

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية الحقوق والعلوم التجارية

مذكرة تخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: علوم تسيير

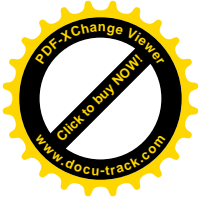
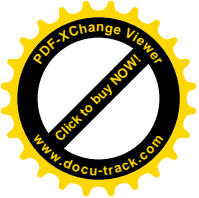
الموضوع:

دور تسويق الموارد البشرية في جذب، إدماج
وكسب ولاء العاملين
دراسة حالة مؤسسة نفضال

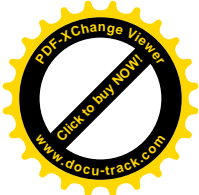
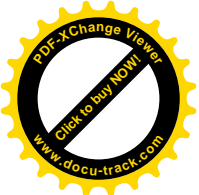
تحت إشراف الدكتور
أحمد عامر عامر

من إعداد الطالب
القرني عمار

السنة الجامعية
2012 - 2011



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



لإهداء

إلى التي علمتني حب الخير

أمي

إلى الذي جاهد من أجل نجاحي

..... أبي

إلى إخوتي الأعزاء

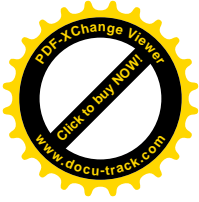
إلى روح خالتيرحمها الله

..... إلى أخي العزيز محمد

إلى الأهل والأصدقاء

إلى كل من علمني

اهدي هذا العمل.



كلمة شكر

أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

على إنجاز هذه الرسالة ، وأخص بالذكر الدكتور

المشرف: " أحمد عامر عامر "

كما أشكر الأخ " بوبكر محمد " على توجيهاته ونصائح

ولا أنسى الصديق "كمال" على كل الدعم المقدم، وإلى

كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

المقدمة العامة

الفصل الأول: عموميات حول التسويق والموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التسويق

المطلب الأول: تعريف التسويق

1- التعاريف الضيقة

2- التعاريف الشاملة

المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي

1- مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي

2- مرحلة التوجه بالمفهوم السلعي

3- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي

4- مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي

5- مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق

6- مرحلة التوجه بالمفهوم الموسع للتسويق

المطلب الثالث: طبيعة وعناصر النشاط التسويقي

1- طبيعة وعناصر

2- العناصر الأساسية للعملية التسويقية

المطلب الرابع: أبعاد العملية التسويقية

1- الأهداف التسويقية

2- الاستراتيجيات التسويقية

3- الأدوات التسويقية أو المزيج التسويقي

المبحث الثاني: الموارد البشرية والتحديات المتعلقة بها

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

1- الموارد البشرية:

2- المعرفة التطبيقية:

3- المعرفة النظرية:

المطلب الثاني: تحديات الموارد البشرية في الوقت الحالي

1- تحديات تطوير رأس المال البشري:

2- التحول من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

3- تكلفة دوران العمل

4- تحديات السوق العالمية

5- تحديات مستوى التأهيل للوظائف

6- الأجور

7- برامج الأعداد المهني للعمال

8- تحديات خاصة بالجودة:

9- التحديات الاجتماعية (الديموغرافية)

10: تحديات المعلومات:

المطلب الثالث: عجز مديرية الموارد البشرية كشريك أعمال

1- المجال الأول لتدخل مديرية الموارد البشرية: التسيير الإداري

2- المجال الثاني للتدخل: العلاقات الاجتماعية

3- المجال الثالث للتدخل: التسيير العملي

4- المجال الرابع للتدخل: الشريك الاستراتيجي

5- المجال الخامس للتدخل: في خدمة العميل أو الزبون

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيرورة

المبحث الأول: ماهية تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المقاربة له

المطلب الأول: مفهوم تسويق الموارد البشرية وأهميته

1- مفهوم تسويق الموارد البشرية

2- أهمية، أهداف وخصائص تسويق الموارد البشرية

المطلب الثاني: المفاهيم المقاربة لتسويق الموارد البشرية

1- التسويق الاجتماعي

2- التسويق الداخلي

3- نقاط اختلاف والتقاء تسوي الموارد البشرية والمفاهيم المقاربة له

المبحث الثاني: مخطط تسويق للموارد البشرية

المطلب الأول: عملاء ووظيفة الموارد البشرية ورغباتهم

1- أصناف عملاء ووظيفة الموارد البشرية

2- تحديد عملاء ووظيفة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم

المطلب الثاني: التجزئة التسويقية للموارد البشرية والمزيج الموافق لها

1- تجزئة جمهور المواد البشرية

2- المزيج التسويقي للموارد البشرية

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي (دراسة الحالة لمؤسسة نפטال)

المبحث الأول: سياسة التوظيف القوى العاملة بالمؤسسة

المطلب الأول: تحليل الأعمال بالمؤسسة

1/ التعريف بنشاط تحليل الأعمال بمؤسسة

2- تقييم فعالية وجدوى نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال

1- سيرورة عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال

2- تقييم فعالية ودور نشاط تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

المطلب الثالث : الاختيار والتعيين بمؤسسة نפטال

1- وتيرة عملية الاختيار والتعيين بمؤسسة نפטال

2- تقييم فاعلية وجدوى نشاط الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

المبحث الثاني : التدريب بمؤسسة نפטال

المطلب الأول : نظام التدريب بمؤسسة نפטال

1- أهداف نظام التدريب بمؤسسة نפטال

2- إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة نפטال

المطلب الثاني : تحليل النشاط التدريبي بمؤسسة نפטال

1- تحليل الاحتياجات التدريبية بمؤسسة نפטال 2001-2005

2- تحليل تطور ميزانية التدريب وتكلفة التدريب

المطلب الثالث : تقييم فاعلية وجدوى النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

المبحث الثالث : الأجور بمؤسسة نפטال

المطلب الأول : هيكل الأجور بمؤسسة نפטال

1- التعريف بنظام الأجور وأهدافه بمؤسسة نפטال

2- هيكل الأجور بمؤسسة نפטال

المطلب الثاني : تحليل اتجاه تطور كتلة الأجور الموزعة بمؤسسة نפטال

المطلب الثالث : تقييم فعالية وجدوى نظام دفع الأجور في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

1- مقارنة تطور إنتاجية العمل والإنتاجية الإجمالية مع تطور مؤشر متوسط الفرد

2- أثر نظام الأجور لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

المبحث الرابع : الحوافز بمؤسسة نפטال

المطلب الأول : أشكال الحوافز الممنوحة بالمؤسسة للأفراد بمؤسسة نפטال

1- الحوافز المادية

2- الحوافز المعنوية

المطلب الثاني : تحليل اتجاه تطور الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة نפטال

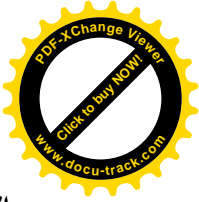
1- تحليل اتجاه تطور الميزانية الاجتماعية بمؤسسة نפטال خلال فترة 2001-2005

2- الترقية بمؤسسة نפטال

المطلب الثالث : تقييم فاعلية نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

1- قياس أثر الحوافز على الإنتاجية بمؤسسة نפטال

2- أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للأفراد



المبحث الخامس : تقييم أداء الأفراد بمؤسسة نפטال

المطلب الأول : نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال

1- مرتكزات وأهداف نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال

2- تقنية تقييم الأداء بمؤسسة نפטال

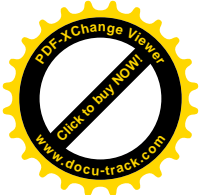
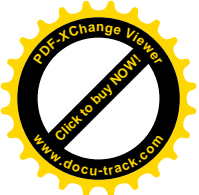
المطلب الثاني : ترجمة نتائج تقييم الأداء لمؤسسة نפטال

المطلب الثالث : تقييم فاعلية وجدوى نظام تقييم أداء في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال

خاتمة الفصل الثالث

الخاتمة العامة

قائمة المراجع



المقدمة العامة

المقدمة العامة

يشهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مركبة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليه بالعولمة التي تتحكم في مجرياتها الدول الصناعية المتقدمة وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية.

