



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:

أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد

البشرية

-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر وحدة مستغانم Ram Sucre-

تحت إشراف الأستاذ:

محمد عبد الرزاق بوطغان

من إعداد الطالبة

-بلعبدو بختة -

أمام اللجنة المكونة من السادة:

-الأستاذ عبد القادر بن شني

أستاذ مساعد (أ)

رئيسا

-الأستاذ: محمد عبد الرزاق بوطغان

أستاذ مساعد (أ)

مشرفا

- الأستاذة: درقاوي أسماء

أستاذة مساعدة (أ)

مناقشا

- الأستاذ: لهروشي الخطاب

أستاذة مساعدة (ب)

مناقشا

السنة الجامعية: 2014 / 2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها ،

## شكر وتقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،  
إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسرت لي الأمر العسير . أرجو أن تتقبل مني هذا العمل وأنت  
راض عني .

أتقدم بجزيل الشكر :

إلى من كان سندي بجهدده وأستاذي بعلمه ومشرفي بحكمته ، إلى من لم يخل علي بنصائحه  
وتوجيهاته الأستاذ المشرف : بوطغان عبد الرزاق .

إلى جميع عمال معمل تكرير السكر مستغانم خصوصا قسم الموارد البشرية ، إلى كل

الأساتذة الذين ساعدوني ولو بكلمة طيبة .

فشكرا للجميع .

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات ، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى إخوتي :محمد وعبد الإله

إلى وصديقتي التي ساندتني عائشة عباسة وزميلتي الذي وقف معي وشجعني محمد أمين .

إلى زميلاتي :نور الهدى ، مليكة، أمال ،إيمان ،خيرة ،سهام ، صارة ،فاطمة ،أمينة .

إلى جميع الأصدقاء :حبيب،علي ،طارق ،اسماعيل ، جيلالي ،عبد العزيز ،سيد أحمد ، بوبكر، أمين .

إلى جميع الأساتذة قسم علوم تجارية ، إلى كل طلبة سنة ثانية ماستر علوم تجارية تخصص تسويق ،دفعة

.2015

**الملخص :** إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل بشكل أكثر فعالية ، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق .

فتحفيز المورد البشري هي إحدى المسائل الهامة التي تساهم في ترقى المؤسسة والتطور لأن العنصر البشري يحتاج لمحرك للعمل أكثر بالتالي تحقق المؤسسة هدفها ، وهذا الأمر يمكن ان يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي ، فالتسويق الداخلي هو عبارة عن التدريب المستمر للموظفين وهو فلسفة الإدارة التي تقوم على فهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة .

ومن هذا نستخلص بأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة ، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ، وبالتالي الجودة في الانتاج والعكس صحيح ، ومن هنا تظهر أهمية التكوين والتدريب ودوره في تنمية القدرات المهنية للعمال إضافة إلى أن التحفيز يفجر قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدمهم أفضل استخدام .



## فهرس المحتويات

I	..... الشكر والتقديرات
II	..... الإهداء
III	..... الملخص
IV	..... فهرس المحتويات
VII	..... قائمة الجداول
VIII	..... قائمة الأشكال
01	..... مقدمة
الفصل الأول: عموميات حول تحفيز الموارد البشرية	
06	..... مقدمة الفصل
07	..... المبحث الأول: مفهوم التحفيز وموقعه في منظومة المؤسسة
07	..... المطلب الأول: التحفيز تعريفه وعناصره
09	..... المطلب الثاني: أنواع التحفيز
12	..... المطلب الثالث: تقييم نظام التحفيز في المؤسسة
16	..... المبحث الثاني: تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
16	..... المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
18	..... المطلب الثاني: أهمية مفهوم الموارد البشرية
20	..... المطلب الثالث: دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة
23	..... المبحث الثالث: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين
23	..... المطلب الأول: مفهوم أداء ومكوناته
25	..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
29	..... المطلب الثالث: علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي

31	..... خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: سياسة التسويق الداخلي للموارد البشرية
32	..... مقدمة الفصل
33	..... المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
33	..... المطلب الأول :تعريف مفهوم التسويق الداخلي
37	..... المطلب الثاني :مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
39	..... المطلب الثالث :خصائص التسويق الداخلي
41	..... المبحث الثاني :علاقة الموارد البشرية بالتسويق
41	..... المطلب الأول :العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها الأداء الوظيفي
45	..... المطلب الثاني :تدريب الموارد البشرية
51	..... المطلب الثالث :تسيير الموارد البشرية وتبني علاقات العمل
53	..... المبحث الثالث :علاقة التحفيز بالتسويق الداخلي للموارد البشرية
53	..... المطلب الأول :أثر التحفيز المادي والمعنوي في تحسين أداء العاملين
58	..... المطلب الثاني :أهمية التسويق الداخلي ومدى تأثيره في تطور المؤسسة
61	..... المطلب الثالث :مساهمة التحفيز في تطوير التسويق الداخلي للموارد البشرية
	الفصل الثالث :دراسة تطبيقية ( حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم)
64	..... مقدمة الفصل
65	..... المبحث الأول :لمحة حول المؤسسة
65	..... المطلب الأول :التعريف بالمؤسسة
70	..... المطلب الثاني :خصوصية المؤسسة ونظام العمل
71	..... المطلب الثالث :أهداف المؤسسة
67	..... المبحث الثاني :إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة

67	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
70	..... المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة
71	..... المطلب الثالث: تقييم الأداء
72	..... المبحث الثالث: التحفيزات المقدمة في المؤسسة
72	..... المطلب الأول: التحفيز المادي والمعنوي
74	..... المطلب الثاني: تقديم الاستبيان وتحليله
84	..... المطلب الثالث: أهمية الحوافز في المؤسسة
85	..... خاتمة الفصل
86	..... قائمة المراجع
89	..... الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	الأنواع الشائعة في الحوافز المادية	01
35	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مؤثرات الحوافز	رقم 01
26	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	رقم 02



# مقدمة عامة

تسعى المؤسسات لصياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فهي تعمل على إتباع استراتيجيات ، السياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك ، حيث يتطلب مجموعة من المدخلات ، تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد والمعلومات .

تعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيراً على المؤسسة ، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر كل مجهوداتها مختلف وسائلها من أجل تعزيز وطمأن أن تنمية وتطوير التسويق الداخلي والاهتمام بالموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نمو وأداء المنظمات ، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل ، فانه يصبح لقدرة ومهارة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضا العميل .

هذا وأصبح الاهتمام بهذا الجانب من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة لظروف عملهم المادية والإجتماعية والإدارية والنفسية إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم المتمثل في الجوانب النفسية للعاملين ، ومن الأمور التي جسدت ثورة في إدارة الأفراد إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف بإعتباره عنصر من عناصر التحفيز على العمل وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع من شعور العامل برضا الوظيفي لما لذلك من علاقة ايجابية في أدائهم وإنجازاتهم في العمل .

إن أهمية التحفيز تنبع من إهتمام العنصر البشري بالعمل ، وتظهر عندما بيدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية . لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لإنجاز العمل دون أن بيدع الإنسان في عمله .

ولهذا مع تطور إدارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحقه به باعتباره ركيزة أساسية في برامج التحفيز ، فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من اختيار وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتوزيع الأجر وتدريب القوى العاملة والأمن والسلامة .

ومما سبق فإن هناك جهدا يجب أن تبذله الإدارة عندئذ في تكوين قوة عاملة قادرة على الأداء بشكل فعال، وراغبة في تحسين مستواها، والاستمرارية في ذلك، فالقدرة تحدد ما باستطاعة الموظف أداءه، بينما تقرر الدوافع الحافزة ما سيفعله او كم أداءه.

ويمكن الحكم على القدرة وقياسها بخلفية ومهارات ودورات الموظف التدريبية، بينما تعتبر الدوافع الحافزة قوة كامنة في النفس البشرية، إذ كلما زادت الدوافع الحافزة ارتفع ناتج الموظف والعكس صحيح. وعليه يجب على الإدارة أن تتبنى التحفيز الأكثر فعالية، وأن تتخذ الخطوات الضرورية في سبيل تحقيق ذلك. إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل بشكل أكثر فعالية، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من اجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق.

ينسب نجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها المحددة وغاياتها المرجوة بشكل كبير إلى مدى فعالية الإدارة للقوى العاملة بها، فالمدير يجب أن تكون لديه دراية ورؤية ومعرفة كافية عن قدرات، مهارات، صورات، ومواقف وشخصيات العاملين عندما يريد أن يدفعهم ويحثهم إلى العمل والإنتاج أكثر، بمعنى تحفيزهم نحو العمل بجد ونشاط، فالمدير الذي لا يستطيع فهم ما يحفز العاملين لديه، فإنه سيكون من الصعب عليه تنمية التحفيز لديهم.

## الإشكالية :

ومما سبق نطرح الإشكالية التالية : فيما تكمن أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي

الموارد البشرية وما هو دور التحفيز في المؤسسة ؟

## أسئلة فرعية :

- ما الفرق بين التحفيز المادي والمعنوي ؟

- ما المفاهيم التي يركز عليها التسويق الداخلي ؟

- كيف تأثر الحوافز في المورد البشري ؟

- هل يساهم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

## الفرضيات :

- التحفيز المادي عبارة عن مكافآت التي تشبع حاجات الإنسان ، أما التحفيز المعنوي فهو عبارة عن إشراك

العامل في اتخاذ القرارات ومعرفة أهداف المنظمة .

- تعبر مفاهيم التسويق عن عمق أهدافه التي يسمو اليها .

- تأثر الحوافز في المورد البشري حيث تقوم بتشجيعه للعمل أكثر والمثابرة من أجل الوصول للأهداف المرجوة .

- التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس له لإشباع حاجاته ورغباته .

- كلما كان الفرد راضيا كلما زاد عطائه وجهده للمنظمة .

**المنهج المستخدم :** من اجل الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي

تحليلي، والذي يتناسب مع ما يتطلبه موضوعنا من تقديم تعاريف، مفاهيم، خصائص، مبادئ وأساليب، مع

دراسة حالة تطبيقية في معمل تكرير السكر .

**أسباب اختيار الموضوع :** إن الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع كثيرة ومتنوعة نظرا لشساغته

وأهميته، نلخصها فيما يلي :

-المؤسسة في حاجة ماسة إلى تحفيز مواردها البشرية تماشياً مع التطورات التي تملئها العولمة، حيث تشتد المنافسة ولا تبقى إلا المؤسسات الأصلح إدارياً.

-سياسات المؤسسات الجزائرية التي تولي اهتماماً أكبر للموارد المادية، متناسية أهمية العنصر البشري في الرفع من مستوى أرباحها وتحقيقها لأهدافها وفقاً لأسس علمية سليمة.

أهمية البحث :تنبع أهمية بحثنا من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من تأثير فعال على الأفراد والمؤسسات، فهي تعمل على تلبية حاجات الأفراد مما يدفع للعمل أكثر وبالتالي زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة وهذا هدف كل مؤسسة.

#### أهداف البحث:

إن الأهداف التي ركزنا عليها في بحثنا هي النقاط التي يسعى أي مسؤول لتحقيقها وهي :

1. إظهار أهم طرق التحفيز وتوضيحها.
2. تبيان اثر تطبيق التحفيز الفعال على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
3. الوصول إلى الطريقة المثلى لتصميم نظام الحوافز الفعال.

#### حدود البحث :

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كمايلي :

-الحدود المكانية: تجلت في مؤسسة (معمل تكرير السكر ramsucre .

-الحدود الزمنية: الجانب النظري تمت معالجة التحفيز المادي والمعنوي ودوره في التسويق الداخلي في

المؤسسة ،وأهمية المورد البشري كعنصر فعال في المؤسسة ، والجانب التطبيقي تم ن بداية فيفري 2015 حتى نهاية ماي 2015.

خطة البحث :من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة الذكر ولتأكيد أو نفي الفرضيات المقترحة قمنا

بتقسيم الخطة إلى ثلاث فصول ، الأول والثاني نظري، والثالث تطبيقي.

حيث تناولنا في الفصل الأول عموميات حول تحفيز الموارد البشرية والذي تضمن ثلاثة مباحث، الأول مفهوم

وطبيعة نظام الحوافز، الثاني شروط ومراحل تصميم نظام الحوافز وأنواعه، أما في المبحث الثالث فقد ذكرنا فيه

الأهداف، الأهمية وأسس منح الحوافز.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه سياسة التسويق الداخلي للموارد البشرية .

في حين تناولنا في الفصل الثاني التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية المتوصل إليها على واقع المؤسسة، من خلال

مبحثين، المبحث الأول تقدم عام حول المؤسسة ، أما في المبحث الثاني فقمنا بدراسة واقع نظام الحوافز في

مؤسسة تكرير السكر رام سكر .والمبحث الثالث قمنا بتقييم أداء العاملين .

## الفصل الأول: عموميات حول تحفيز الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم التحفيز وموقعه في المنظومة المؤسسية

المبحث الثاني: تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثالث: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين

تمهيد :

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا على نشاط المؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار والتجديد .

وأمام حدة التطور التكنولوجي، الاقتصادي والتوسع فيه باستخدام أحدث النظم في العمل وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وكذا اتساع دائرة الأعمال وتعدد التخصصات وزيادة حدة المنافسة التي لها تأثيرا عميقا على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كل ذلك جعل من الاستثمار في المورد البشري حتمية لا بد منها، إذ يتيح فرصة تكوين القدرة التنافسية فخلق القيمة المضافة إذن بتحقيق الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي بما يحقق البقاء في ساحة الأعمال .

لتحقيق هذه النتيجة الإيجابية يستدعي الأمر إعطاء المورد البشري حقه الكامل في التنمية، فتبحث الإدارة في تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من المغريات (الحوافز) بأنواعها المتعددة و الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالعنصر البشري بغرض توجيهه باتجاه مرغوب فيه وهادف، وهذا لا يحدث تلقائيا، إلا إذا اقترن ذلك بنظام محدد لاستخدام الحوافز، ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام .

المبحث الأول: مفهوم التحفيز وموقعه في منظومة المؤسسة .

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

**المطلب الأول:** التحفيز تعريفه وعناصره .

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

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

1- أنها مشيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينها يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد<sup>1</sup>.

2- الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافئة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة ( من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الأداء<sup>3</sup>.

3- يرتبط مفهوم التحفيز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ النشاط أو سلوك معين الهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة .

4- دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره.

