والدافعية والإلتزام الوظيفي عند العاملين.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمحتويات هذا العمل النظري والتطبيقي.

حدود البحث:

- البعد الزمني: يتوافق سياق التحليل مع تحولات العولمة المتسارعة والمتداخلة فيما بينها وتطور وسائل الإتصال وتكنولوجيات المعلومات وفي ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء.
- البعد المكاني: تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة بإجراء تريض وطرح إستبيان على المستويين:
 - الداخلي والمتمثل في إطار المؤسسة محل الدراسة (الموظفون- مقدمو الخدمة- بإعتبارهم سوقا داخليا ووظائفهم منتجات).
 - وإلى مجموعة من الأساتذة والموظفين الإداريين بإعتبارهم مستقبلو الخدمة لتعاملهم المباشر والمستمر مع موظفي جامعة مستغانم لمعرفة مدى رضاهم عما تتقدم لهم من منتجات أو خدمات.

المنهج المستخدم في البحث:

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة إستخدمنا في بحثنا الأسلوب الوصفي في بعض أجزاء البحث لتكوين القاعدة النظرية و الأسلوب التحليلي لمعرفة إسهامات تطبيق التسويق في إدارة الموارد البشرية و دور التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية

خطة البحث:

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن تشمل دراستنا دراسة نظرية ممثلة في فصلين وأخرى ميدانية ممثلة بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة ونتائج المتوصل إليها مدعومة باقتراحات والتوصيات لنختتم بالآفاق المستقبلية للموضوع.