ولقد فرضت هذه الظاهرة مجموعة من المتغيرات العاتية اقتلعت بها أسس النظام العالمي القديم وبدأت في ترسيخ كيان جديد، سمته التغير المستمر في كل مجالات الحياة، وبذلك اختلفت ملامح وآليات ومعايير هذا العصر عن السابق مما يفرض على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.

ومن ملامح وآثار هذه التحولات المشروعات المتزايدة لتطبيق ميكانيزمات التغيير وإعادة هندسة الوظائف، الطفرات التكنولوجية في مختلف المجالات والسيطرة المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، اشتداد المنافسة العالمية والتركيز على العنصر البشري كأساس لخلق الميزات التنافسية، ولهذا اعتمدت العديد من المؤسسات الاقتصادية والشركات الرائدة استراتيجيات وسياسات من أجل الحصول على الكفاءات وإدماجها.

ولكن رغم هذا يبقى جزء من جموع العمال المدمجين والمحفرين منتقدين ومتذمرين، بسبب تطور مطالب وتوقعات العمال اتجاه مؤسساتهم وتمتعهم بالاستقلالية أكثر من ذي قبل، كما لا يهمهم متابعة مسارهم المهني في المؤسسة ذاتها أو حتى في البلد ذاته، حيث أنهم يعتبرون مهاراتهم كرأس مال مهني يمكن تقييمه في سوق العمل.

إضافة إلى وعي المؤسسات الاقتصادية للأهمية وخطورة العنصر البشري في آن واحد، ومدى مساهمته في رفع النتائج وخلق القيمة، وهذا تحت ضغط ندرة في العديد من المهن والاختصاصات التي تتطلب تكويناً ومهارات عالية، ارتفاع تكاليف التوظيف والخسائر الناجمة عن استخلاف ودوران العمال نتيجة مصاريف التكوين التي تلقاها العامل أو الموظف والرأس المال الفكري الذي تخسره المؤسسة، إضافة إلى المنافسة القوية حول سوق العمل.

وفي هذا الإطار، بدأت تطرح مسألة كسب ولاء العمال في المؤسسات الاقتصادية، حيث أظهرت الطرق والوسائل التقليدية المطبقة في هذا المجال بعض النقائص، ووجب على سياسات تسيير المسار المهني تحديد وتطبيق تقنيات حديثة تسمح بدمج وكسب ولاء المستخدمين.

وأثناء التحول من التسويق التعاقدى إلى التسويق العلاقتي الذي يلزم المؤسسات بإدراج تسيير العلاقات مع الزبائن في أفق طويل الأمد، تطرقت العديد من البحوث والدراسات إلى فعالية وكفاءة نماذج وأدوات تحليل إستراتيجيات كسب الولاء المطبقة في الميدان التسويقي، ومنه تظهر جلياً إمكانية نقل أدوات تسويق الولاء المطبقة على المستهلكين لتطبق على تسيير الموارد البشرية وهذا في إطار ما يسمى بتسويق الموارد البشرية، والتي تعتبر من خلاله المؤسسة عمالها كزبائن لعلامة المستخدم لديها، لتقوم بجذبهم وكسب وفائهم من أجل بيع الامتيازات الاجتماعية وعروض الموارد البشرية الخاصة بها، كما عليها دراسة حاجات العمال، التقسيم، التمويع واقتراح مجموعة من القيم لكل مزيج عمالي لديها.

1- الإشكالية:

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، وللقيام بالتحليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المتوخاة من هذه الدراسة تطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة تسويق الموارد البشرية في تحسين علاقة المؤسسة بعمالها، وإذكاء صورتها كمستخدم جيد ؟

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطريقة معمقة، تجزؤ الإشكالية أعلاه إلى إشكاليات فرعية كما يلي:

- ما هي إسهامات تسويق الموارد البشرية بالمقارنة مع الطرق التقليدية المطبقة في هذا المجال ؟
- من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بتسويق الموارد البشرية، ما هي المنهجية والأدوات المتبعة ؟
- ما هو واقع تسيير الموارد البشرية في الجزائر وفي المؤسسة محل الدراسة ؟ وما هي الإجراءات المتبعة أثناء تسيير العلاقات مع العمال ؟
- ضمن أي شروط يمكن أن تتجح أدوات تسويق الولاء في ميدان تسيير الموارد البشرية ؟

2- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والتعمق في دراستها ووضع منهج للبحث، فإنه تقترح مجموعة من الفرضيات التي يمكن أن تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع كالاتي:

- تطبيق تسويق الموارد البشرية يعتبر من خصائص المؤسسة العصرية التي تولي اهتماما للبعد الاجتماعي والتنمية المستدامة.
- تزداد حاجة المؤسسة لتسويق الموارد البشرية بازدياد المنافسة في سوق العمل.
- يعتمد الإداريون في المؤسسات الجزائرية على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الطرق العلمية للتسيير العلاقات مع العاملين.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي

3-1- الأسباب الذاتية:

اهتمامي الشخصي بموضوع تسويق الموارد البشرية بجميع أشكاله ومداخله ومحاولة مني من خلال هذا البحث استكشاف أو إضافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.

-محاولة معرفة واكتشاف الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات الجزائرية المحافظة على كفاءاتها، وعدم نجاحها في تطبيق سياسات كسب ولاء العمال.

-يدخل موضوع تسويق الموارد البشرية ضمن تخصصنا، فهو يتوسط مقياسين مهمين من المقاييس التي تم دراستها ضمن برنامج علوم التسيير وهما التسويق وتسيير الموارد البشرية.

3-2- الأسباب الموضوعية:

يعد موضوع جذب وإدماج العمال احد أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء، لما لهذا المجال ومدخله من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة، لما يشتمل عليه من تغيرات مستمرة وحادة تتطلب درجة عالية من المرونة وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات، إضافة إلى ذلك، السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاسات ذلك على المنظمة وضرورة مواكبتها للتغيرات المحيطة بها.

4- أهمية البحث:

تبرز أهمية تسويق الموارد البشرية في كونه يتناول ظاهرة معاصرة لم تتحدد معالمها بعد بصورة نهائية، ولقد اعتبرتها الكثير من المؤسسات كمتتم للوظائف التقليدية لمصلحة الموارد البشرية وآلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على الكفاءات العمالية ورأس المال الفكري في ظل تزايد حدة المنافسة حول هذا المورد المهم.

5- أهداف البحث:

لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول تسويق الموارد البشرية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها:

- محاولة التعرف على أدوات وخصائص تسويق الموارد البشرية باعتبارها متطلبا ضروريا لمواجهة تسرب الكفاءات وبالتالي التحكم في رأس المال الفكري؛

- فهم موضوع تسويق الموارد البشرية الجوانب المختلفة المتعلقة به، الشيء الذي قد يساعد القادة الإداريين في المؤسسات الجزائرية على تحسين وتطوير علاقاتهم مع العمال من خلال الاستفادة مما جاء به هذا المفهوم الحديث؛

- إبراز واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة وعلاقات الإدارة وبالمستخدمين، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة في تحسين هذه العلاقات وإنكاء صورة المستخدم لديها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سيتم تسجيلها من طرف الطالب والاقتراحات التي سيقدمها.