وعموما فإن تلك التعريفات تشير إلى أنه:

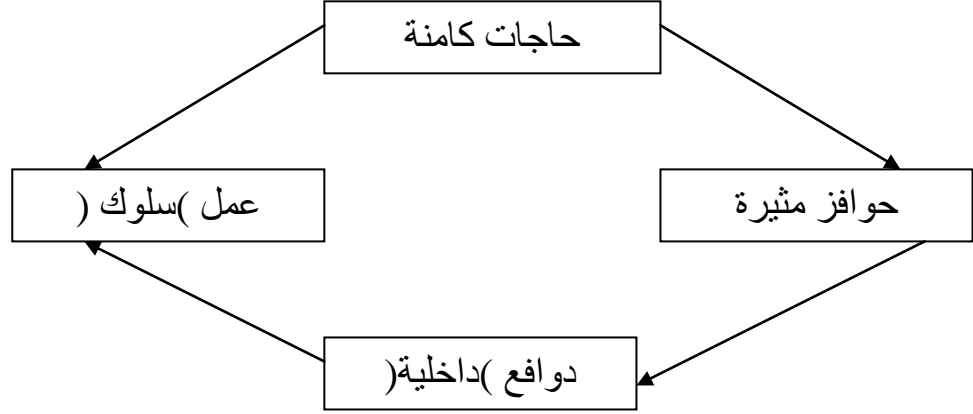
<sup>1</sup> -علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية ،مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص 209.

<sup>2</sup> - مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية ،دار الخوارزم للنشر ،جدة، 2007، ص 476.

<sup>3</sup> -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ص 248 .

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

الشكل (1) : مؤثرات الحوافز



المصدر : عبد الرحمان توفيق ، تقييم أداء المرؤسين وتحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد ، مركز الخبرات

المهنية الإدارة ، مصر ، ط 2 ، 2004 ، ص 94.

#### -عناصر التحفيز :

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي :<sup>1</sup>

أ - القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز

بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا .

ب - الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا

تكفي ، فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا أو ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

ج - الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم

أداؤه فعلا .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 478.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 66

المطلب الثاني: أنواع التحفيز .

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحضور على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات :

قسمت هذه الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

### 1- الحوافز المادية :

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

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

1 - الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

2 - مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

3 - المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين .

4 - الترفيه: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها تتضمن زيادة في الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

الجدول رقم 1( :الأنواع الشائعة في الحوافز المادية .

السلبية		الإيجابية	
الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية
- حرمان المجموعة من المكافأة	- الخصم من المرتب الحرمان من المكافأة	- المشاركة في الأداء	- الأجر
- حرمان المجموعة من الامتيازات التي تمنح للعاملين	- الحرمان من العلاوة	- التأمينات ضد المرض والعجز	- المكافآت التشجيعية
	- تأجير الترقية	- والشيخوخة وحوادث العمل	- والتفوق في الأداء
	- خفض الراتب		- نظام المعاشات
	- التوقيف عن العمل	- وجبات غذائية	- منح دراسية تكوينية
		- توفير النقل	- تقديم المساعدات مالية
		- علاج مجاني	- الأجر
		- للعمال وأسرهم .	- المكافآت التشجيعية
			- والتفوق في الأداء
			- العلاوة الاستثنائية
			- الترقية
			- التعديلات المختلفة

المصدر : محمد بن سليمان الضبعان، مقالة بعنوان الحافز بالأداء الوظيفي موقع الأنترنت

« www-shura.gov -sa » .

## 2- الحوافز المعنوية:

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

- وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها :

## 1- الشكر والتقدير : ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح

المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرقية وتقديرية ، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي .

2- فرص الترفيه : يعنى هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترفيه كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترفيه بإنتاجية الفرد.

## 3 - المشاركة في الإدارة : وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه

المشاركة اشتراك العمال في الجان أو مجلس الإدارة ، وبذلك تحقق اشباع الحاجة إلى تحقيق الذات .<sup>1</sup>

## 4 - التوافق المهني : والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحه ،

العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل

وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي وزيادة الأداء والمنتوج .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 238.

<sup>2</sup> - فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1982 ، ص 335.

المطلب الثالث :تقييم نظام التحفيز في المؤسسة .

\*خصائص نظام الحوافز <sup>1</sup> :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص أهمها :

- 1- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
- 2- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير كميات أو الأوقات أو الأرقام .
- 3- الوضوح والبساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه .
- 4- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- 5- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به .
- 6- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجوداتهم تؤدي في الحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- 7- الملائمة:تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها على مراعاة الاختلافات الإدارية والحاجات الإنسانية والأرقام والجودة .

<sup>1</sup> -فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية ، مرجع سابق ، ص 106.

8- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك.

9- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

10 -التوقيت مناسب:تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.<sup>1</sup>

### ➤ أهمية الحوافز :

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

نظام كفى للحوافز :

-تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .

-تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ،ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة .

-تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

<sup>1</sup> -اللوري موسى ،التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،2003 ،ض 376.

- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققة نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج .
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.<sup>1</sup>

### \* أهداف التحفيز :

#### 1-أهداف التحفيز على المستوى الفردي :

- \* الاعتراف بقيمة ماينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل .
- \* أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف عند النتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها ،استجابة لرغبته للمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .
- \* الدعم المالي :يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .
- \* تحمل المسؤولية :تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ،والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .

#### 2-أهداف التحفيز على مستوى الجماعات :

<sup>1</sup> -صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 291.

❖ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الجماعة: يجب الأفراد لإثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

❖ تنمية روح المشاركة والتعاون :تؤدي روح الجماعة لتكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها .

❖ تنمية الأفراد فيما بين الجماعة:تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3- أهداف التحفيز على مستوى المنظمة :<sup>1</sup>

❖ التكيف مع المتطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

❖ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة :ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف .

❖ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> -صالح عودة، إدارة الأفراد ، مرجع سابق ص 292.

المبحث الثاني: تطور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية .

-تعريف الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية على أنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبرتهم ، سلوكه م ، اتجاهاتهم، طموحاته م، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية "

كما تعرف على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات وانجاز أعمال التي

تقوم بها المؤسسات ، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي :<sup>1</sup>

الموارد الاحترافية ، القيادية ، الإشرافية، الاتحادات العمالية وباقي الموارد المشاركة .

فال مورد بشري يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال

التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة لذلك لكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة.

عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن هذه

المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية.<sup>2</sup>

➤ خصائص الموارد البشرية :

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم

وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد .

1- المعارف : وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من

أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية .

<sup>1</sup> -علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص: 35.

● **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة .

● **المعرفة التطبيقية :** وهي الخبرة متحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها الا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل ، فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب .

2- **المهارات:** المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل طلب منه .

ويمكن معرفة مهارة الفرد من خلال قياس قدراته قبل القيام بالوظيفة من خلال قدرته على مواكبة متطلبات العمل المطلوبة وخصائصه وطرق تطبيقه للعمل كم تعمل كوسيلة للتحفيز وكذلك تقييم العامل .

3- **الكفاءة:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص

المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت .<sup>1</sup>

4- **المواقف، التصرفات، القيم:** يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار

المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه

وتصرفه، والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيث توجه

نشاطه في العمل .

<sup>1</sup>-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق ص37 .

## المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

• أولاً: تعريف الإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

1. التعريف الأول: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويجهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة .
  2. التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها .
  3. التعريف الثالث: يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .
  4. التعريف الرابع: يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة .
- ثانياً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية .

1. **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية إلا أن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد .
2. **العوامل القانونية:** يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل" إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال

<sup>1</sup> -Charler Henr d' Arcimoces, Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, ed Économico, 1995, P66.

تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها ، والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى لساعات العمل ، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم ، واختبارهم وتدريبهم ، وصحتهم وتقييمهم .

3. **العوامل الاجتماعية** : يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم ، وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع .

4. **العوامل التكنولوجية** : إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات قد صاحبه تغييرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغييرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية .

● أهمية إدارة الموارد البشرية:<sup>1</sup>

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد .
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب .
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها .
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

● أهداف إدارة الموارد البشرية:<sup>2</sup>

<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 46 .

هنا نوعين من أهداف هما المشاركة والفعالية .

- المشاركة: وتتمثل فيما يلي :

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة .
  - التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام للمنظمة .
  - الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات اختبار .
  - استقرار اليد العاملة في المنظمة .
- الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها :
- تحفيز الأفراد .
  - تطوير قدراتهم ومهاراتهم .
  - مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك .
  - مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه .

**المطلب الثالث:** تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية .

يهدف المسيرون إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل و تخفيض التكلفة الوقت المستغرق وذلك عن طريق محاولة تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى ، ويتم ذلك في الاستثمار في الموارد البشرية باللجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تدريبهم بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم ، بمؤهلات حديثة وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا أو لتهيئة بعضهم إلى مراكز المسؤولية

أعلى، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة كما أنه من الأهمية بمكان كسب رضا وولاء العامل ب :<sup>1</sup>

- \* إشاعة ثقافة احترام العامل وتقدير العمل وإعطائه الأولوية على حساب الآلة والربح .
- \* رفع مستوى معيشتة بإعطائه الأجر اللائق ومكافأة العامل المتميز وفقاً للأداء الفعلي .
- \* توفير ظروف عمل مناسبة : خدمات صحية، التأمين، خدمات النقل، السكن، الوجبات الغذائية، خدمات اجتماعية، أنشطة رياضية، توفير وسائل الأمن، مكافآت عند انتهاء الخدمة وغيرها.

ومن بين مميزات المؤسسة التي تعاني سوء التسيير :

- اختيار العاملين بما فيهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات الاقتصادية لا يتم على أساس الكفاءة ولا على أساس التوافق بين المنصب واختصاص الشخص المرشح له، وإنما على أساس المحسوبية والانتماء الفكري والجهوي.

\* انعدام التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين وعدم قدرة أغلبيتهم على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة، إما لأن الوظائف التي يشغلونها بعيدة عن تخصصهم أو لأن تعيينهم في مناصبهم خضع لمعايير أخرى غير الكفاءة.

\* سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة واستغلالهم لمراكزهم الوظيفية إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية، وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية شخصية.

\* نفشي الرشوة والفساد لأن الإدارة تتسم بالتعسف في استخدام سلطاتها وعدم تطبيق مبدأ العدالة في ترقية العمال أو في توزيع المكافآت.

\* فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعاملين بسبب انعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الاتصال

<sup>1</sup> -أحمد عامل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1998 ، ص209.

بين الجهاز المسير والعمال واقتصاره على اللوائح الجدارية والإعلانات، يؤدي إلى استحالة تلبية احتياجات ورغبات العمال المعبر عنها عبر الشكاوي والتظلمات مما يزيد من سخطهم وسلبيتهم ونشوء علاقة عداة تدريجية بين رأس الهرم وقاعدته قد تتحول مع مرور الوقت إلى التمرد والإضراب.

- عدم رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذول، إضافة إلى ضعف الاعتبار المعنوي الذي يتمتع به في المجتمع؛ وعدم اطمئنانه على مستقبله لأن مستقبله مرهون برضا رؤسائه.

- نقص الخبرة لدى العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة لأن التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الموضوعية وإنما للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس<sup>1</sup>.

كل هذا لا يسمح بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة ولا يؤهلها لمجاعة منافسيها دون الحديث عن التميز سواء على أساس الجودة أو على أساس الخدمات المساعدة المقدمة للمستهلك أو على أساس إشباع المقدم للزبون أو حتى على أساس التكلفة الأقل، خاصة أن الجزائر فتحت سوقها ووقعت اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ومقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة؛ وهو ما يعرض مؤسساتها من الحماية ويضعها وجها لوجه أمام منافسين أقوى، كل ذلك يستدعي تأهيل المؤسسات الاقتصادية من خلال:

- إعادة النظر في محيط المؤسسة: إصلاح الجهاز الإداري للحد من البيروقراطية، إصلاح الجهاز المصرفي، إصلاحات ضريبية وجمركية، تفعيل البورصة لبعث سوق مالية نشطة، خصخصة المؤسسات الفاقدة للنجاعة، خلق مناخ استثمار ملائم، توجيه الاستثمار العام نحو البنية التحتية.

<sup>1</sup> - أحمد عامل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 209.

### المبحث الثالث: الحوافز كوسيلة لتحسين أداء العاملين .

#### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته .

يعد رضا العاملين وقدراتهم ودعمهم من العوامل الهامة التي ترفع من الأداء، ومعلوم أن الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص . كما يعرف الأداء على انه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً . ويعرف أيضا بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب . وان اختلاف انجاز الأعمال بين الأفراد تعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المؤسسة .

وعلى المؤسسة إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بواسطة العاملين فإنها يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار دراسة السمات الشخصية لعاملها وما يتطلبه من إجراءات لتحقيق غاياتهم الشخصية من وراء هذا العمل، وبالتالي فان المؤسسة ستحصل على رضا العاملين وولاءهم لها، حيث إن رضا العاملين عبارة عن مشاعرهم تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، وبعبكسه سيخلف ذلك عدم الرضا والشعور باللامسؤولية تجاه أعمالهم والتسيب... الخ، ومن أهم ما سيخلفه عدم الرضا هو الاتجاه نحو تقديم الشكوى التي تؤثر على سير الأعمال من كلا الجانبين، الجانب التنفيذي والجانب الرقابي .

❖ الأداء الوظيفي: <sup>1</sup>

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ومفهوم الأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

## ❖ عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: <sup>2</sup>

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

<sup>1</sup> نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص : 192

<sup>2</sup> -نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 193.

2. نوعية العمل: وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### ❖ محددات الأداء الوظيفي:<sup>1</sup>

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من (الجهد، القدرات، إدراك المهام).

والجهد هو الناتج من حصول الفرد على الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير ادراك المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

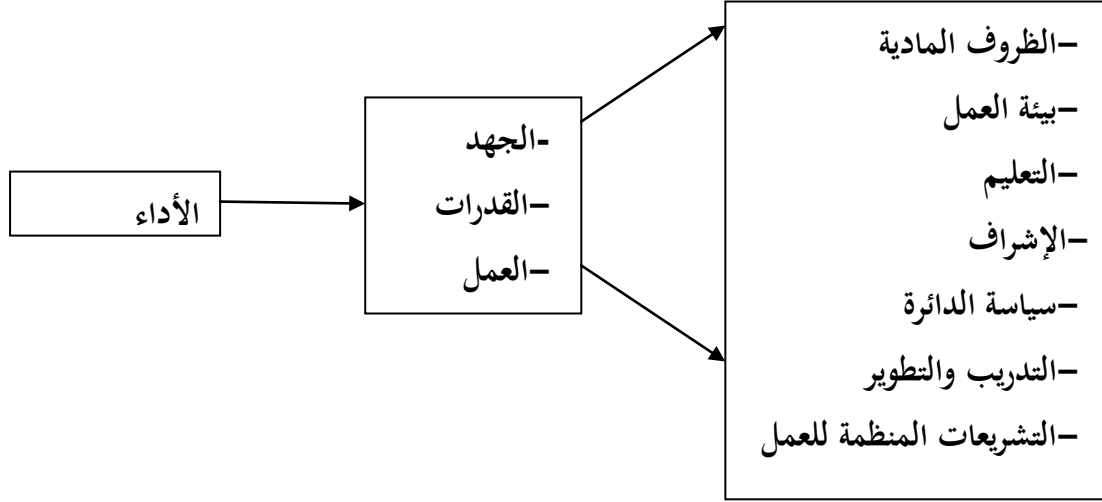
### المطلب الثاني: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي:<sup>2</sup>

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه، بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلاً، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 221

<sup>2</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 80

شكل رقم 2) يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي .



من خلال الشكل أعلاه؛ يتبين لنا أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في محدد الأداء وبالتالي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف. فالظروف المادية تتعلق بالرواتب والأجور والامتيازات المالية والمعنوية (الترقية)، أما بالنسبة لبيئة العمل فالمقصود بها الظروف البيئية التي يعمل بها الموظف كالضوضاء والأتربة ودرجة الحرارة... الخ، أما التعليم فيقصد به التحصيل الدراسي أو درجة تعلم الموظف، أما بالنسبة للإشراف فيقصد به الجهات الرقابية والإشرافية على ذلك الموظف ومدى قدرتهم على تطوير الموظف من خلال إيجاد حلول مناسبة لنقاط ضعفه وعدم التصدي لأخطاء الموظف، أما بالنسبة لسياسة الدائرة فتتعلق بالهيكل التنظيمي والسياسة العامة والخطط... الخ، وكذلك الحال بالنسبة للتدريب والتطوير فإنها تؤثر في أداء الموظف كونها تستعزز المعارف والمهارات والمدارك التي يمتلكها الموظف، أما بالنسبة للتشريعات المنظمة للعمل فسنأتي إلى ذلك وهو المحور الرئيس في هذه الدراسة.

## ➤ الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو التعبير أو الشعور بالرضا أو عدم الرضا عن العمل نفسه، ويعد أحد اتجاهات الفرد، لذلك لا يمكن قياسه . كما إن رضا العاملين عبارة عن مشاعرهم تجاه أعمالهم، وانه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الادراك كلما زاد رضا العاملين، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة.

\*علاقة الرضا عن العمل بالأداء:<sup>1</sup>

هناك العديد من المفكرين الإداريين الذين تطرقوا إلى هذا المفهوم وخلصوا بثلاث اتجاهات أساسية وهي:  
الاتجاه الأول: أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.  
الاتجاه الثاني: أن الأداء الجيد يؤدي إلى الرضا عن العمل .  
الاتجاه الثالث: أن الرضا نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة نتيجة لتقييم أدائه.

## + التعبير عن عدم الرضا:

عدم الرضا عن العمل هو شعور ضمني يمكن إدراكه من خلال بعض التصرفات التي يقوم بها العاملين، مثل:

- ١ . ترك العمل وارتفاع نسبة دوران العمل.
- ٢ . الصراعات والنزاعات داخل العمل بين العاملين والإدارة أو العاملين مع بعضهم البعض والتي تخلف الشكاوى.
- ٣ . انخفاض درجة الولاء للمؤسسة والعمل.
- ٤ . إهمال العمل وزيادة نسبة الغياب والإجازات.

وتعد العوامل السابقة هي ردة فعل عدم رضا العاملين عن العمل.

<sup>1</sup> -سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، مرجع سابق ، ص 83.

## العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل :

هناك مجموعة من العوامل التي لها تأثير مباشر في الرضا عن العمل وتؤثر في درجة رضا العامل عن عمله ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين هما:

١. عوامل شخصية :مثل (السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل، المستوى الإداري للوظيفة) .
  ٢. عوامل متعلقة بظروف العمل : مثل (نوع العمل، الأمن، التقدم في العمل، المؤسسة نفسها، الأجر أو الراتب، زملاء العمل، المسؤول، منافع يحصل عليها العامل، ساعات العمل، ظروف العمل).
- وفيما يلي شرح مختصر لتأثير هذه العناصر في رضا العاملين في المؤسسة:

١. تأثير العوامل الشخصية على رضا العاملين<sup>1</sup>

- أ. لقد اتضح من الأبحاث والدراسات وجود علاقات ارتباط بين السن ودرجة رضا العاملين، فكلما زاد سن العاملين زادت درجة رضاهم عن العمل، ويمكن أن يكون السبب في ذلك أن طموحاتهم في بداية العمر تكون مرتفعة وطموحاتهم عالية لذلك فان إشباع هذه الحاجات يكون فيه صعوبة.
- ب. أما بالنسبة للعلاقة بين درجة التعلم والرضا الوظيفي فلقد أثبتت الاتجاهات أن العامل الأكثر تعلم أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعليماً، حيث أن العامل الأكثر تعليماً أكثر طموحاً وتطلعاً لمناصب إدارية أعلى لذلك درجة رضائه تكون اقل.
- ج. كما وجد أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية عالية يكونوا أكثر رضا عن العمل من الذين يشغلون مناصب إدارية اقل.
- د. أما بالنسبة للعمل الذي يعد مركز حياة العامل أي مصدر رزقه الوحيد، يكون مستوى رضا العامل أعلى من عامل آخر يعد العمل ليس المصدر الوحيد لمعيشته، حيث يعتبر أن هناك مصادر أخرى يمكن أن تكون مصدر دخل له .

<sup>1</sup> -سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، مرجع سابق ،ص85

## ٢. تأثير ظروف العمل في رضا العاملين :

تتمثل ظروف العمل في العوامل التي سبق ذكرها كالأجر أو الراتب، الترقية، الزملاء، المسؤول نفسه، مزايا ومنافع العمل، ساعات العمل..... الخ. ومن الملاحظ أن هذه العوامل يمكن للإدارة التحكم بها خلافاً للعوامل الشخصية السابقة التي لا يمكن للإدارة أن تتحكم بها، لذلك يمكن للإدارة أن تلعب دوراً هاماً في تعديل أو تحسين هذه العوامل بشكل يعمل على زيادة رضا العاملين عن أعمالهم. فإذا كان الأجر منصفاً والرئيس متعاوناً والزملاء تربطهم علاقات طيبة، وهناك استقرار وأمن في العمل، يعمل ذلك على زيادة مستوى رضا العاملين.

ويجدر بنا القول هنا أن تأثير جميع العوامل السابقة يختلف من مجتمع لآخر، لذلك لا بد للإدارة أن تراعي هذا الجانب، بالإضافة إلى ضرورة قياس رضا العاملين عن عملهم.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث :علاقة تقييم الأداء بالرضا الوظيفي .**

كما سبق يمكن القول أنه كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للأفراد كلما حصلوا على تقدير مرتفع وبالتالي زيادة المكافآت التي يحصلون عليها من ترقية وعلاوات ومكافعات ... الخ. وهو ما يؤدي شعورهم بالفخر والاعتزاز ويرفع من معنوياتهم ويزيد من مستوى رضائهم عن العمل، كما أن شعور الموظفين بأن القرارات الخاصة بهم تستند إلى قواعد موضوعية وعادلة، مبنية على الكفاءة في العمل، وبناءً على تقييم موضوعي لأدائهم، ذلك

يؤدي إلى خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة وبالتالي زيادة مستوى رضاهم عن العمل ورفع روحهم المعنوية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، مرجع سابق، ص85.

<sup>2</sup> - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، 199.

مما سبق يمكن القول بأن رضا الموظفين يتأثر بسياسة الإدارة في الأخذ بنتائج تقييم الأداء، لذلك نجد أن عملية تقييم الأداء ينبغي أن تركز على تقييم صفات الفرد الشخصية وتحديد الاحتياجات التي تلي طموحاته وتشبع رغباته، والعمل على تلبية هذه الاحتياجات مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين عن العمل، وبعبارة أخرى يؤدي إلى عدم الرضا.

## خلاصة:

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك ، فإن تحققت أهدافها المالية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي ، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية ، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية ، فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة ، الإنصاف والمساواة في المعاملة ، توزيع العوائد توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

الفصل الأول :سياسة التسويق الداخلي للموارد البشرية

المبحث الأول :تعريف التسويق الداخلي ونشأته

المبحث الثاني : علاقة الموارد البشرية بالتسويق

المبحث الثالث:علاقة التحفيز بالتسويق الداخلي للموارد البشرية

تمهيد :

ظهر مفهوم التسويق الداخلي مع نهاية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية ، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي ، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية ، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة . إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمات الخدمات بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم ، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى لأنهم هو من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود ، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال الفصل .

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المطلب الأول تعريف التسويق الداخلي ونشأته.

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل و مستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم

التسويق الذي يركز على :

\* عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق) .

\* التوجه بالمستهلك .

\* التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة .

\* التوجه بالربح في الأجل الطويل .<sup>1</sup>

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي

مفهوم أو أي فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي ، وبينما 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 الخدماتية ، 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

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي ، لكن هناك العديد من المحاولات والأفكار ، لتقدم

مفهوم التسويق الداخلي ، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات

بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن

<sup>1</sup> - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص130

المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن<sup>1</sup>

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين و الباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة. وكان أبرزها تعريف بييري (1984) حيث رف التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، ووجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين، في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم .
  - تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين .
  - التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- ويعبر هذا التعريف أساسا على طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضٍ تساوي زبون راضٍ، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة .
- بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذ بها بييري و غيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي .

<sup>1</sup> -حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، مجلة المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2.

وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف لك من بييري وبرشورمان التسويق الداخلي على أنه العمل على جذب ، تطوير ، تحفيز ، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم ،التسويق الداخلي فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية .

\* كما عرفه كوتلر على أنه "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين ،وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق الرضا، وإشباع الزبائن .هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الداخليين<sup>1</sup> .

الجدول (2): أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي .

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوق .
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه

<sup>1</sup> -محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص 152.

التسويق الداخلي كإستعمال لتقنيات التسويقية داخليا	بيرسى ومورقان 1991	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي .
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	قيلمر وكارسون 1995	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل الوظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة التنظيمية المساعدة .
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك .
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	فاري 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة .
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	بالونتين وآخرون 2000	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي .

المصدر: بالاقْتباس من

Sinsic ,D,ploski,N,integrating internal communication ,human resource managment and marketing concept into the new internal marketing philosophy, working paper series ,No 7-12 university of zegreb ,croatia.

المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي ، يتضح بأنه هناك ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور و

التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي <sup>1</sup> :

- المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف .
- المرحلة الثانية:التوجه بالمستهلك.
- المرحلة الثالثة:إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.

### 1 مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين :

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري وزملاؤه ) كانت تركز على

النقاط التالية :

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية .
- تحفيز وإرضاء الموظفين .

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات التي

تقدمها منظماتهم.

### 2 مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت مع إسهامات كرونوس حيث أشار إلى

الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال ) في إدارة العلاقة مع الزبون لكونهم مسؤولين على

إشباع حاجات ورغبات الزبائن ،أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، بذلك فهو يركز

<sup>1</sup> . -ahmed .b.k ,rafik.m,op,cit,pp10,11 .

على مفهوم التسويق التفاعلي (marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة .

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة ،يجب أن تعمل المنظمة على أن تكون لديها :

\*موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق ( market ,customer orientation )

\*موظفين لديهم عقلية بيعيه.

\*وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المنظمة ( يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي ) من

تفعيل العلاقات مع الزبائن .

\*استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة .(Goerge1990).

### 3 مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين ، إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الفعال للإستراتيجية

،وقد كان وينتر ( winter 1985 ) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي ، كأداء لإدارة الأفراد

،نحو تحقيق أهداف المنظمة ،ويعرف التسويق الداخلي كمايلي :هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين ،اتجاه

تحقيق أهداف المنظمة ،من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي

تقدمه المنظمة ،ولكن معرفة دورهم في البرنامج .

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ ، تدعمت أيضا من تزايد الإقتناع بأن التسويق

الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة ،إلى دور التسويق الداخلي في

تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة ،بالشكل الذي يجعل من الأفراد

العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية .

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه للمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي لتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي .

هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية، وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: خصائص التسويق الداخلي .

● خصائص التسويق الداخلي :

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها<sup>2</sup>:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، إنما هناك حاجات اجتماعية مثل الانتماء والأمن والصدقة ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .
2. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال :
  - التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين .
  - التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

<sup>1</sup> -محمد عبد العظيم ، مرجع سابق ، ص 159 .

<sup>2</sup> -صحفي فرجينيا ، أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، موقع الكتروني الإدارة و الاقتصاد .

[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/981.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm)

❖ أهداف التسويق الداخلي :

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل ،والتسويق الداخلي

يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم ،بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج

الداخلية والخارجية ، يتم تنفيذها بواسطة المنظمة وبصفة عامة يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي :

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة ،وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن،)وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن ( .
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه الخطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة .
- إدارة التغيرات للانتقال من طريقة 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 هو ما يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات .

المبحث الثاني: علاقة الموارد البشرية بالتسويق.

المطلب الأول: العلاقات الاجتماعية النفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي .

أولاً : العلاقات الاجتماعية النفسية .

- الإدراك الاجتماعي :

حتى تتمكن من خلق إدراك اجتماعي إيجابي عند الموظف تجاه عمله ومنظمته وزملائه ، يتطلب إدارة ذلك

الموظف بحب واحترام وذلك عن طريق الآتي :

- اتخاذ سياسة الإنصات للموظفين لسماع مشكلاتهم والتحدث عن طموحاتهم والترحيب بأفكارهم الجديدة

ومقترحاتهم.

- المساهمة في مساعدة الموظفين على استقرار حياتهم العائلية من خلال إنشاء إدارة بحوث اجتماعية في كل

بيئة عمل ، هدفها كشف وبحث هموم ومشاكل الموظفين وعرضها على الإدارة العليا .

- تحقيق الأمان الوظيفي عبر الإجراءات تتخذها بيئة العمل نفسها إذ تجعل الموظف يقدم إخلاصه وولائه

للمنظمة التي يعمل بها ، وغير راغب في ترك عمله للإدارة العليا للمنظمة ، ومع زملائه في العمل .

- يحتاج الموظف أن يكون على علم بما يجري ، بمعنى أن يكون على اطلاع كامل بجميع المعلومات ضمن

إطار وظيفته ومنظمته ، ويتم ذلك من خلال تحديد مكان واضح وظاهر لجميع الموظفين للرسوم أو الأعمدة

البيانية أو النماذج أو تقارير التغذية الراجعة ، حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى ضمان تواجد الموظف بشكل

مستمر في بيئة العمل .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -باري كشوري ، إدارة الموارد البشرية ، دار فاروق ، مصر ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 12.

-جماعة العمل :

لضمان عدم ظهور أي مشاكل أو مشاحنات، عدم احتكار البعض على المعلومات لأنفسهم، على الرئيس المباشر الكفاء أن يتميز بقدرة عالية على إعطاء مرؤوسيه وزملائه المعلومات اللازمة والأخبار الجديدة التي تمس العمل ، وتطور الانجاز، والخطط بالأعمال المرتقبة واختصاصات العاملين وغيرها، على أن يعطي المعلومات بشكل يعكس حقائق محددة ، لا معلومات عامة ، وان يعطي المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين .

-تقليل الفوارق في الأجور، والذي من شأنه أن يجعل جميع الموظفين يركزون على العمل ، فلا يضيع الوقت في التقرب من المدراء للحصول على مكاسب شخصية .

-عقد لقاءات اجتماعية بين الموظفين ، يهدف لتفعيل قيم اجتماعية وإنسانية بينهم .

- خصائص بيئة العمل الاجتماعية النفسية :

لابد من توفير فرص النمو والنضج للموظف، أردنا أن نحقق مستوى من الأداء والإنتاجية وهذا يمكن تحقيقه من خلال :

-توفير التدريب المناسب وبشكل مستمر لجميع الموظفين في التنظيمات الحكومية ، ويتم ذلك عبر برامج محددة تحقق المهام الوظيفية المطلوبة ، وفي ذات الوقت تزيد من كفاءة وفعالية الموظفين بما يؤهلهم للتكيف مع المتغيرات الجديدة في سوق العمل .

-توفير فرص تعليمية أفضل، عن طريق التعليم المهني عالي النوعية، والدراسة الجزئية أثناء العمل.

-تصميم برنامج جوائز لتشجيع التدريب المتميز والفعال، وتقديم منح مالية للأفراد، وأن يحصل الموظفين الشباب على تدريب أكثر مقارنة بالآخرين.

-تفجير طاقات الموظفين من خلال إعطائهم فرص للإبداع والابتكار .

ثانيا :العلاقات الاجتماعية الوظيفية .

❖ معوقات اجتماعية وظيفية:

- تحديد توصيف وظيفي لكل وظيفة يؤديها أي موظف ،بحيث تكون واضحة ومحددة المهام والواجبات ،ولا يوجد بينها تشابه مع أي وظيفة أخرى ، حتى لا تحدث ازدواجية في مهام العمل .
- ربط الحوافز والمكافآت بإنجاز الأعمال والمهام على أن تكون مجرية، وعلى أن يتم المساواة بين الموظفين طبقا لعدالة التوزيع.
- ضرورة ألا يرتبط تواجد الموظف في مكان عمله لساعات الدوام الرسمي، وإنما بوجود عمل مكثف بتأديته، فهذا يعني إشراك الموظف بمهام ودوران وأنشطة عديدة تعود بالنفع عليه وعلى عمله.
- ضرورة توفير الحضانات ورياض الأطفال قريبة من مواقع العمل وبأسعار رمزية كنوع من تعزيز الخدمات التي لها علاقة بمسائل الأمومة والطفولة.
- رفع مرتبات للموظفين بحيث تشبع حاجاتهم الأساسية ، وبما يضمن اهتمام أكثر بوظائفه م .

❖ المشاركة في اتخاذ القرار الإداري :

- من المؤكد أن تنمية التنظيمات تعتمد على تطور إمكانيات الأفراد الذاتية ،وهذا يتطلب إشراكهم في رسم سياساتها العامة ،وزيادة فرص مشاركتهم في وضع معايير العمل ، واتخاذ القرارات الإدارية .
- إشراك الكادر الإنساني ضمن دورات تدريب القيادات، من أجل ضمان مشاركتها في اتخاذ القرار الإداري .
- إعطاء الموظف ثقة في العمل وإعطائه بعض الصلاحيات في إنجاز عمله بالطريقة التي يعتقد أنها سليمة مما يضمن تدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم .

❖ التكنولوجيا والاتصال :

- توفير أجهزة كمبيوتر في الإدارات والتنظيمات التي تحتاج لها، وذلك ضمانا لتدريب الموظفين على استخدامها، ومن ثم جعل معظم الأعمال والمهام تنجز عبرها، مما يمكن من خلق نسق من تفاعل الإنسان مع الآلة .
- إشباع التكنولوجيا معناه اتساع دائرة الموظفين غير الماهرين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى البطالة المقنعة ، لذا يجب توفير دورات تدريب للمهارات المتعددة لاستخدام التقنيات الحديثة بما يضمن رفع الخبرات والعملية.
- نمط تكنولوجي المتبع في التنظيم يؤثر بشكل أو بآخر في العلاقات بين أعضاء جماعة العمل، لذا وجب التركيز على تكنولوجيا التي تعتمد على جماعات عمل صغيرة نسبيا ، حيث يسود هذا الصنف علاقات أفضل بين المراتب الإدارية .
- يحتاج المشرفون والمدراء أن يكونوا أكثر مهارة وخبرة في النواحي التقنية .

ثالثا : الأداء الوظيفي .<sup>1</sup>

- تحتاج خطط التنمية أن تتضمن سياسات خلق فرص العمل الحديثة ، مثل تحقيق برنامج يهدف على تحسين القابلية للتوظيف أو العمل ، ومواءمة العرض والطلب في سوق العمل لتحسين نوعية وفعالية برامج التدريب ومواءمتها مع أسواق العمل المحلية ، والمساواة في الفرص بين الرجل و المرأة ، وعليه فإن الأفراد عامة والموظفين خاصة يجب أن يتعلموا كيف يكونون مرنين قادرين على التكيف مع المتغيرات الجديدة ، وكيف يكتسبون المهارات الجديدة بمختلف الوسائل ، وكيف تتاح لهم فرص تدريب مستمر مدى الحياة .

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2000، ص : 244

-تحسين أداء المنظمات الحكومية من خلال ربط تطوير وتدريب العاملين مباشرة بتحقيق أهداف المنظمات نفسها .

-وضع دوافع الأداء ، والقدرات والمهارات كمعايير لقياس الأداء الوظيفي .

-توافر فرص لأوسع عدد ممكن من الطاقات النسائية التي يمكنها أداء أدوار قيادية .

-أن تقدم الدولة قروضا طوال فترة التدريب، فتساعد هذه القروض في تسديد تكاليف الدورات التي تستمر لمدة عامين مثلا .

### المطلب الثاني: تدريب الموارد البشرية .

يعد التدريب من أهم الوظائف التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب "يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف"<sup>1</sup> و يمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر نقلا للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاها و ذلك من اجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة مما يؤدي للجوء للتدريب حيث تتبع أهمية التدريب من خلال ":

<sup>1</sup> - شحاتة عماد "التدريب، مفهومه، حاجاته و أهميته ، موقع الكتروني، إدارة الموارد البشرية.

[http://annajah.net/arabic/show\\_article.html?id=5180](http://annajah.net/arabic/show_article.html?id=5180)

1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفايتهم النوعية .
  2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
  3. حدوث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين
  4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات. "1
- كما و يضاف إليها " :

- **التدريب يقوى المعنويات** : فيشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة

التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

- **التدريب يساعد للتغيير** : المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية .

- **التدريب يجلب المال** : التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة .

- **التدريب يحافظ على الجودة** : بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع

قطاعات المؤسسة "أي أن التدريب مفيد جداً في :<sup>2</sup>

- زيادة الفاعلية للإفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .
- اكتساب مهارات الأزمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين.
- تنمية القدرات وصقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات.

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

<sup>2</sup> -مروه محمود السعيد الفخراني ، الاتجاهات الحديثة في التدريب، رسالة ما جستير ، كلية التربية جامعة بنها .

- تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين.
- و حيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لابد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي :

### 1. من حيث الزمن :

- أ - قبل الخدمة : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه " : يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم<sup>1</sup>
- ب - أثناء الخدمة : و هو المتعلق بصقل المهارات و إحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته وتخصيصه لتحسين مستوى أدائه إي انه " :يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة . فكرة التلمذة المهنية . التي تعني أساساً أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي . من خلال فترة التجربة او الدوران الوظيفي و المكتب المجاور".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- العريشي محمد ، أنواع التدريب ، موقع الكتروني ، منتدى التعليم - <http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>

<sup>2</sup>- تنمية الموارد البشرية ، مفكرة المسلم ، موقع الكتروني: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Management/2006/08/24/4251.html>

## 2. من حيث المكان :

أ - داخل المنظمة : وهو الذي "ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها"<sup>1</sup> و تتمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية .

## ب - خارج المنظمة : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في

احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه " وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها .ومن المراكز التدريبية "<sup>2</sup> .

## 3. من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

- التدريب لتحديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي
- تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة .
- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات ) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر
- التدريب للترقية "حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

<sup>1</sup> -عبد الرحمن تيشوري ،أنواع التدريب للعاملين في الدولة،موقع الكتروني : <http://forum.illafrain.co.uk/t15466>

<sup>2</sup> :مروه محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب،رسالة ماجستير ، مرجع سابق .

مراحل التدريب : حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي كما يلي "

المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجة للتدريب :

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لا بد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم , تحليل الأعمال , تحليل الأفراد

المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :

وهي تعبر عن أنواع التغيرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب .

المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب , ومكان التدريب , وأساليب التدريب , وأدوات التدريب .

المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي

المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح " <sup>1</sup>

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد :

المخرجات

<sup>1</sup> . موسى درويش ، بحث مبسط عن إدارة الموارد البشرية ، موقع تنمية الموارد البشرية

<http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>

- نوع التدريب

- معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب - و مجال التدريب .

## 2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و

هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

أ - تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها .

بأ - أنواع التدريب و مدته .

تأ - هل هنالك معايير للأداء .

ثأ - هل تطبق معايير الجودة .

## 3. تحديد الاحتياجات التدريبية :

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق لحاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالباً المراكز

المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة و وفق خلفية و طبيعة و ثقافة

المنظمة و ثقافة الموظفين .

## 4. اختيار نوع التدريب :

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التحلي عن الموظفين و السياسة

التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

## 5. تقييم التدريب :

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها و

مساهمتها في تحسين مستوى الأداء .

المطلب الثالث : تسيير الموارد البشرية وتبني علاقات العمل .

إن مشكلة كل مؤسسة ، مهما كان نوع نشاطها ، هي في تنظيم علاقة الانسان بالمؤسسة أو علاقة الانسان بالتقنية ، ولهذا يبدو أن بناء علاقات عمل للوهلة الأولى هي في جوهرها مشكلة تعاون ، فكل مؤسسة تستند إلى حد أدنى من التكامل لسلوك الأفراد أو الجماعات ، أو بتعبير ميشال كروزيه الذي يفضل مقولة الفاعلين بدل أفراد وذلك لأكثر من سبب، لكونهم أفراد يطلب كل واحد منهم أهدافا متباينة وربما حتى متناقضة ، فيصبح التعاون بين الفاعلين الذي تطلبه المؤسسة شرط من شروط بقائها وتكيفها ، والذي لم يتم إلا بإدماج العامل في مشروعها ، وهذا المطلب الضروري لبقاء المؤسسة يمكنها تجسيده بشكلين :

إما بالاكراه أو ربما يرتبط به من التلاعب وتأثير أو إيدولوجية بتعبير آخر : باختضاع مفروض أو مقبول من طرف الارادات الفردية والمشاركين لإرادة وأهداف الكل أو المنظومة ، إما أن يتحقق المطب بواسطة العقد والتعاقد أو المفاوضة والمساومة والتنازلات وهذه المفاوضة والمساومة لبناء علاقات العمل لا تتم بشكل تلقائي وعفوي ، كما أن الشكل الذي تتخذه ليس هو الشكل الوحيد والأفضل والضروري وإنما هو من بين الممكنات وحسب ، إنما تظهر كسيرورة صعبة التي من خلالها الفاعلون ينخرطون في لعبة لها اكرهاؤها بحكم أن لها قواعد وضوابط وسياقها الخاص فهم لا يلعبون خارجها وإنما ينتجون سلوكياتهم واختياراتهم ضمنها وبدخلها ، ويتعهدون احترام مقابل ضمانات ، ذلك أن كل طرف مهدد بشكل مضاعف ، فمن جهة بناء علاقات العمل يفرض الاعتراف بعلاقات السبطة والتبعية وقبول الاكراهات التي تترتب عنها مقابل ما في متناول الفاعلين من موارد يتصيدونه من المحيط ، ومن جهة أخرى بناء علاقات العمل يقتضي ديناميكية كل طرف يمكن أن يكون عرضة للأضرار ، هذا التمثل لعلاقات العمل المبنية من خلال التعاقد والمساومة والحسابات والتنازلات ، التي يقتضيها الفاعلون وانتهاز الفرص المناسبة تنمي عن أن تصور السلطة مفهومها محوريا ومركزيا

لتنظيم ، فلا الحاجات ولا التحفيزات يكتفي وحدها تفسير قيامها وتأسيسها ، كما أن قبول هذا التصور كمفهوم محوري يشكل ثورة صغيرة في عالم التكتلات للمؤسسة الحديثة النسبة للتسيير .

إن المهمة الرئيسية للإدارة هي تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل بشكل أكثر فعالية ، ويمكن تحقيق ذلك بتطبيق أساليب تحفيز الموظفين من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق .

فتحفيـز المورد البشري هي إحدى المسائل الهامة التي تساهم في ترقى بالمؤسسة والتطور لأن العنصر البشري يحتاج لمحرك للعمل أكثر بالتالي تحقق المؤسسة هدفها ، وهذا الأمر يمكن ان يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي ، فالتسويق الداخلي هو عبارة عن التدريب المستمر للموظفين وهو فلسفة الإدارة التي تقوم على فهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة .

ومن هذا نستخلص بأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة ، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ، وبالتالي الجودة في الانتاج والعكس صحيح ، ومن هنا تظهر أهمية التكوين والتدريب ودوره في تنمية القدرات المهنية للعمال إضافة إلى أن التحفيز يفسر قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامهم أفضل استخدام .

المبحث الثالث :علاقة التحفيز بالتسويق الداخلي للموارد البشرية .

المطلب الأول :أثر التحفيز المادي والمعنوي في تحسين أداء العاملين .

تمثل أنظمة التحفيز أهمية متجددة بالأخص مع موجة الإصلاح والتحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس وفي كل المراحل على تطور ونمو القوى الإنتاجية داخل أي اقتصاد، لتوسيع الإنتاج كما ونوعاً، بما يعزز نمو الدخل القومي والثروة المادية..

ومع تطور النظم الاقتصادية والاجتماعية وتغير أنماط التنمية .قد غيرت من الغرض العام للتحفيز لكي لا تشمل فقط زيادة العطاء، إنما تعديل للقيم الاجتماعية السائدة في محيط العلاقات الانتاجية ، .

"ومما لاشك فيه أن لنظام الحوافز الاقتصادية مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز باختلاف المفهوم الاقتصادي ويظهر بان الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله، هو تطور وتيرة عمل الفرد وحثه لتقديم الأفضل للجهة المانحة كما أن التشجيع بكل أشكاله هي مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي الثري .ومع اختلاف الحافز المادي عن المعنوي إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة في تنمية وتحسين إنتاجية العمل وبالتالي إنتاجية النشاط الاقتصادي، إن ) الحفز( باعتباره مبدأ للإدارة الاقتصادية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها . وتقييم دور الحوافز في سلوك الفرد والجماعة والمجتمع " <sup>1</sup> .ومن المهم أيضا ضرورة تحليل ومراعاة ديناميكيات الحوافز وديناميكيات المصالح والحاجات والتغيرات التي تخضع لها وعلاقتها المتغيرة التي تتوقف على التغير في الانتاج وفي المصالح وفي الحياة الاجتماعية،".