6- منهج البحث:

سيتم الاعتماد في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل منهجية وأدوات تسويق الموارد البشرية بمداخلها المختلفة، وكذلك عند دراسة الشروط التي يجب توافرها لنقل أدوات علم ما إلى علم آخر، أما في الجانب التطبيقي فيتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، أين يتم اختيار إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

7- أدوات الدراسة:

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- **المسح المكتبي:** يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالموضوع، مع تحليل بعض الوثائق الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الملاحظة:** وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، فخلال التواجد داخل حرم المؤسسة موضوع الدراسة ستركز الملاحظات على تلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها المرؤوسين، وكذا التفاعل والاتصال بينهم وبين المستخدمين قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

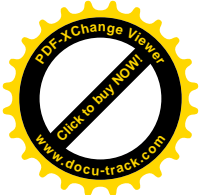
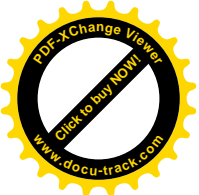
- **الاستبيان:** يعتبر تقنية أساسية في هذا البحث إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير، وستوجه استمارتي أسئلة لكل من المرؤوسين والمستخدمين بهدف المقارنة بين إجابات الطرفين، وهو ما يجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة، ولتحليل الاستبيانين سيعتمد على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول والنسب المئوية.

وقد خصص الفصل الأول في مبحثه الأول لفك الغموض عن مفهوم التسويق وللابتعاد عن المنظور الضيق لتطبيقات التسويق وهذا ببيان ما ركزت عليه بعض التعاريف حتى تتضح الرؤية المتكاملة أمام أصحاب النظرة الضيقة لمفهوم التسويق، وحتى تبرز مساهمة وإضافات العلمية التسويقية، أما المبحث الثاني فقد ركز على التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية في الوقت الراهن من احتواء لكلف دوران العمل، عدم تكوين رأس مال بشري والاحتفاظ به نظرا لأهميته في تمييز المؤسسات عن بعضها البعض، وعوامل أخرى من شأنها التأثير المباشر على نتائج المؤسسة في الوقت القريب وعلى مستقبلها في الأمد البعيد، أما المبحث الثالث فقد تناول تطور النظرة إلى الموارد البشرية عبر الزمن وقصور تسيير الموارد البشرية في مواجهة

التحديات السالفة الذكر رقم انتهاجه اعتماده على الإستراتيجية في ميدان الموارد البشرية.

وقد تناول الفصل الثاني عرض لمفهوم تسويق الموارد البشرية من خلال آراء العديد من الكتاب والدارسين عن ماهية هذا المفهوم إلي جانب الاهتمام بإبراز أهمية وأهداف تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة ، كما شمل هذا الفصل عرضا لتسويق الموارد البشرية والمفاهيم المجاورة له كالتسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي وبيان الاختلاف في هذه المفاهيم، ثم تم التطرق إلى مخطط تسويق الموارد البشرية من خلال عملية التجزئة لجمهور الموارد البشرية ومن تم تحليل رغبات كل شريحة واقتراح المزيج التسويقي الملائم.

كما تعرض الفصل الثالث من هذا البحث إلى دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائرية، وتحليل إجراءات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية بها وبيان رضا عملاء ومصالحة تسويق الموارد البشرية بها، ومقارنة هذه التطبيقات مع ما هو معمول به في تسويق الموارد البشرية في ميادين الاستقطاب التوظيف التكوين الاتصال الداخلي وتنمية ولاء العمال، إلي جانب التعرف علي أهم ما توصلت إليه هذه البحوث والدراسات.



الفصل الأول

عموميات حول التسويق

والموارد البشرية

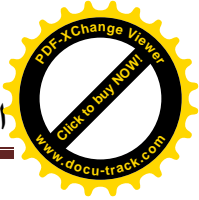
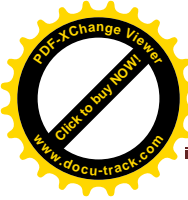
الفصل الأول: عموميات حول التسويق والموارد البشرية

في خضم التحولات التي تشهدها مؤسسات الأعمال في سياق الانتقال نحو مجتمع المعلومات والاعتماد المكثف على الكفاءات المهنية والموارد المعرفية، تبرز الموارد البشرية كرافد أساسي ودعامة إستراتيجية لتحقيق هذا الانتقال النوعي وتكريس منطق إداري جديد قوامه الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية باعتبارها أساس خلق الثروة وبلوغ مستويات التميز.

لقد أضحى الاعتناء بالموارد البشري - توظيفاً وتكويناً وحماية - شرطاً جوهرياً في مسار التطوير التنظيمي، ودعامة أساسية للنجاح والتفوق، كما غدت النظرة إلى الموارد البشرية النوعية باعتبارها الثروة الإستراتيجية والأداة المثلى لاكتساب الميزة التنافسية، غدت هذه النظرة قناعة راسخة لدى كل المهتمين بالمؤسسات الاقتصادية وعالم الأعمال .

ومن ثم تطرح على الساحتين الأكاديمية والعملية تساؤلات كثيرة عن سبل الاعتناء بالعنصر البشري وعن كيفية تطوير مناهج وأدوات الإدارة البشرية وترقيتها بغية التمكن من مواجهة التحديات التنظيمية والضغوط البيئية الراهنة.

ومن جهة أخرى ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في تحديد مستوى الأداء والكفاءة ومدى رضا العمال عن العرض المقدم من طرف وظيفة تسيير الموارد البشرية قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الموارد البشرية، فإن الطرق التقليدية لممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الجذب والاحتفاظ بالعمال قياساً بما توصل إليه التسويق، حيث أن جذب خيرة العمال والاحتفاظ بهم يعتبر أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزات تنافسية، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين الحاليين والمرشحين المستقبليين وكل من له علاقة بمصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة سمي بتسويق



الموارد البشرية.

وهذا المفهوم ظهر في بداية التسعينيات من القرن الماضي وهو ينظر للعمال الحاليين والمحتملين على أنهم عملاء وزبائن لموظيفة الموارد البشرية. وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية، وبالتالي الحيازة والاحتفاظ برأس مال بشري كفيل بتميز المؤسسة عن منافسيها. وعليه يقترح هذا الفصل إبراز أهمية اعتماد المناهج الجديدة المستوحاة من التسويق التقليدي بغرض تجزئة وإستهداف العمال وإقتراح مزيج تسويقي مناسب، إضافة إلى تطبيق إستراتيجيات تسويقية مناسبة لميدان الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التسويق

دفع الدور الفعال الذي يلعبه التسويق في مسيرة التنمية الاقتصادية علماء الاقتصاد والاجتماع والإدارة وغيرهم إلى الاهتمام بالمفاهيم التسويقية بالشكل الذي أدى إلى ظهور العديد من التعاريف المتحددة التي تعكس اتجاهها أو مفهومها أو فكرة محدودة نابعة من الأسلوب أو الطريقة التي ينظر بها إلى التسويق أو نابعة من المدرسة التي ينتمي إليها أصحاب التعريف. ومما لا شك فيه أن لهذه الحالة ارتباطات بالتطور الاقتصادي مما يعكس الأهمية الحيوية لهذا النشاط بالنسبة للمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية.

المطلب الأول: تعريف التسويق

بشكل عام يمكن تقسيم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التسويق إلى ما يلي:

- التعاريف الضيقة؛

- التعاريف الشاملة.

1- التعاريف الضيقة

وهي تمثل مجموعة التعاريف التي اهتمت بجانب واحد أو بعدة جوانب من الأنشطة التسويقية ولكن من دون إعطاء الشمولية الكافية والمطلوبة لجميع الأنشطة التسويقية، حيث أن هنالك من يعرف التسويق بأنه "يمثل جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع السلع الملموسة في أيدي المستهلكين باستثناء الأنشطة التي تنطوي على تغير كبير في شكل السلع"¹، هنا يركز التعريف على عملية التداول السلعي والتي لا تمثل في حقيقتها كل مضمون التسويق لأن عملية التوزيع تعتبر واحد من الأنشطة التسويقية وليس كل النشاط التسويقي. كذلك عرف التسويق على أنه "القيام بمختلف النشاطات التجارية اللازمة لتدفق البضائع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى أماكن

¹ محمود جاسم الصميدعي ويشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002، ص: 25.

استهلاكها"¹ وقد عرف هولواي وهانكوك (Holloway et Hancock) التسويق بأنه " أوجه الأنشطة الضرورية أو العرضية اللازمة لتحقيق علاقات تبادلية"²، وهنا يركز التعريف على أن العلاقات الأساسية للتسويق هي علاقات تبادل، ويشترط لإتمام عملية التبادل أن يتمتع كل من الطرفين بحرية الاختيار الكامل وأن الشيء الذي يتم تبادله ذو قيمة متساوية.

وقد عرف الاقتصاديون التسويق على أنه يشمل نواحي النشاط الاقتصادي الذي يخلق المنافع المكانية والزمانية والحيازية دون أن يكون له أي آثار على العملية الإنتاجية (المنفعة الشكلية). وفي هذا يعتبر التعريف ناقصا وضيقا لأن للأنشطة التسويقية في الوقت الحاضر التأثير الفعال والمهم والواضح على العملية الإنتاجية أيضا.

وهناك من نظر إلى التسويق كنظام متكامل. فلقد عرف ستانتون (Stanton) التسويق بأنه "نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة، المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرقبين. ومن هذا التعريف يستنتج أن التسويق نظام متكامل ومتفاعل يعمل على بقاء واستمرار النمو والتوسع وزيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي الأرباح، كما حدد هذا التعريف العناصر الأساسية للنشاط التسويقي المتمثلة في المنتجات، التسعير، الترويج والتوزيع والتي يمكن أن ينظر إليها كنظام متكامل تتفاعل عناصره مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكن على الرغم من شمولية هذا التعريف بالمقارنة مع غيره من التعاريف الضيقة إلا أنه ليس بالشمولية التي تتماشى مع المفهوم الحديث للتسويق، ومن خلال مقارنة مكونات النظام ومستوى الأنشطة بالاستناد إلى المعلومات المرتدة وتعريف السوق كنظام يرى بأنه محصور في تحديد الأنشطة التسويقية في عناصر المزيج التسويقي، ولم يعط أهمية لبحوث التسويق ودورها في وضع وصياغة الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية والأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المستهلكين والوسطاء من أجل إعادة النظر بالأنشطة والسياسات. ولكن على الرغم من هذا فإن هذا التعريف يعتبر من التعاريف الهامة والتي تشكل نقطة مهمة بالنسبة إلى المفهوم التسويقي.

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سابق، 2002، ص: 25.
² محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سابق، 2002، ص: 25.

2- التعاريف الشاملة¹

يركز الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق أكثر فأكثر على المستهلك باعتباره الهدف الذي تتمحور عليه الأنشطة التسويقية. وقد عرفه هووارد (Howard) بأنه يتضمن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المختصين بها لكي يشكّلوا أو ينتجوا المنتجات وفقا للحاجات التي تم التعرف عليها ثم إيصالها إلى المستهلك. من هنا يستنتج بأنه على إدارة الإنتاج أن تعتمد على المعلومات الواردة إليها من بحوث التسويق وعلى الأخص فيما يخص بحوث المستهلكين ورغباتهم وحاجاتهم وطبيعة السلع التي يجب إنتاجها وتسويقها. ويجد كوتلر (Kotler) بأن التسويق يتمثل بالنشاطات الموجهة لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية المبادلة وأن التسويق هو عبارة عن تحليل وتنظيم وتخطيط والسيطرة على المصادر والسياسات والنشاطات بهدف التلاؤم مع الزبائن وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم لغرض تحقيق الربحية. كما يرى آخرون أن التسويق هو عملية اكتشاف وتحويل حاجات المستهلكين إلى سلع وخدمات تتمتع بمواصفات دقيقة تتفق مع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين.

وبشكل عام يمكن النظر للتسويق كالاتي:

- التسويق كعملية إدارية يشمل: التخطيط والتحليل والتنفيذ والرقابة؛
- التسويق كعملية اجتماعية لكونه يهدف لخدمة الأفراد وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم؛
- للتسويق برامج موضوعية ومحددة من أجل تحقيق أهداف معينة؛
- التسويق يعني: دراسة واختيار الأسواق ونوعية السلع المنتجة وإحداث التبادل الطوعي للأشياء؛

- على الإدارة استخدام عناصر المزيج التسويقي من أجل تحقيق أهدافها.

¹ محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مرجع سابق، 2002، ص ص: 28-29.

ومن هذا يمكن اعتبار التسويق مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تبدأ قبل العملية الإنتاجية، وتستمر خلالها والى ما بعد العملية الإنتاجية، بهدف تحقيق تدفق وانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها والى مراكز استهلاكها ووصولها بالموصفات المطلوبة والمناسبة وفي المكان والزمان المناسبين والسعر المناسب، فالتسويق يعتبر وظيفة شاملة ومستمرة وذلك من خلال القيام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة عن السوق والمستهلكين وجميع العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الشراء ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة بهدف تشكيل السلع المناسبة التي ترد على طلب السوق من حيث الكمية ، ومن ثم متابعة مدى مطابقة السلع المنتجة للمواصفات والكميات المطلوبة، وينطوي التسويق أيضا على متابعة عملية اتخاذ قرار الشراء من قبل المستهلكين والتعرف على ردود أفعالهم وعلى مدى تقبلهم أو رفضهم للمنتج والوقوف على أسباب ذلك من أجل القيام بتقديم المعلومات اللازمة وإجراء عمليات التحويل أو التحسين أو حذف المنتجات أو إيجاد سلع جديدة وطرحها للسوق بما يضمن للمؤسسة استمرارها في السوق والمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها وفتح أسواق جديدة، ولذا يجب أن تعامل دراسة وتحليل البيانات والمعلومات التي تجمع عن السوق والمستهلكين والجوانب الأخرى بالأساليب الرياضية والإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

ويمكن القول إن أهم مزايا التعريف الجديد للتسويق بواسطة الجمعية ما يلي:

- 1- يفترض هذا التعريف أن التسويق كنشاط يتم ممارسته بواسطة المؤسسات المختلفة في إطار أخلاقي ولذا فإنه سوف يكون نافعا للأفراد وللمؤسسات ويعمل على تحقيق أهدافهم؛
- 2- يحدد التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية وهي أنشطة المنتج، والترويج، والتسعير، والتوزيع. تلك الأنشطة التي تعرف باسم المزيح التسويقي والتي تؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع ورضاء المستهلك عن المؤسسة؛

- 3- يفترض هذا التعريف أن قطاعات المستهلكين والتي سيتم إشباع حاجاتهم قد تم اختيارهم، وتم تحليل رغباتهم وحاجاتهم، وذلك قبل البدء في العملية الإنتاجية، ومعنى ذلك أن المستهلكين هم الذين يحددون البرنامج التسويقي للمؤسسة؛
- 4- يركز هذا التعريف على أن أساس النشاط التسويقي هي عمليات المبادلة التي تتم بغرض إشباع حاجات طرفي التبادل؛
- 5- يتعرف هذا التعريف بوجود النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة في كل أنواع المؤسسات سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه.
- ومن كل ذلك يمكن اعتبار هذا التعريف أنه يتصف بالشمول والوضوح وأنه من أفضل التعاريف التي قدمت حتى الآن في مجال التسويق.

المطلب الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي¹

لقد حدث تطور كبير في الفكر التسويقي خلال القرن الماضي، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى التغيرات الهيكلية التي حدثت في المجتمعات المتقدمة، حيث أدى تزايد الاهتمام بالعمل التسويقي ونتج عن ذلك تحديد معالم فلسفة متكاملة للعمل بالمؤسسة وتتمثل في المفهوم التسويقي.