ان مقدار الدفع الملموس الذي يحصل عليه المستفيد مباشرة .من خلال تشجيع الفرد العامل بالاستفادة من مصلحة المادية في زيادة أجره الأساسي .وعلاواته ومكافآته . كما تستهدف هذه الحوافز الاستفادة من

<sup>1</sup> - زهية ايضولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص:85 .

المصلحة المادية للأفراد العاملين بالوحدة الإنتاجية . بزيادة أرصدة الحفز الجماعي . بينما لا يظهر الشكل الأخر من الحوافز المادية بشكل الملموس للفرد إنما يعبر عنها في شكل تحسين لظروف العمل ) وذلك باستخدام الآلات والمعدات الحديثة وإدخال التكنولوجيا الأكثر تطوراً وتقدماً، والمشاركة بالأرباح ... وغيرها .

وقد اختلفت وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي في تحفيز الأفراد العاملين . فمنهم من يعتبر الحافز المادي الرئيسي الوحيد للأفراد العاملين والقادر على تحقيق مجموعة الأهداف بسبب قدرته على سد وإشباع الحاجات المادية والروحية . بينما يظهره البعض بأنه واحداً من عدد كبير من المؤثرات التي تتحكم بسلوك الفرد العامل . ومهما تكن وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي . فإن القصور في نظام الحوافز المادية) كجزء من نظم الحوافز الاقتصادية( يخلق مشكلات إدارية كثيرة إذ يتسبب في قيام تناقضات بين المجتمع ككل وبين المشروعات الفردية التي قد تجد المجزي لها أحياناً أن تقلل من قيمة إمكاناتها الفعلية بان تحقق من أهداف خططها وأن تتخلف عن أجزاء عمليات التحديث والتطوير

أما الحافز المعنوي فهو تقييم جهد العامل والثناء عليه . كأن يوضع اسم المتفوق من العمال في لوحة الشرف في محل العمل أو يمنح نوط العمل أو وسام العمل أو كأس الإنتاج<sup>1</sup>

### 1. سيكولوجية العمل:<sup>1</sup>

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً بقدراته وميوله واهتماماته لو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها . وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها .

يحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطبق عليها حوافز العمل وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 32

بشكل مادي والذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي والذي يتمثل في التقدير أو هما معاً بهدف حفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته ، ومن الناحية التاريخية كان هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية ، تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمدبرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل ( كسلان بطبعه ) وبناء على ذلك فان ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة انه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس ، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل انه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد ، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية، ومعنى ذلك إن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ..

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس انه مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهد المبذول ، " في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول " وكان على رأس المؤيدين لذلك آدم سميث وفي ذلك يقول :<sup>1</sup> "الأجر تشجيع للحافز على العمل الذي يقوم بنسبة التشجيع التي يتلقاها . " ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية . وان علم النفس يتبع أسساً وأساليب تبدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية بخطوات العمل وظروفه والواجبات التي يقوم بها العامل حتى يتم أداءه لعمله ويهدف تحليل العمل من وراء المعرفة التفصيلية لخطوات العمل إلى :

<sup>1</sup> - ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، مرجع سابق، ص 40.

- 1 - تحديد القدرات العقلية - تفكير - تذكر - فهم - وللقدرات الإدراكية من تمييز للأطوال والأحجام والقدرات الحركية والمهارات.
  - 2 - إعداد برامج تدريب العمال فمن خلال معرفة خطوات العمل والآلات ويمكن إعداد المواد والبرامج النظرية والعملية التي من شأنها رفع مستوى مهارة العامل.
  - 3 - تقويم الوظائف أي تحديد الأجر المناسب إذ أنهم خلال تحليل العمل الذي يبدأ، يأتي من خلاله ملاحظة خطوات العمل ومعايشة الباحث لظروف ومخاطر العمل.
  - 4 - الاهتمام بدراسة مشاكل العمال، إعدادات الغياب، التمارض، لمعرفة العوامل النفسية من ذكاء وسمات شخصية تمهيداً لعلاجها مع إدارة العمل.
  - 5 - كما يتركز على المشرف والمدير بتحديد الخصائص النفسية من ذكاء شخصيته والتي يجب أن يتوافر فيها النجاح داخل البناء الاجتماعي لجماعة العمل.
- "إن الحوافز المادية تدخل في نمو الدخل القومي من خلال تحسين مستوى إنتاجية العمل. ومن خلالها مستوى إنتاجية النشاط الاقتصادي، واستمرار لمحصلة العلاقة هذه لا بد أن تنعكس الزيادة في الدخل القومي وتراكمه، مرة أخرى على الأفراد العاملين، من خلال توسيع الإنتاج، وزيادة الجور المدفوعة وتحسين مستوى المعيشة، وتأمين السكن الصحي وتنفيذ الخدمات الاجتماعية الأخرى.."

## ❖ الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية :

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

- 1- أن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفاً لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فان المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.
  - 2- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فان إنتاجيته بعد ذلك تقل.
  - 3- يختلف اثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحال التجارية الضخمة أو عمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون أكثر للمال . أما ذوو المهن ورجال الإدارة فيؤدون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً.
- يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة :داخلية، وخارجية . يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجاز المهمة مثل الشعور بالفخر . أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي . وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة . وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحتد مستوى الرضا لدى العمال .

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة . أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسي تتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم . لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين .

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي ومدى تأثيره في تطور المؤسسة .

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ، وتحقيق أهداف المنظمة ، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة ،وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين .

### ● أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة :

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية ،تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز الأفراد المنظمة بالقيام بمهامهم بأكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن ،وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة ،بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن ،

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية ،والأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق ،وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة ،ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاث

محاور :

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

1 إدارة التغيير :قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة ،مثل ان تقرر

رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا) من 3% إلى 30 % (على سبيل المثال ،أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات ،أو غيرها من تغييرات الكبرى التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى

فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات .

2 - بناء الصورة العامة :حسب ريتشارد نورمان ، تعد صورة المنظمة أحد العناصر

الأساسية ن بين خمسة عناصر ) قطاع السوق ،مفهوم الخدمة ،صورة المنظمة ،نظام التسليم ،ثقافة المنظمة (في نظام إدارة منظمة الخدمة ،والصورة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين ،سوق التوظيف ،الزبائن ،المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد ....بهدف :

- التموقع الإستراتيجي .
- دخول السوق بفاعلية .
- تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف .
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية .

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي وتعريف بنقاط تمييز المنظمة ، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق ،أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة .

2 إستراتيجية المنظمة :تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف

الأفراد و الوظائف ،وجهد التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و

الصراع الوظيفي ، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن

وجه .

### ● أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

- تحقيق الرضا لدى العاملين :احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين ،فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين .
- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل :يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة ،بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به .
- تحسين العلاقات بين العاملين :من خلال التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله ،سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ،بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة :برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين ،وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط .

المطلب الثالث : مساهمة التحفيز في تطوير التسويق الداخلي للموارد البشرية .

### ➤ -أهمية نظام التحفيز:

لنظام التحفيز دورا فعالا وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ .

وتتمثل أهمية نظم التحفيز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها ، من أهمها مايلي :

- 1 - تحقق نظم التحفيز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه .
- 2 - تساهم نظم التحفيز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامهم أفضل استخدام ، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- 3 - تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي واجتماعي للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح المنظمة.
- 4 - تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع الكلف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -سنان موساوي "إدارة الموارد البشرية، تأثيرات العولة عليها" دار مجدداوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2004 ،ص230.

❖ نتائج التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة:

- إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو والتوسع وربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية فالنمو يعني فرصا أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز ، ولذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز، ويلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن نموها يؤدي إلى القضاء عليها<sup>1</sup>.
- إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج وتنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا، وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد والابتكار ويزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة رسمية مقررة، وهذا يعيق تنمية المهارات نمطية والإدارية وبذلك نتضاءل فرص الأشخاص الذين لديهم استعداد وطموح ، ويصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تدليل العقبات المشار إليها .
- أنه ينبغي على النظام الاختيار الأصح للتعيين والترقي والمكافأة، إن توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة . وهذا هو أساس قيمة اهتمام المنظمات بالحوافز المادية وغير مادية<sup>2</sup>.
- إن هناك اعتقادا له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحدث من الناحية الاقتصادية ، إن توفر جانب الحوافز نوعا من الرقابة يمن احتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة ، فهذه الطريقة يحقق النتائج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية

<sup>1</sup> -عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة والحوافز الصناعية،2004،ص30.

<sup>2</sup>-أحمدأوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" طبعة 1 ، 2003 ، ص 125.

## خاتمة الفصل :

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة ، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى من بينها الآلات ، وبالتالي الجودة في النتاج والعكس صحيح ،ومن هناك تظهر أهمية التكوين ودوره في تنمية القدرات المهنية للعمال .

فالمؤسسة تطمح دائما إلى أهدافها والتي تقول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية اليد العاملة ، كما لا تنسى أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر مما يحتتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد عن طريق التكوين في الخارج أو غير ذلك من أنواع التكوين ، وأيضاً يجب توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من أموال باعتبارها مورد لا نرى نتائجه إلا في المستقبل



# الفصل التطبيقي

الفصل التطبيقي :دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم

المبحث الأول :لمحة عن المؤسسة.

المبحث الثاني : إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثالث :التحفيزات المقدمة في المؤسسة .

## مقدمة الفصل :

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم صورة عامة حول التحفيز في التسويق الداخلي للموارد البشرية، كما تطرقنا إلى أهمية الحوافز ودور العنصر البشري ، ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط هذه الدراسة النظرية وتجسيدها ميدانيا على مؤسسة تكرير السكر بمستغانم وهبطت ما سوف نتطرق إليه .

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة .

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .

وضع حجر الأساس لإنشاء شركة تكرير السكر RAMSUCRE وحدة مستغانم أحد فروع المؤسسة الوطنية للسكر سنة 1970 بموجب المرسوم الوزاري رقم ND/DI /335/69 بتاريخ 1969/05/23 ، وساهمت في انشائها الشركة الإيطالية reneinne ، والشركة الفرنسية cail-bah-cocr-fcb-fives .

وتقع شركة تكرير السكر RAMSUCRE وحدة مستغانم ،غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم ووهران وتشغل مساحة 11 هكتار منها 8 هكتارات خاصة ،بالمباني الصناعية والإدارية ،ولقد أسست الشركة لغرض تنمية الاقتصاد الجزائري ،حيث اتبعت الجزائر سياسة تنموية متعلقة بالمواد الغذائية وعلى رأسها المواد المصنعة ،وانطلقت بالشركة أول عملية إنتاجية بتاريخ 1974/04/18 .

المطلب الثاني: خصوصية المؤسسة ونظام العمل .

منذ سنة 1974، كانت المؤسسة تمون بالمواد الأولية عن طرف الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية "الديوان الوطني للتجارة" وكانت تستفيد من دعم الدولة سواء من ناحية التموين أو المادة الأولية، في سنة 1987، وفي ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي، وأصبحت تمول نفسها بنفسها، وكانت تعاني من فرض الدولة للأسعار، ومنذ سنة 2001، اتبعت الخصوصية عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويدها بالمادة الأولية، كتموينها بالسكر الأحمر من طرف الشريك **cevital** ، وعليه تخلت عن شراء المادة الخام بنفسها، أصبحت مؤسسة خاصة بتاريخ 19 نوفمبر 2008، مع بقائها في فترة تجريبية لمدة خمس سنوات حتى تاريخ 19 نوفمبر 2013 الذي أصبح فيه مؤسسة خاصة بصفة رسمية .

أما رقم أعمالها فيقدر ب 164 مليار دينار، وعدد عمالها 242 عامل "إحصاء فيفري 2012" بعدما كان في السابق 800 عامل يقومون بمهامهم وفق نظام عمل محدد، منهم :

172 عامل دائم: من بين "18 إطار، 57 موظفي التحكم، 83 موظفي التنفيذ"، 12 عامل "07 تحكم و 05 تنفيذ" ليسو مأخوذين بكفالة بالنسبة للمؤسسة .

72 عامل متعاقد "15 إطار، 19 تحكم، 19 تنفيذ" ومن بينهم 19 عامل "12 إطار، 06 تحكم، 01 تنفيذ"، قائمة إحصائية للمستخدمين مرفقة .

وهؤلاء العمال يقومون بوظائفهم لمدة ثمانية ساعات في اليوم من الساعة 08.00 إلى غاية الساعة 16.00

أما عمال الورشات فيعملون لمدة 24 ساعة دون انقطاع بنظام المناوبة، فهم مقسمون إلى أربع فرق :

الفرقة الأولى تعمل من الساعة 6.00 صباحا إلى الساعة 14.00 مساء .

الفرقة الثانية تعمل من الساعة 14.00 صباحا إلى الساعة 22.00 مساء .

الفرقة الثالثة تعمل من الساعة 22.00 مساء إلى 06.00 صباحا .

والفريق الرابع في حالة راحة استعداد للمناوبة .

كما يستفيد العمال من يومين راحة في الأسبوع وهذا يومي "الجمعة والسبت" يقوم العمال حاليا بمهامهم

لإنتاج سكر عادي مبلور، أكياس 50 كلف، بعدما كانت سابقا تنتج سكر ذات قطع، سكر ذات قالب 1

كلف، سكر ذات قالب 2 كلف وسكر عادي مبلور أكياس 50 كلف، وهذا بسبب ارتفاع الكلفة في الإنتاج

والصيانة، بالإضافة إلى ظروف المالية وسوقية، وندوة وغياب قطع الغيار لتصليح الآلات، مما أدى إلى عطب

العديد من الآلات .

كما أن كثرة الطلب على هذا النوع من المنتج، كون السعر في متناول المستهلك، أدى بالمؤسسة إلى

الاستغناء عن إنتاج الأنواع الأخرى .

**المطلب الثالث: أهداف المؤسسة .**

يحرص مسؤولو وعمال مؤسسة تكرير السكر على أداء مهامهم بالشكل المطلوب كما ونوعا من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المؤسسة التي تتمثل في :

- تسيير وتنمية نشاطات إنتاج السكر بما يضمن تغطية الطلب على هذه المادة .
- ضمان التموين لتتمكن من تحقيق مخططاتها المتعددة من مجال إنتاج مادة السكر .
- ضمان تسويق البضاعة المنتجة في إطار الأهداف المسطرة وتدابير الدولة فيا يخص عمليات التسويق .
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة لغرض الرفع من مردودية الإنتاج .
- العمل على الاستفادة من التكنولوجيا الأساليب الحديثة في العمل بما يسهل عمليات الإنتاج والتسيير من خلال عمليات التدريب، والمليقيات في هذا الشأن .