1 - التوجهات التقليدية لمفهوم التسويق

1-1- مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات ذات الأسعار المنخفضة والمتاحة عند الحاجة، وبالتالي فإنه كان من الضروري تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع، أي العمل على توفيرها في الأسواق.

ويمكن أن تظهر أهمية هذا المفهوم في حالتين:

- زيادة الطلب على المنتجات عن العرض (سوق بائعين)؛
- ارتفاع تكلفة الإنتاج، وبالتالي لا بد أن تهتم الإدارة بتخفيض هذه التكلفة.

¹ عصام الدين أبو علفة، التسويق: المفاهيم؛ الإستراتيجية؛ النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 21-27.

1-2- مرحلة التوجيه بالمفهوم السلعي

ومن أهم ملامح هذا المفهوم، هو التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، وذلك بافتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة وأداء، مما يعني أنه لا بد من التركيز على جودة المنتجات، والعمل على تحسينها. واعتناق هذا المفهوم يمكن التعبير عنه بأنه **قصر نظر تسويقي**، حيث أن التوجه الرئيسي لهذا المفهوم يكون إلى المنتج وليس إلى حاجات الأفراد والأسواق، أي ما يعني أن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي سوف تعود عليهم من الحصول عليها.

1-3- مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي

وقد أدى التركيز على مشكلات الإنتاج والمنتجات في المرحلتين السابقتين إلى زيادة قدرة المؤسسات على الإنتاج، خاصة وقد ساد نظام الإنتاج الكبير الذي يتطلب التوسع في حجم الإنتاج لتحقيق وفورات، مما قد أدى إلى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات بعد صنعها وظهرت الحاجة إلى نظام توزيع كفاء ليساير نظام الإنتاج الكبير، وقد زاد المشكلة تعقيدا بحلول الكساد الكبير في أواخر العشرينات، وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، والذي أبرز عجز الإدارة عن تصريف الإنتاج.

نتيجة لما سبق بدأت الإدارة تعطي المشكلات البيعية اهتماما أكبر كما بدأت تستخدم الإعلان كوسيلة لترويج المبيعات، بالإضافة إلى ذلك بدأ استخدام بحوث التسويق، وان كان ينظر إليها على أنها أداة تؤدي وظيفة علاجية لاحقة.

1-4- مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي

ويقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة، لتحقيق أهدافها المزدوجة، وهي إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات من جهة، وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى.

ومما سبق يتضح أن المفهوم التسويقي هو عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات وحاجات السوق المستهدفة وتكييف أوضاع المؤسسة لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات بكفاءة أكبر من منافسيها. وأياً كان عدد النقاط أو الملامح التي يحتويها تعريف المفهوم الحديث للتسويق فإن هناك اتفاق على أن المستهلك هو نقطة البدء ليس في تخطيط النشاط التسويقي فحسب بل في تخطيط أوجه نشاط المؤسسة ككل.

2 - التوجهات الحديثة لمفهوم التسويق

2-1- مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق

طبقاً لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى عناصر المفهوم التسويقي عنصر مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة خاصة.

ويقوم المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة محاور رئيسية:

- أ- التركيز على احتياجات المجتمع، بدلاً من التركيز على حاجات ورغبات الأفراد فقط؛
- ب- التركيز على التكامل بين أنشطة المؤسسة، أي أن المؤسسة لا بد أن تتأثر وتتأثر على كافة العناصر البيئية الخارجية، سواء كانت مباشرة تخضع لسيطرة المؤسسة أو غير مباشرة لا تخضع لسيطرتها؛

ج- التركيز على تحقيق أهداف المجتمع ككل، بدلاً من التركيز فقط على أهداف الربحية.

2-2- مرحلة التوجه بالمفهوم الموسع للتسويق

ظهور المفاهيم التسويقية السابقة خاصة المفهوم الحديث للتسويق كأسلوب تفكير أو فلسفة للإدارة لا يؤثر على الأنشطة التسويقية فحسب بل على جميع أنشطة المؤسسة، ولم يتوقف التطور

عند الحد السابق بل حدث تطور آخر في مفاهيم التسويق بظهور المفهوم الموسع للتسويق عام 1969.

ويعني هذا القول أن التسويق أصبح يتسع ليشمل كلا من السلع، المؤسسات، المبادئ ذات الأغراض الاجتماعية، الخدمات والأفراد، وطبقا للمفهوم السابق فإن الأمر يتطلب تطوير بعض المفاهيم كالمنتج حيث لم يعد يقتصر على المنتجات المادية الملموسة، ولكنه أصبح يتسع ليشمل السلع، الخدمات، الأشخاص، المؤسسات والأفكار؛ والمستهلك حيث أصبح يتسع ليشمل بجانب المستهلك التقليدي كلا من الرأي العام، الجهات التي لها ارتباط مباشر بالمؤسسة، المديرين الذين يتعاملون مع المؤسسة، العمال، الموردون والموزعون؛ والأدوات التسويقية حيث يتطلب تطبيق المفهوم الموسع للتسويق توسيع نطاق بعضها والمتمثلة في المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم "المديات الواسعة للتسويق"¹ حيث يعبر مصطلح **Meta marketing** بمعنى ما وراء التسويق عن مديات أبعد وأوسع قد تشمل المؤسسات، الأشخاص، المواقع، القضايا والأفكار، إضافة إلى منتجات وخدمات الأعمال، واستنادا إلى هذا المفهوم لا تكون أهداف العملية التسويقية الحصول على أموال وإنما الحديث عن الولاء وكسب أرضاء المستهلكين وتقديم العون والمساعدة لهم، أي تكون مهمة البائع هنا تحديد ما يجب تقديمه للمشتري.

3 - المجالات الموسعة لتطبيق التسويق

يركز مفهوم ما وراء التسويق أو المديات الواسعة للتسويق على خمسة أنواع رئيسية للتسويق كما يلي:

3-1- تسويق الخدمة/المنتج²

أ تسويق السلع المعمرة: وهي السلع الملموسة ذات الاستخدامات الاعتيادية؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 02.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2000، ص: 02.

ب- تسويق المنتجات غير المعمرة: وهي بضائع ملموسة تستهلك بشكل اعتيادي وتستخدم لمرة واحدة أو بشكل قليل؛

ج- تسويق الخدمات: عبارة عن أنشطة واحتياجات مقدمة للبيع مثل خدمات التصليح والخدمات التي تقوم لراحة المستهلكين وغيرها من الخدمات.

3-2- تسويق المؤسسة¹

عبارة عن نشاطات المعهد تقديمها من خلال المؤسسة بهدف خلق أو المحافظة على مواقف واتجاهات سلوك معين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تقسيمه إلى عدة أنواع:

أ- تسويق الأعمال: عبارة عن إنتاج السلع والخدمات وهنا لا يكون الحصول على الربح أمراً ضرورياً مثل تقديم الخدمات الصحية في المستشفيات؛

ب- التسويق الحكومي: تقوم الحكومة بتقديم الأنشطة والفعاليات من خلال برامج أو خدمات لحصول على اعتراف أو قبول لأهداف أساسية أنشأت من أجله؛

ج- التسويق الثقافي: مثل المتاحف، دور الكتب، الجامعات؛

د- تسويق الخدمات: يحتل تسويق الخدمة حيزاً واضحاً في السوق العالمية خاصة بعد أن اتسعت الخدمات وتنوعت لتكون أداة فاعلة في تسهيل مهمة انتقال السلع والخدمات.

3-3- تسويق الفرد (الشخص)²

يكون التركيز هنا على النشاطات التي تهدف إلى خلق اتجاهات ومواقف وسلوك تجاه الفرد، وفي هذا الصدد هنالك أنواع شائعة:

أ- التسويق السياسي: عبارة عن تسويق المرشح السياسي للانتخابات والتي تتضمن نشاطات واستراتيجيات وتكتيكات؛

ب- تسويق الشهرة أو السمعة: عبارة عن جهود الأفراد للاتصال مع الآخرين بالشكل الذي يهدف إلى ترويج الأفكار والمحافظة على شهرة أو سمعة المسوقين؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2000، ص: 03.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2000، ص: 04-03.

ج- التسويق الاعتمادي: يركز على جهود الأفراد للاتصال بالآخرين حول أفضل اعتمادية لأداء عمل معين؛

د- تسويق الشعور أو العواطف: تصف تأثير الشعور والعواطف بالآخرين.

3-4- تسويق الموقع أو المكان¹

ويتضمن ما يلي:

أ- تسويق المقر: عبارة عن الجهد المبذول لتطوير أو ترويج المبيعات مثل مساكن العائلة، أجزاء وأنواع وحدات السكنية؛

ب- تسويق موقع العمل: مثل المصانع، المخازن، المكتب؛

ج- تسويق العقاري: عبارة عن الجهود المبذولة لتطوير وبيع الأراضي عندما ترتفع قيمتها؛

د- التسويق السياحي.

3-5- التسويق الاجتماعي²

عبارة عن تنفيذ ومراقبة البرامج التي تؤثر على الحصول على أفكار اجتماعية ملائمة حول

اعتبارات تخطيط المنتج، التسعير، الاتصالات، التوزيع، وبحوث التسويق، ويتضمن التسويق الاجتماعي نوعين:

أ- تسويق القضايا والأفكار: عبارة عن الحصول على اعتراف ومساندة للفكرة الاجتماعية

مثل التخطيط العائلي، رقابة السكان، لذلك يجب التركيز على تسويق السكان والحملات الاجتماعية؛

ب- التسويق المبرمج: محاولة للحصول على اعتراف ومساعدة أو مشاركة برنامج متخصص

من ترويج الفكرة العامة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2000، ص: 04.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، 2000، ص: 05-04.

ويجب الإشارة هنا إلى الأبعاد الاجتماعية العريضة للتسويق حيث يتأثر نظام التسويق في أي مؤسسة تجارية بعدة عوامل خارجية مثل الظروف الاقتصادية، سلوك الزبائن، التكنولوجيا والقوى القانونية ويحاول المشرفون على التسويق الاستفادة من المعطيات البيئية تلك، ويجب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاجتماعية الواسعة للتسويق والتي تمتد إلى خارج المؤسسة

Meta Marketing حيث أن أي عملية مبادلة بين الأشخاص أو المؤسسات هي عملية تسويق أي أن "جوهر التسويق المبادلة أو التبادل"¹ حيث يحدث التسويق مثلاً عندما تقوم وحدة اجتماعية معينة بتبادل شيء ما مع وحدة اجتماعية أخرى. وبذلك يكتسب المسوقون والمادة المسوقة والأسواق المحتملة أبعاداً اجتماعية عريضة وواسعة.

وليست الشركات التجارية هي النوع الوحيد من المؤسسات التسويقية بل قد يشمل مفهوم التسويق مؤسسات اجتماعية أخرى مثل الأحزاب السياسية في محاولتها لتقديم مرشحها إلى الجمهور؛ المتحف الفني في محاولة اجتذاب الجمهور بعرض تحف وأعمال فنية جديدة والاتحاد الطلابي الذي يحاول الترويج لأفكار للطلاب فهو يقوم بعملية تسويقية، حتى المدرس الذي يحاول جعل مادته ممتعة وجذابة للطلاب فهو يقوم بعملية تسويقية، لذلك فإن الشيء المعروض أو الذي يتم تسويقه قد يشمل الأفكار كالدعوة إلى محاربة الاحتباس الحراري وإيقاف التدخين، والأشخاص مثل المرشحين السياسيين... الخ.

المطلب الثالث: طبيعة وعناصر النشاط التسويقي²

يحاول هذا العنصر التطرق لماهية النشاط التسويقي إضافة إلى عناصر الأساسية للعملية التسويقية.

1- طبيعة النشاط التسويقي

هناك العديد من الجوانب التي تعكس طبيعة النشاط التسويقي ومن أهم هذه الجوانب ما

يلي:

1-1- النشاط التسويقي نشاط مثير

يعتبر النشاط التسويقي نشاطا مثيرا لأنه يمثل مجالا علميا معاصرا يتعامل مع المشاكل اليومية والتي تتعلق بعملية إشباع الحاجات المختلفة.

1-2- التسويق يتكون من أنشطة مركبة

يعتقد البعض أن ما يتناوله موضوع التسويق ليس إلا تلك الموضوعات العامة والبديهية والتي يعرف عنها الجميع دون دراستها، والواقع أن ذلك الانطباع يأتي من كون أن الأفراد عادة ما ينظرون إلى النشاط التسويقي على أنه يتضمن تلك الجوانب المرئية كالإعلان والبيع الشخصي، وطرق العرض بالمحلات... الخ. ويمكن تأكيد أن ذلك الاعتقاد خاطئ. فالنشاط التسويقي ليس من البديهيات التي يعرف عنها عامة الناس.

1-3- التسويق يتخلل كل جوانب الحياة

يتخلل نشاط التسويق كل جوانب الحياة اليومية، فهو يوجد في كل المنتجات والخدمات التي يتم استهلاكها، كذلك يوجد التسويق في الحياة الاجتماعية، فيمكن مشاهدة الإعلانات الخاصة بمحاربة التدخين، أو تلك التي تدافع عن جمال الطبيعة، أو تلك التي تهدف إلى تنظيم الأسرة. والنشاط التسويقي لا يقتصر على الشركات التي تهدف إلى تحقيق الربح سواء أكانت هذه الشركة تقدم منتجا أو خدمة، فهو أيضا يوجد في تلك المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح مثل المساجد، والنوادي الاجتماعية والرياضية.. الخ، كما أن التسويق قد يمارس على مستوى الفرد.

وأخيرا فإن الشعور بتغلغل النشاط التسويقي في الحياة قد يزداد نتيجة لأهمية النشاط الدولي فالمؤسسات الناجحة هي التي لا يقتصر نشاطها على أسواقها المحلية، خاصة إذا حدث تشبع لهذه الأسواق أو إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من موارد العملات الأجنبية، ولكنها تحاول الاستفادة من كل الفرص التسويقية المتاحة في أية أسواق عالمية.

1-4- النشاط التسويقي نشاط نافع

يعد نشاط التسويق نشاطا نافعا سواء للفرد، أو للمؤسسة، أو للمجتمع ككل، فهو يساعد الفرد على أن يصبح مستهلكا رشيدا، ويساعده على معرفة كيفية إشباع حاجاته المتعددة . كما يسهل حياة الفرد من خلال السلع والخدمات الجديدة التي توفر جهده ووقته، وباختصار شديد يمكن القول بأن التسويق يؤدي إلى زيادة جودة الحياة التي يجيها الفرد، والتسويق يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، فهو يساعدها على تحقيق معدل عائد أفضل على رأس المال المستثمر.

وأخيرا فان التسويق يعد نشاطا نافعا على مستوى المجتمع، حيث يساعد المجتمع على اللحاق بركب التطور، وتقديم كل المنتجات الجديدة والنافعة للأفراد في هذا المجتمع، بل التسويق الدولي يمكن أن يساهم في حل مشكلة أي بلد من خلال زيادة الصادرات والحصول على مزيد من العملات الأجنبية، أو من خلال زيادة عدد السائحين، كما أنه يمكن أن يرشد من الاستهلاك للسلع التي تحتاج في صنعها أو استيرادها إلى عملات أجنبية تتسم بالندرة.

1-5- النشاط التسويقي نشاط متغير

يتسم النشاط التسويقي بالديناميكية والتطور، فكل المؤسسات تلم وتدرک تماما أنه لا يمكنها الاستمرار في الأسواق إذا لم تعدل من نشاطها التسويقي وفقا للتغيرات السريعة والدائمة التي تحدث في البيئة التسويقية.