**المبحث الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة .**

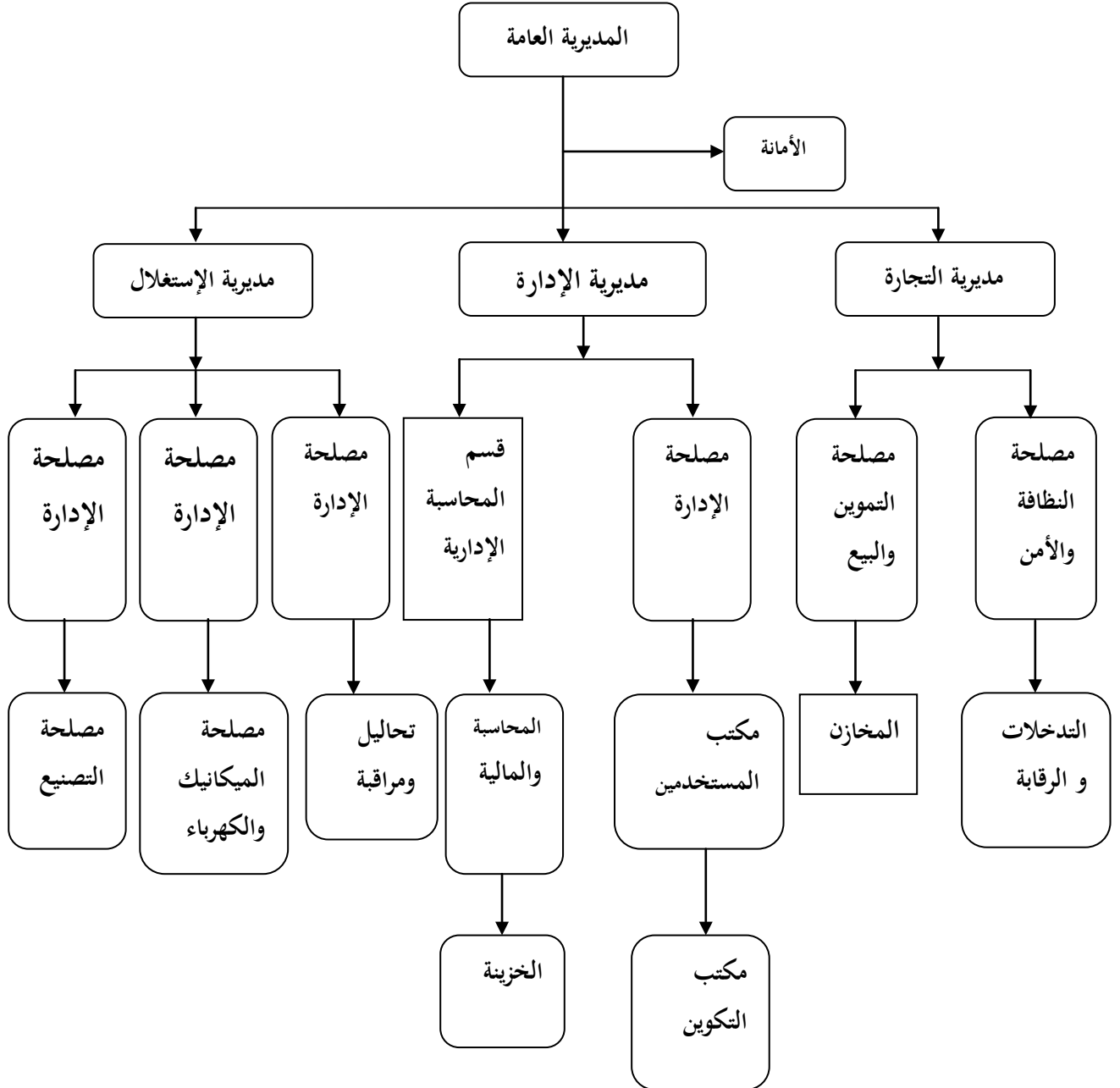
**المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .**

1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر من المديرية العامة الموجودة

على رأس الهيكل التنظيمي رفقة الأمانة العامة، التي تتفرغ إلى ثلاث مديريات رئيسية، وكل

مديرية تتفرغ بدورها إلى مجموعة من المصالح والأقسام .

الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر بمستغانم .



المصدر : إدارة وحدة تكرير السكر.

2- مديرية التجارة: التي تتفرع بدورها إلى ثلاث مصالح

\*المصلحة التجارية: التي تتكلف بإدارة عمليات التمويل والبيع الخاصة بالمؤسسة .د

\*مصلحة التمويل: والتي تختص بتسويق أو بيع المنتج .

2- مديرية الاستغلال: والتي تتفرع إلى :

- قسم الإنتاج: الذي يضم بدوره قسمين، الإنتاج والتصنيع، وهذا الأخير هي المنطقة التي يتم فيها مختلف عمليات الإنتاج ويحتوي على مختلف الآلات، العمال، التقنيين والمهندسين .
  - قسم الصيانة: مسؤولية تكمن في ضمان سيرورة عملية الإنتاج وذلك عن طريق صيانة التجهيزات إلى جانب صناعة قطع الغيار الضرورية للآلات، ففي حالة تعطل أية آلة، يوجد مهندسين للخدمة السريعة، كي لا تتعطل عملية الإنتاج، ويضم بدوره مصلحتين هما: مصلحة الميكانيك ومصصلحة الكهرباء .
  - قسم المخابر (المخبر): يقوم فيه المخبريون لمعاينة عينات من السكر الأحمر، وكذا المتابعة المستمرة لمادة السكر في مختلف مراحل تكريرها ( مراقبة وتحليل السكر .)
  - مديرية الإدارة والمالية: وتضم مصلحتين هما: مصلحة المالية ومصصلحة الإدارة .
- 1 مصلحة المالية: مكلفة بتسيير الشؤون المالية لكافة المؤسسة لما فيها أجور المستخدمين، وتضم مكتب المحاسبة العامة، مكتب محاسبة المواد والخزينة ومكتب خاص بمحاسبة الميزانية المعمول بها في المؤسسة .
- 2 مصلحة الإدارة: وتتكون من :

- مكتب المستخدمين :المكلف والمهتم بتسيير المسار المهني للموظفين والعمال ،بالإضافة

إلى عمليات المراقبة والمتابعة وتقييم الأداء ويندرج بعده كل من :

- مكتب التكوين : كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد وارسال

العمال إلى مراكز التدريب إذا توفّر ذلك ،أما حاليا فهذا المكتب لا يقوم بهذه المهام التي

اسندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها .

- مكتب الوسائل العامة :والذي يضم بدوره حضيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات

النقل وسيارات إدارية .

3 الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة : يضم على رأسه مديرا للإدارة والمالية ( DAF ) ثم

يتفرع إلى كل من :

الأمانة ، رئيس حضيرة السيارات ،رئيس مصلحة المستخدمين ،ورئيس مكتب المستخدمين .

أ - الأمانة :وتضم كاتبة ،عون اجتماعي،رئيس قسم المحاسبة، ومحاسبة الأجور .

بأ - حضيرة السيارات :التي تضم رئيس الحضيرة ، سائقي سيارات الوزن الخفيف وسيارات الوزن

الثقيل ، أعوان الصيانة .

تأ - مصلحة المستخدمين :وتضم كل من رئيس المصلحة ، ورئيس مكتب المستخدمين ، أعوان

النظافة ، الحجاب ومختلف الموظفين في المصلحة .

**المطلب الثاني :** وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة .

"مصلحة المستخدمين" هي مصطلح أو الاسم الذي يطلق على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير السكر

ramsucre ،التي تقوم بوظائف مختلفة خاصة بتسيير المسار المهني للموظف ، متابعة ومراقبة الأداء ،تسيير

نظام الحوافز والمكافآت، الاشراف على عمليات التنمية والتدريب ،وتقييم الأداء والمردودية ،تطبيق العقوبات في حالة عدم الالتزام بتنفيذ المهام كما يجب أن تنفذ .

وفيما يخص عملية تنمية الموارد البشرية ، ففي الغالب يحظى العمال الجدد بعمليات تدريب لجعلهم يكتسبون مهارات تساعد على أداء عملهم على أكمل وجه ، كما يحظى المديرون لحضور الملتقيات والندوات ،التي تساعد على الحصول على المهارات والتقنيات جديدة تنمي قدراتهم وتساعد على أداء عملهم بسهولة ويسر .

### المطلب الثالث : تقييم الأداء .

تقوم مؤسسة تكرير السكر ramsucre وحدة مستغاثم لتقييم الموظفين والعمال لمعرفة مستوى الأداء في حالة ما حصلت على نتائج أداء متدنية فعملية تقييم الأداء تعتبر كاتفاقية موضوعية للعمال مع الإدارة ، تهدف إلى :

-المساعدة في ترقية الموظف أو العامل .

-تحديد الأجور النهائية .

-تحديد منحة المساهمة في رفع المردود

-تحفيز جماعي للأفراد .

-تحديد مكافأة التقييم الدوري الذي يضم تقييم المردود الفردي والمردود الجماعي .

1- التقييم الدوري :وهو تقييم يخضع له كافة العمال الدائمين في المؤسسة وهذا كل شهر وهكذا تقييم المردود

الفردي والجماعي ،مما يؤثر بطريقة مباشرة إيجابا أو سلبا على الأجر الذي يتقاضاه العامل خلال كل شهر .

1-1 **تقييم المردود الفردي**: يقوم المشرف بتقييم أداء أعماله مع مراعاة الغيابات ، نوعية العمل ، مسؤولية

إتجاه العمل بهذا التقييم يتحصل العامل على أجر يتقاضاه كنيسة من أجر القاعدي كل شهر .

1-1 تقييم المردود الجماعي: وهذا التقييم يكون جماعيا أي يخص مجموعة من العمال ، ونقطة التقييم تكون واحدة جماعية ، هذا حسب قيمة الزيادة في الإنتاج ، فكلما حصلت زيادة في حجم الإنتاج حصلت المجموعة على منحة .

ويتم التقييم بطريقة التدرج البياني ، حيث يقوم المشرف أو المسؤول المباشر بملاء استمارة التنقيط مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الخصائص المتعلقة بالعامل حسب الاستمارة وكل خاصية لها سلم تنقيط فمثلا حجم العمل لها :

قريب من جيد :13

جيد :19

ممتاز :25

ثم يقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتنقيط العامل مرة ثانية في نفس الاستمارة "نسخة ملحقه" لتحسب في الأخير النسبة المئوية ، والمتحصل عليه يتم حسابه مع الأجر القاعدي للمعني .

المبحث الثالث: التحفيز المقدمة في المؤسسة .

المطلب الأول : التحفيز المادي والمعنوي .

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن مؤسسة تكرير السكر تقوم بتحفيظات مادة ومعنوية منها الإيجابية أو سلبية .

أولا : التحفيظات المادية .

من بين التحفيظات المادية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مايلي :

- التعويضات المباشرة : تشمل الأجور ، الرواتب ، والمكافآت .
- التعويضات غير مباشرة : تشمل الإجازات ، العلاج الطبي .

- المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الإقتراحات للأفكار والأداء،

- تقوم المؤسسة بحماية العمال ( الحماية الاجتماعية ، والضمان الاجتماعي (وهذا كله يضمن استقرار الموظفين .
- دفع الإجازات والعطلات .

#### ثانيا :التحفيزات المعنوية .

ومن بين التحفيزات المعنوية التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها مايلي :

- الترقية :انتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات .
- الترفيع والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير المؤسسة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل ، الوقاية من حوادث العمل .
- التدريب والتكوين :استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات
- المسار الوظيفي :القيام بمتابعة الموظف عند دخوله حتى الخروج للتقاعد .
- تحسين الاتصال الفعال .

وهناك تحفيزات سلبية التي هي عبارة عن جزاءات التأديبية نذكر منها :

- الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات ، وقف الترقية ،إنزال الرتبة ، الحرمان من العلاوات والتعويضات .
- التأديب :إحالة الموظف على مجلس التأديبي .

- وهذه التحفيزات السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم .

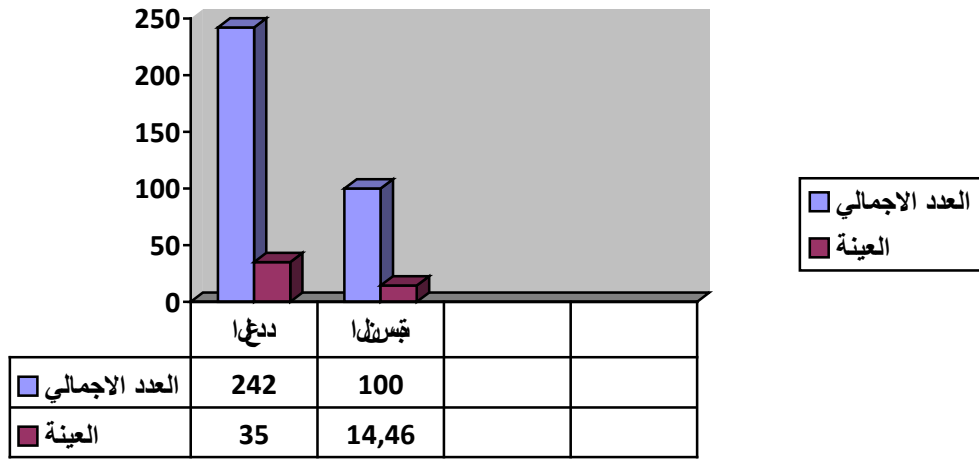
المطلب الثاني : تقديم الاستبيان وتحليله

### ➤ تحليل نتائج إستمارة التحفيز :

ارتأينا معالجة موضوعنا على أساس وضع استمارة أسئلة التس تعطي لنا نتائجها نسب فعالية التحفيز في معمل تكرير السكر .

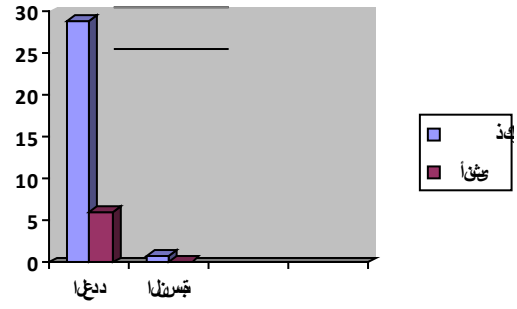
وقد كانت فكرتنا في اختيار الأسئلة وقسمناها في شكل ثلاث محاور رئيسية ، يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة ، وسيتم تحديد الإجابة عن كل سؤال بوضع علامة (×) في عبارة نعم أو لا ، للحصول على العمق والدقة في تحليل استمارتنا هذه تعمدنا في وضع أسئلة مغلقة في الاستمارة .

- إختيار العينة : لقد احتوت دراستنا على عينة حجمها 35 فرد ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية إذ تم اختياره أفراد العينة من جميع أقسام المؤسسة لكي تكون دراستنا التطبيقية شاملة .