2- العناصر الأساسية للعملية التسويقية:¹

وتشتمل أي عملية تسويقية على العناصر التالية:

2-1- الحاجات: والحاجات تمثل المفهوم الأساسي للعملية التسويقية، فالإنسان لديه

العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وقد تكون هذه الحاجات مادية كالجوع والعطش، أو اجتماعية كالحاجة للانتماء والتقدير... إلخ.

¹ عصام الدين أبو علفة، مرجع سابق، 2003، ص ص: 21-27.

2-2- الرغبات: تمثل الرغبات درجة متقدمة من الحاجات، وهي الوسائل التي يلجأ إليها

الإنسان لإشباع حاجاته، وتتأثر هذه الرغبات إلى حد كبير بثقافة الأفراد وشخصيتهم.

2-3- الطلب: يتحدد الطلب الفعال على السلع أو الخدمات برغبة الفرد في الشراء والقوة

الشرائية له والاستعداد للإنفاق، كما يتحدد الطلب الخاص بالمؤسسات في حدود جغرافية (سوق محلي، وطني)، وفي خلال فترة زمنية معينة.

2-4- المنتجات: طالما صارت هناك حاجات ورغبات إنسانية، ورغبات في الشراء وقوة

شرائية واستعداد للإنفاق، فلا بد هنا من تواجد المنتجات اللازمة لإشباع هذه الحاجات والرغبات، ولذا فإن المنتج هو الذي يقوم الأفراد بالبحث عنه في شكل سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي شيء آخر.

2-5- التبادل: لا يتواجد التسويق عندما يقرر أي شخص إشباع حاجاته ورغباته، إلا

من خلال عملية التبادل، حيث أن عملية إشباع الحاجات والرغبات يمكن أن تتم عن طريق أربع طرق مختلفة أولها الإنتاج الذاتي أي قيام الأفراد بإنتاج ما يحتاجونه بأنفسهم؛ ثانيها طرق غير مشروعة كالسطو والاستيال... الخ؛ ثالثها التسول أو الحصول على هبات من الآخرين؛ ورابعها التبادل وهو جوهر العملية التسويقية، ويمثل الطريق الطبيعي لإشباع الحاجات والرغبات، ويتم التبادل عن طريق المؤسسات لسلع أو أفكار أو خدمات، تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد، وذلك مقابل الحصول منهم على شيء ذو قيمة، مثل النقود أو سلعة أخرى أو خدمة أخرى.

ولكي تتم عملية التبادل لابد من توفر الشروط الآتية:

- أن يكون هناك طرفين على الأقل لديهما الرغبة في إتمام التبادل؛
- أن يكون لدى كل منهما شيء ما ذو قيمة معينة للطرف الآخر؛
- أن يكون لكل منهما القدرة على اتخاذ قرار تنفيذ عملية التبادل؛
- أن يكون لكل منهما حرية قبول أو رفض عرض الطرف الآخر؛

- ضرورة توفر الظروف اللازمة لإتمام عملية التبادل.

2-6- المعاملات: تعتبر المعاملات هي الوحدة الأساسية لإتمام عملية التبادل، والمعاملات

هي القيمة التي يحصل عليها طرفي التبادل، وهناك نوعين أساسيين من المعاملات:

أ- **المعاملات المالية:** وهي ما يقوم الأفراد بدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة في

صورة وحدة نقدية؛

ب- **المعاملات غير مالية:** وقد استخدمت هذه المعاملات بسبب توسيع نطاق التسويق

ليشمل أي عملية تبادلية، فمن يقوم بتسويق فكرة فيحصل على تأييدها، والجمعيات العامة أو الأهلية تحصل على مشاركة الأفراد في الإنشاء، والمحاضر يحصل على استيعاب الحضور لما يقدمه.

2-7- الأسواق: يعتبر السوق من وجهة نظر المفهوم الحديث للتسويق المكان الذي يلتقي

فيه جانب الطلب والعرض - أي المشتريين والبائعين - بالنسبة لمنتجات معينة أو مجموعة متكاملة من المنتجات، ولديهم الرغبة والقدرة والاستعداد لاتخاذ قرار التبادل.

وبالتالي يتوقف حجم السوق على عدد المشتريين والبائعين الذين لديهم الرغبة والقدرة على

إتمام عملية التبادل وتحقيق أهداف كل منهم، كما أن هناك العديد من الأسس التي يتم على

أساسها تصنيف الأسواق ومنها على سبيل المثال الأسس الديمغرافية، الأسس الجغرافية، أسس المنتجات وأسس الخدمات.

المطلب الرابع: أبعاد العملية التسويقية

ينطوي نشاط التسويق من جهة نظر الأفراد الذين يمارسونه على ثلاثة أبعاد

أساسية وهي:

1- الأهداف التسويقية¹

¹ عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص ص: 54-59.

النشاط التسويقي له مجموعة من الأهداف المحددة، تصب في هدفين رئيسيين يستخدمان كمبادئ مادية ومرشدة لكل جوانب النشاط التسويقي، فالهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضائهم ولكن ذلك ليس بكاف، فعلى الرغم من أن المؤسسة قد تقوم بتقديم السلعة أو الخدمة التي تقابل حاجات ورغبات المستهلكين فقد لا يقوم المستهلك بشرائها لأنه قد يجد بديلا أفضل يقدم بسعر أقل في الأسواق، ومن هنا فان الهدف الأساس الثاني للنشاط التسويقي هو الوصول إلى مجموعة من المزايا التنافسية تميز الشركة عن المنافسين لها في الأسواق.

وبناء على ذلك فان النشاط التسويقي للمؤسسة لا بد وان يبدأ بنوعين أساسيين من الدراسة هما:

1-1- تحليل المستهلك: إن هذا النوع من التحليل يشير إلى الأنشطة التسويقية للمؤسسة والتي تهتم بدراسة الجوانب والأبعاد السلوكية للمستهلكين. فقبل أن تقوم الشركة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة لا بد لها من معرفة ما هو مطلوب من قبل المستهلكين، وكيف يمكن للسلعة أو الخدمة أن تقابل الحاجات النفسية والاجتماعية للمستهلك، فمن الناحية النفسية يقوم رجال التسويق بدراسة كيف يقوم المستهلك بعملية استيعاب وإدراك المعلومات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات، مثل هذه الدراسة تتطلب دراسة وفحصا للأنشطة الإدراكية، والفكرية، والتعليمية، والقدرة على التذكر والتي يمر بها الفرد عند اتخاذ القرارات الشرائية، كذلك فان على رجل التسويق أن يعرف عن ردود الأفعال الوجدانية والتي يشعر بها المستهلك تجاه المنتج وكيف تؤثر عمليات التعلم والدوافع على تصرفاته،

ومن الناحية الاجتماعية فان رجل التسويق يجب أن يتعرف على الدور الذي تلعبه الجماعات، ووسائل الاتصال الشخصية، الأسرة، والاتصالات الجماهيرية، وحضارة وثقافة المجتمع في عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المستهلك عند الشراء، والمعلومات التي يحصل عليها رجل

التسويق من تحليل المستهلك يمكن أن تساهم في القرارات الخاصة بتصميم سياسات التسويق المختلفة للمؤسسة.

1-2-2- تحليل المنافسين: يعد تحليل المنافسين نشاطا أساسيا ومكملا لتحليل المستهلك ووفقا لبورتر (Porter, 1980)، يمكن التمييز بين خمس قوى تنافسية والتي يمكن أن تؤثر على نجاح النشاط التسويقي:

1-2-1- قوى المورد: يمكن لتنظيمات الموردين أن تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة، ويقصد بتنظيمات الموردين تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية، أو الأجزاء، أو الأفراد، أو الأموال، أو الخدمات، أو أي موارد أخرى تحتاج إليها المؤسسة حتى يمكن أن تفي بالغرض من وجودها في الأسواق.