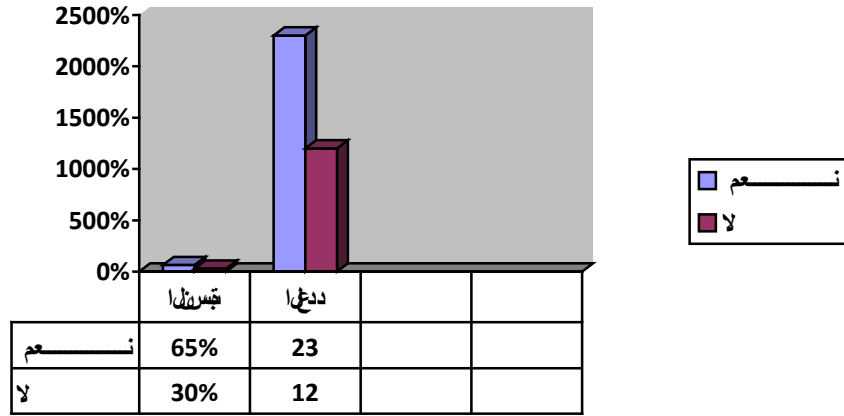
- طبيعة الجنس لأفراد العيرة :

النسبة	العدد	البيان
82%	29	ذكر
18%	06	أنثى



المحور الأول: أسئلة المنصب المهني :

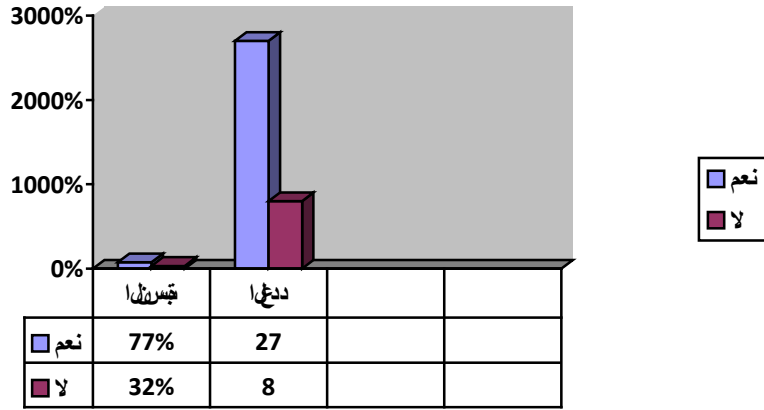
السؤال الأول : هل المؤسسة قامت بوضعك في الشغل لقدراتك ومؤهلاتك ؟



التعليق : نرى نسبة 65% من العمال أن المؤسسة وضعتهم في المكان المناسب لقدراتهم ومؤهلاتهم ،

فيما هنال نسبة معينة ب 30% لم يوضعوا في مكانهم المناسب .

السؤال الثاني : هل إعتراف المؤسسة بكفاءاتك وقدراتك يحفزك على أداء فعال ؟

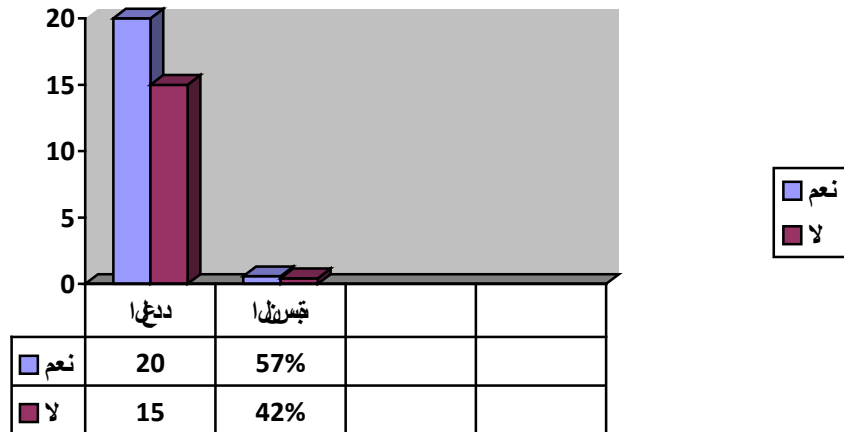


التعليق: نلاحظ أن معظم العمال وبالتحديد نسبة 77% يقبلون فكرة الاعتراف والتقدير بجدارتهم المهنية تحفزهم

على أداء فعال في حين نسبة 16% ترى العكس .

المحور الثاني: أسئلة حول المسار الوظيفي :

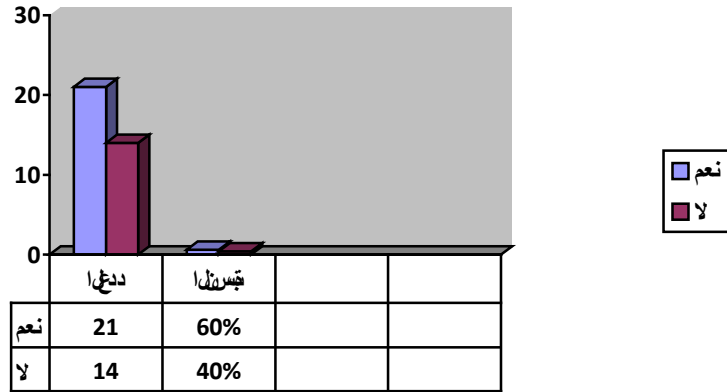
السؤال الأول: هل الترقية لمنصب أعلى تعمل على تحفيزك للعمل أكثر؟



التعليق: نلاحظ ان نسبة 57% من عمال مؤسسة بأن الترقية تحفزهم على العمل أكثر ، فيما هنالك

نسبة 40% ترى العكس .

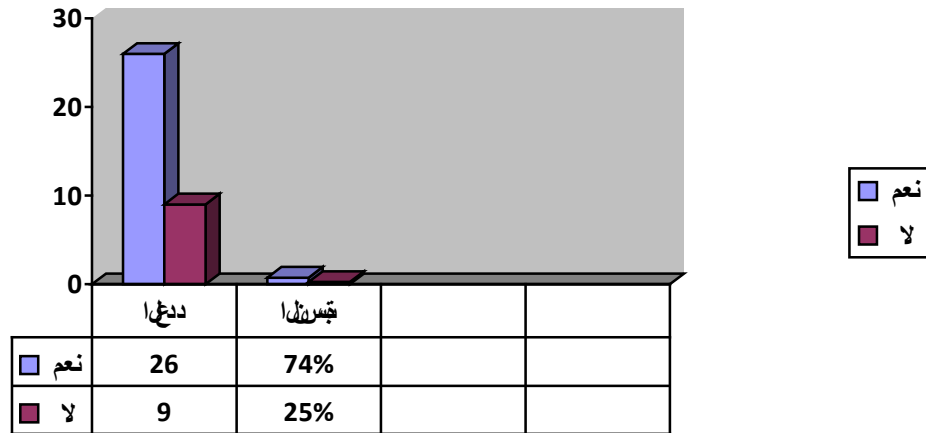
السؤال الثاني: هل تقدم لك المؤسسة فرص الترقية والتكوين أو التدريب ؟



التعليق: نلاحظ أن المؤسسة تقدم فرص الترقية والتكوين وكذلك التدريب استنادا لنسبة الإجابة التي قدرت

نسبة 60% أما نسبة 40% فهم العمال الذين لا يحصلون على هذه الفرص .

السؤال الثالث: هل التدريب والتكوين يساعدانك لإكتساب قدرات جديدة ؟

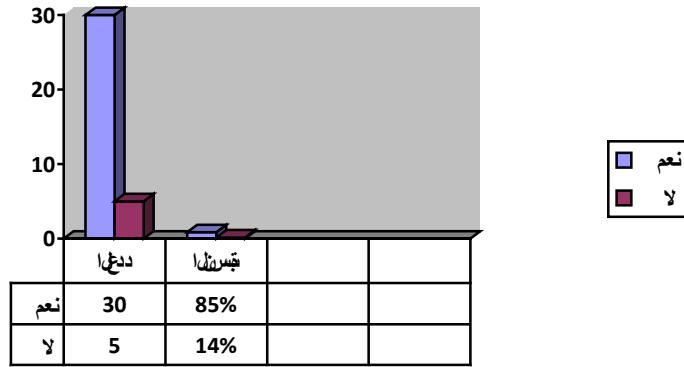


التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن معظم عمال المؤسسة يوافقون هذه الفكرة وهي متمثلة بنسبة 74%

في حين نسبة 25% ليست موافقة وترى العكس

المحور الثالث: أسئلة حول الأجور :

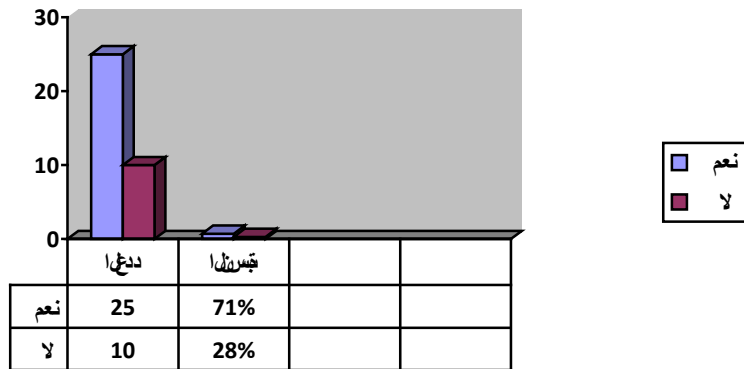
السؤال الأول: هل الأجور المرتفعة تحفزك على بذل جهد أكبر؟



التعليق: ما يمكن قوله من خلال ملاحظتنا للجدول هو أن نسبة 85% من مجموع أفراد العينة ترى أنه من

الطبيعي أن الأجور المرتفعة تحفزهم على بذل جهد أكبر غير أن نسبة 12% ترى العكس .

السؤال الثاني: هل ترضى بالأجر الذي يقدم لك في المؤسسة؟

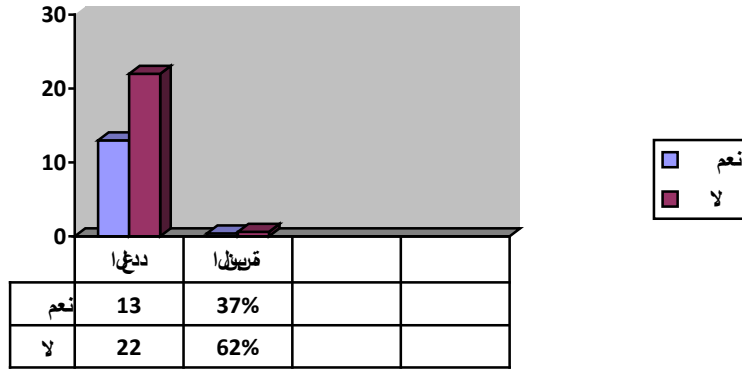


التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71% ترضى بالأجر الذي يقدم لها في هذه المؤسسة ،

عكس ما تراه النسبة الممثلة بـ 28% .

المحور الرابع: أسئلة الود والتعاون بين العمال .

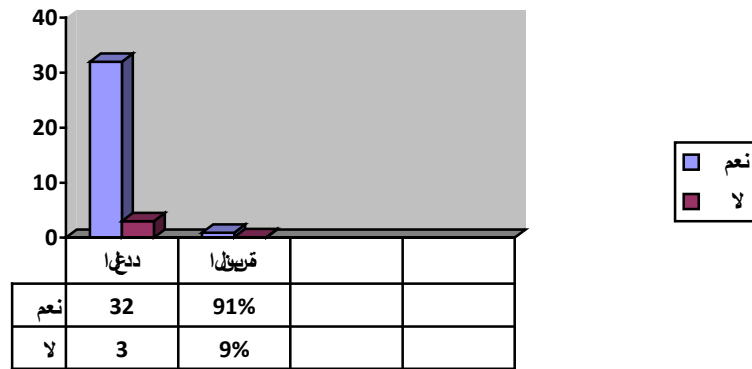
السؤال الأول: هل عملك فرديا يحفزك على أداء فعال أم العمل ضمن الجماعة ؟



التعليق: نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال بالتحديد نسبة 62% لا توافق العمل الفردي بل

العمل الجماعي هو الذي يحفزهم على بذل أكبر لأداء فعال في حين نسبة 36% ترى العكس .

السؤال الثاني: كيف هي علاقتك مع زملائك ، هل هي علاقة طيبة ؟

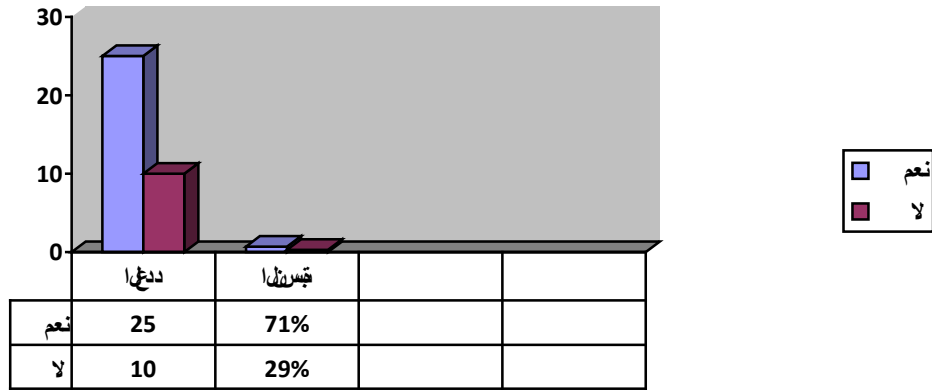


التعليق: نلاحظ من الجدول أن معظم العمال علاقتهم مع زملائهم هي علاقة طيبة وحسنة وتمثل

91% في حين 06% تمثل العكس .

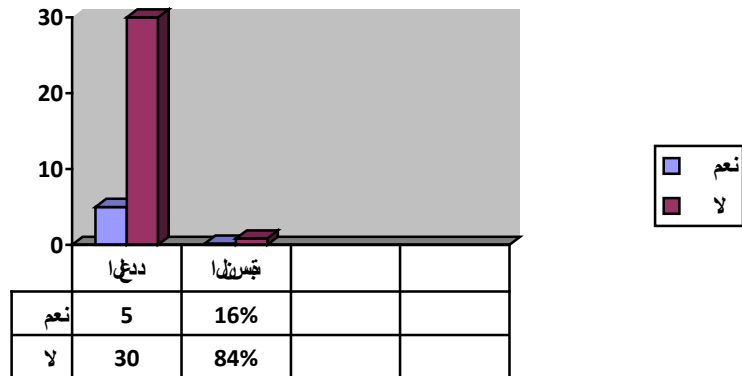
المحور السادس: أسئلة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها .

السؤال الأول: هل ترى المؤسسة مقصرة معك في الدعم المادي ؟



التعليق: نلاحظ أن نسبة 71% من عمال المؤسسة يرون أن المؤسسة مقصرة معهم في الدعم المادي، في حين 18% ترى العكس .

السؤال الثاني: هل تتلقى هدايا وتقديرات من مؤسستك لإتقانك لعملك ؟

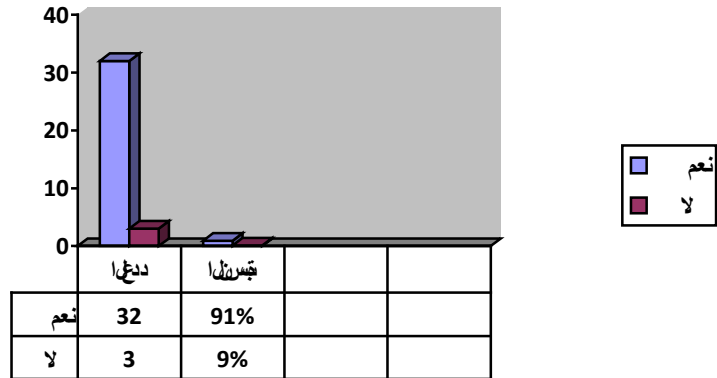


التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال في المؤسسة لا يتحصلون على هدايا وتقديرات من

المؤسسة بإتقانهم للعمل وتمثل بنسبة 84% في حين تتحصل نسبة 10% فقط من العمال على هدايا

وتقديرات على أعمالهم .

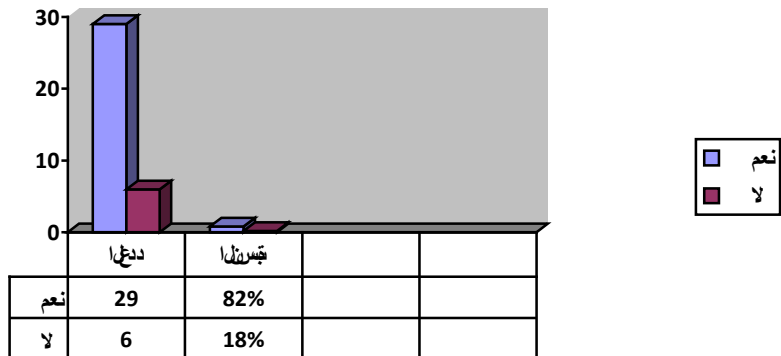
السؤال الثالث: هل ترى بأن الحوافز المعنوية كالعطل والترقيات تجعلك راضي، وتبذل جهد أكبر؟



التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76% من عمال المؤسسة يوافقون على أن الحوافز المعنوية

كالعطل والترقيات تجعلهم راضين ويبدلون جهد أكبر في حين نسبة 24% ترى العكس.

السؤال الرابع: هل ترى بأن التحفيز شيء مهم بالنسبة لك؟

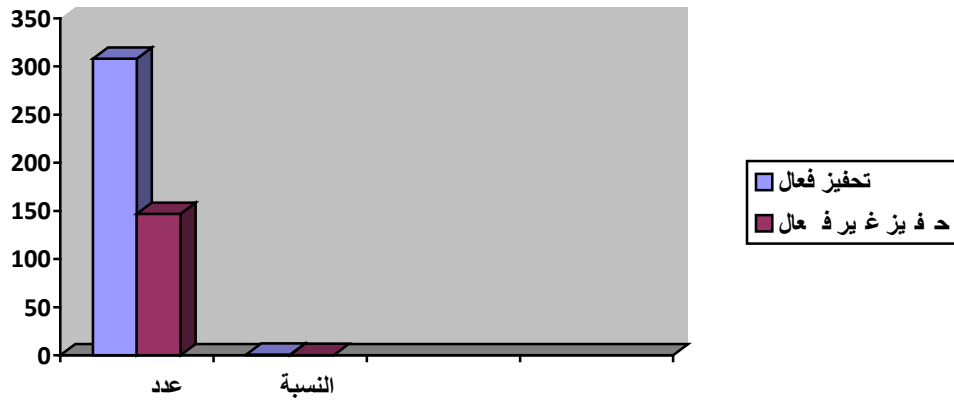


التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثل العمال الذين يرون أن التحفيز شيء مهم بالنسبة

لهم ب 82% في حين 18% منهم يرون العكس.

الخلاصة: من خلال تحليلنا لنتائج إستمارة التحفيز توصلنا إلى 455 إجابة إجمالية منها 308 إجابة "نعم" ،وهذا يعني أن التحفيز فعال في مؤسسة تكرير السكر ومنها 147 إجابة "لا" وهذا يعني أن التحفيز غير فعال .

أراء أفراد العينة	عدد الإجابات	النسبة
التحفيز فعال	308	68%
التحفيز غير فعال	147	32%



التعليق: يمكننا أن من خلال تحليلنا لاستمارة التحفيز الموزعة على أفراد العينة المدروسة في مؤسسة تكرير السكر، أن نسبة 68% مقتنعين بأن التحفيز في مؤسسة ،وهم راضين بالظروف المادية والمعنوية التي توفرها من أجل تحفيزهم ،ورفع أدائهم بصفة عامة ،في حين ل تحفيزهم ،ورفع أدائهم بصفة عامة ،في حين 32% الباقية فهي غير قابلة للسياسة التحفيزية التي تبناها إدارة المؤسسة ،

ويعتبرون التحفيز غير فعال بإعتبار الظروف هذه حق لكل العمال وهم متساوون من كيفية توزيع الأرباح والمنح والأجور التي ترضي العمال حسب ميزانية المؤسسة إلا أن مساهمتها في تحفيز وتشجيع السياسة التحفيزية ( نظام تحفيز فعال) للعمال تبقى ضعيفة .

### المطلب الثالث :أهمية الحوافز في المؤسسة .

حسب قول مسؤول مصلحة الموارد البشرية فإن الحوافز هي قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن وسائل تلبية حاجاته ورغباته ،فتدفعه إلى العمل أكثر داخل المؤسسة بمستوى أداء فعال وهذا يساعد على تحديد السلوك الهادف وقد قامت مؤسسة تكرير السكر بطرح وتبني فكرة نظام الحوافز انطلاقا من :الإمكانيات المادية المتوفرة لديها ،وسعيها الدائم إلى ترقية الأداء حاجات الفرد والمجتمع .

أهمها :تهدف مؤسسة تكرير السكر من خلال سياسة الحوافز التي تطبعها مايلي :

❖ مواجهة المنافسة في السوق العمل ( عرض اليد العاملة .)

❖ المحافظة على أهميتها الإقتصادية .

❖ جذب اليد العاملة الكافية والمؤهلة للعمل .

❖ رفع وترقية مستوى الأداء .

❖ المحافظة على اليد العاملة وحمايتها من ترك المؤسسة .

## خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و منهجية العمل و التحليل التي تهدف أساسا إلى إبراز مدى تأثير الرضا الوظيفي بالحوافز المادية و المعنوية لقد أفرزت نتائج الدراسة الإستبائية حالة من ردود الفعل السلبية و الايجابية حول مختلف المحاور التي تضمنت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و بمعنى آخر أنواع الحوافز، فجاءت ردود الفعل سلبية فيما يخص المكافأة المادية المقدمة من طرف المؤسسة فرغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع حاجات مختلف أفراد عينة أما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الاتصال، طبيعة الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل و ظروف العمل ، فتفاوتت ردود الفعل بين الايجابية أحيانا و السلبية أحيانا أخرى، و ما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت إن العوامل الشخصية وحسب ما جاءت به . بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فيبقى ذلك نسبي بعض الدراسات تؤكد علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، كالجنس والمستوى التعليمي... وحسب تحليلنا وجدنا علاقة العوامل الشخصية بالرضا علاقة متباينة، وعكس ما أفادته الدراسات لذا تبقى العوامل الشخصية أحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ذات صلة بخصائص الفرد بحد ذاته.



الخاتمة العامة

يعد موضوع التحفيز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، لأنه يمس صميم العامل البشري ، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية والنتائج أي عمل كان .

فالتحفيز هو قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الانسان على الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز . والتالي فإن للتحفيز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الانتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين .

ويجب أن تقر بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم ، وإلا فأفهم سوف يجبطون وتقل انتاجيتهم ،لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة . ومن خلال بحثنا استنتجنا أساليب تحفيز التسويق الداخلي التي يمكن استخدامها :

1. التعرف بدقة على أهداف المنظمة ، ونقلها بصورة محددة وواضحة ،فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا .
2. التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم ، وتعامل معهم على أساس (مبدأ الفروق الفردية )
3. الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء ، وليس على أساس آخر .
4. استماع إلى اقتراحاتهم ،فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل .
5. تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
6. شرح طبيعة المهام للمرؤوسين ثم تدريبهم ومتابعتهم .
7. تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الانجاز .
8. تعريف بالإجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة ،وكيفية استخدامها .
9. تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين .

1- النتائج والاقتراحات:

■ النتائج:

- بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- 1 - نظريا: إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالمورد البشري بدء من استقطابه إلى غاية مغادرته المؤسسة .
  - 2 - المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى، وهو الأساس في بقاء أي مؤسسة في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة التحديات
  - 3 - تعد عملية التحفيز احد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء، شرط قيامها ( العملية) على أسس علمية وموضوعية متجددة باستمرار تندرج ضمن نظام الحوافز.
  - 4 - إن الرضا الوظيفي للموارد البشرية، احد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز.
  - 5 - أمام التكنولوجيا المتطورة والتوجه نحو اقتصاد السوق والمنافسة الشديدة توجب على المؤسسة تحفيز مواردها البشرية لضمان الولاء لها.
  - 6 - تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفيسة الفرد، من ثمة لابد من تفهم دوافع الأفراد و مواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع
  - 7 - ميدانيا: توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة المادية والمعنوية لكنها تفتقد أسس المبادئ الأساسية في تطبيقها، فنظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز.

8 - غياب حق المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمعرفته لمحتوى الاتفاقية الجماعية للمؤسسة .

9 - العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الرضا الوظيفي، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

❖ الاقتراحات :

إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لتقديم بعض الاقتراحات فيما يخص تحفيز المورد البشري والاهتمام به في النقاط التالية

1 ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمؤسسة في مختلف المستويات (العليا، المتوسطة والدنيا) (بدءا بتوفر

إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها و بأسسها الخاصة بها.

2 ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل و العطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم بالمؤسسة

3 لا بد من إعداد نظام للحوافز مع تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المؤسسة و حسب

خصائص أي فرد عامل.

4 لا بد من الوضوح في تطبيق نظام الحوافز و تعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعدادده،

وتقبل كل اقتراحاتهم وآرائهم.

5 لا بد من تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي.

6 -إعادة النظر في المنظومة الاتصالية الرسمية كونها الأساس في نقل المعلومات

7- إعادة النظر في مناصب بعض العاملين أي وضع العامل المناسب في المكان المناسب .

8 -الاهتمام بوظيفة التوظيف أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحدد مكان الفرد المناسب له، إذا تمت

على أسس علمية بعيدا عن العلاقات الشخصية .

9- العمل بمبدأ الجودة الشاملة، فهذا الأخير يمس كذلك الموارد البشرية.

المراجع

## قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الطبعة الأولى، الإسكندرية.
2. أحمد داوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" طبعة 1، 2003.
3. اللوريموسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
4. باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، دار فاروق، مصر، الطبعة الثانية، 2006.
5. حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، مجلة المحاسبة والإدارة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
6. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
8. سنان موساوي "إدارة الموارد البشرية"، تأثيرات العولمة عليها "دار مجداوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
9. صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.
10. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
11. فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، 1982.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، 1992.
13. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2000.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة والحوافز الصناعية، 2004.
15. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
16. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

17. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار الخوارزم للنشر، جدة، 2007.
18. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
19. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2000.
20. أحمد عاملراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
21. زهية ايصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 22.
23. مروه محمود السعيد الفخراني، الاتجاهات الحديثة في التدريب، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة بنها.
24. العريشي محمد، أنواع التدريب، موقع الكتروني، منتدى التعليم  
<http://www.moudir.com/vb/archive/index.php/t-100879.html>
25. عبد الرحمن تيشوري، أنواع التدريب  
<http://www.forum.illafrain.co.uk/t15466>: موقع الكتروني
26. تنمية الموارد البشرية، مفكرة المسلم، موقع الكتروني: <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Human-resources-Managment/2006/08/24/4251.html>
- 27.
28. شحاتة عماد "التدريب، مفهومه، حاجاته و أهميته، موقع الكتروني، إدارة الموارد البشرية. [http://annajah.net/arabic/show\\_article.shtml?id=5180](http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5180)
29. معمار. صلاح، أهمية التدريب، منتدى المعرفة  
<http://www.almarefa.net/showthread.php?t=12442>،
30. موسى درويش، بحث مبسط عن  
إدارة الموارد البشرية، موقع تنمية الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hr10263.html#ixzz16y9dHq73>

31. صحفي فرجينيا، أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، موقع الكتروني الإدارة و

الاقتصاد. [http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/981.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/981.htm)

32. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2000.

33. شحاتة عماد "التدريب، مفهومه، حاجاته و أهميته، موقع الكتروني، إدارة الموارد

البشرية. [http://annajah.net/arabic/show\\_article.shtml?id=5180](http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5180)

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

a. ahmed .b.k ,rafik.m,op,cit,pp10,11 .

b. CharlerHenr d’Arcimoces, Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, ed Économico, 1995.

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق

## إستبيان

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في التسويق حول موضوع أساليب التحفيز المادي والمعنوي في التسويق الداخلي للموارد البشرية ، قمنا بصياغة الاستبيان التالي، وذلك بهدف دراسة التحفيز في هذه المؤسسة ومدى تأثيره على العمال .

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه.

نشكركم جزيل الشكر على تفهمكم ومساهمتمكم في خدمة هذا البحث .

أمام الخانة المناسبة (X) ملاحظة :من فضلك ضع علامة .

المعلومات الشخصية .

1. الجنس:

ذكر  أنثى

المحور الأول : أسئلة المنصب المهني :

1- هل المؤسسة قامت بوضعك في الشغل لقدراتك ومؤهلاتك ؟

نعم  لا

2- هل إعتراف المؤسسة بكفاءاتك وقدراتك يحفزك على أداء فعال ؟

نعم  لا

المحور الثاني : أسئلة حول المسار الوظيفي :

1- هل الترقية لنصب أعلى تعمل على تحفيزك للعمل أكثر ؟

نعم  لا

2- هل تقدم لك المؤسسة فرص الترقية والتكوين أو التدريب ؟

نعم لا

3- هل التدريب والتكوين يساعدانك لإكتساب قدرات جديدة ؟

نعم  لا

المحور الثالث : أسئلة حول الأجور :

1 - هل الأجور المرتفعة تحفزك على بذل جهد أكبر ؟

نعم  لا

2 - هل ترضى بالأجر الذي يقدم لك في المؤسسة ؟

نعم  لا

المحور الرابع :أسئلة الود والتعاون بين العمال .

1 - هل عملك فرديا يجفرك على أداء فعال أم العمل ضمن الجماعة ؟

نعم  لا

2 - كيف هي علاقتك مع زملائك ، هل هي علاقة طيبة ؟

نعم  لا

المحور السادس :أسئلة عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها .

1 - هل ترى المؤسسة مقصرة معك في الدعم المادي ؟

نعم  لا

2 - هل تتلقى هدايا وتقديرات من مؤسستك لإتقانك لعملك ؟

نعم  لا

3 - هل ترى بأن الحوافز المعنوية كالعطل والترقيات تجعلك راضي ،وتبذل جهد أكبر ؟

نعم  لا

4 - هل ترى بأن التحفيز شيء مهم بالنسبة لك ؟

نعم  لا