والواقع أن درجة توازن القوى بين المؤسسة المنتجة والمؤسسة الموردة تحدد بدرجة كبيرة جودة وتكلفة المنتجات أو الخدمات التي تستطيع المؤسسة المنتجة أن تقدمها، ومن ثم فإن درجة التوازن هذه يمكن أن تؤثر على الموقف التنافسي للمؤسسة في الأسواق، لأنها بطبيعة الحال تؤثر على قدرة المؤسسة المنتجة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وأيضا على حصول الشركة على بعض من المزايا التنافسية في الأسواق.

1-2-2- قوى المستهلك: لا شك وأن للمستهلك قوى يمكن من خلالها التأثير على المؤسسات، فالمستهلك هو الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهو الذي يقرر قدرة الشركة على الاستمرار في الأسواق من عدمه، والواقع أن الدرجة التي تتمتع بها المؤسسة في مقاومة تأثير المستهلك وقوته أو في فرض حاجات المؤسسة على المستهلك هي التي تزيد من قدرة المؤسسة على مواجهة القوى التنافسية الأخرى.

1-2-3- وجود بدائل المنتج أو الخدمة: إن أحد مصادر التهديد التي تتعرض لها المؤسسة هي مدى قدرة المستهلك على استبدال منتجها أو خدمتها بمنتج أو خدمة أخرى تقدمها

الشركات المنافسة، فكل منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك تعد منتجات أو خدمات بديلة.

1-2-4- دخول منافسين جدد إلى الأسواق: يمثل دخول منافسين جدد إلى الأسواق

نوعاً من التهديد للمؤسسة القائمة في السوق والتهديد ينشأ من كون أن بعض المؤسسات الجديدة تدخل إلى الأسواق مع امتلاكها للقدرة على تقديم منتج وخدمة شبيهة بالمنتج أو الخدمة الموجودة ولكن بجودة أعلى أو بسعر أقل. وتزداد أهمية هذه القوى التنافسية عندما يكون السوق متسعاً أو عندما يكون إنتاج المنتج أو الخدمة من السهل. يمكن، أي لا يتطلب تكلفة رأسمالية عالية، أو نوعاً متخصصاً أو معقداً من الآلية أو من العمليات الإنتاجية.

1-2-5- درجة المنافسة الحالية في الأسواق: إن درجة المنافسة القائمة بالفعل بين

المنافسين في الأسواق تعد أكثر التهديدات التي تواجه المؤسسة شيوعاً ومعرفة.

2- الاستراتيجيات التسويقية¹

يقصد بالاستراتيجية التسويقية الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق المهدفين السابقين وهما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. وعلى الرغم من أن رجال التسويق قد يستخدمون العديد من الاستراتيجيات التسويقية، فإن أكثر الاستراتيجيات شيوعاً وأكثرها استخداماً ثلاث استراتيجيات أساسية (Porter, 1980) وهي:

2-1- إستراتيجية تمايز المنتج: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تسويق منتج خدمة ينظر إليها

المستهلك على أنها تتمتع بشيء فريد ومميز عن مثيلاتها من المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون، ويأمل رجل التسويق من خلال هذه الإستراتيجية أن يصبح المستهلك على درجة عالية من الولاء للمنتج أو الخدمة Brand Loyal ولا يقوم بشراء أي بديل. ومن هنا فإن شراء هذا

¹ عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص ص: 59-63.

المنتج أو الخدمة بالذات تصبح عادة من عادات المستهلك ومن ثم لا يكون قرار الشراء عرضة لأية تهديدات تأتي من المنافسين. ولذا فإن بعض رجال التسويق يرون أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تحمي المنتج أو الخدمة وتقوم بعزله عن كل تهديدات المنافسين.

وتستخدم المؤسسات العديد من الأساليب التكتيكية لتحقيق إستراتيجية تميز المنتج، وأحد هذه الأساليب هو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتج يتميز بخصائص فريدة لا يستطيع غيرها من المنافسين أن يقلده أو ينتجه، كذلك من أساليب تطبيق هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة بتقديم مجموعة من الخدمات المصاحبة للمنتج لا تقدمها الشركات المنافسة مثل خدمات الصيانة، والضمان، والتركيب وتوصيل السلعة إلى المنازل.. الخ. وقد تقوم المؤسسة بالاعتماد على بعض المبادئ النفسية في تطبيق إستراتيجية تميز المنتج. فكثير من الشركات تقوم باستخدام الإعلان أو الغلاف وذلك لخلق صورة ذهنية مميزة عن المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك، والهدف من هذا الأسلوب هو محاولة دفع المستهلك لكي يربط بين المنتج أو الخدمة وبعض الخصائص أو الجوانب الجيدة والتي يرغب فيها. وقد تكون هذه الخصائص أو الجوانب ملموسة وموضوعية مثل الجودة، أو قد تكون شخصية وغير ملموسة مثل التركيز على الجوانب الحسية والتي بدورها تعتمد على العملية الإدراكية للمستهلك.

وأخيرا فإن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال استخدام شبكة توزيع فريدة، فبدلا من توزيع السلعة أو الخدمة بشكل شامل يمكن اختيار بعض المتاجر المحدودة لتوزيع السلعة والتي يطلق عليها اسم سياسة التوزيع الانتقائي، أو قد تقوم الشركة بتوفير منتجها في متجر واحد فقط والذي يطلق عليه اسم الوكيل الوحيد للسلعة.

وينبغي إدراك حقيقة أساسية هنا وهي أن المؤسسات عادة ما تستخدم خليطا من الأساليب السابقة بهدف تحقيق إستراتيجية تميز المنتج. فليس من الغريب وجود إحدى المؤسسات تقوم بخلق منتج يتميز بصفات وخصائص فريدة، ثم تقوم بالإعلان عنه بهدف خلق الصورة الذهنية الجيدة، ثم اختيار بعض منافذ التوزيع المحدودة لإضفاء مزيد من التمايز على المنتج.

2-2- الوصول إلى مركز القيادة في التكلفة الكلية: على الرغم من أن كل المؤسسات تعمل على أن تبقى تكلفتها الكلية عند أدنى حد ممكن، فانه بطبيعة الحال ليس من الضروري أن تجعل كل المؤسسات قضية التكلفة تحتل المركز الأول في أولوياتها. فهناك بعض الاستراتيجيات التي قد تعد أكثر أهمية للمؤسسات من إستراتيجية الوصول إلى أدنى حد ممكن للتكلفة الكلية. والهدف من هذه الإستراتيجية هو زيادة قدرة المؤسسة على الحصول على هامش ربح عالي من خلال زيادة المبيعات وهامش ربح منخفض نسبيا في كل وحدة مباعه. ويمكنها هامش الربح الإجمالي العالي من شراء آلات ومعدات جديدة تمكنها من تحسين تكلفة الإنتاج وزيادة فعالية أدائها وهذه الإستراتيجية تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسين في الأسواق بصورة عالية، كما تمكنها من مفاوضة الموردين والمستهلكين من مركز القوة. كذلك تعد هذه الإستراتيجية وسيلة جيدة في عدم تشجيع عناصر جديدة للدخول إلى الأسواق وذلك نظرا لأن هامش الربح وفقا لهذه الإستراتيجية يكون محدودا. ويتطلب لنجاح هذه الإستراتيجية أن تتمتع الشركة بقدرة عالية على ضمان مصادر التوريد المختلفة وأن يتسم سوقها بالكبر. فالشرط الأول هو الذي يضمن للمؤسسة أن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة، أما الشرط الثاني فهو يضمن للمؤسسة الاستفادة من وفورات الحجم الكبير لكل من الإنتاج والبيع.

2-3- إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق كاملا. فقد تقتصر الشركة تسويقها لمنتجها أو خدمتها على منطقة جغرافية معينة، أو توجيهها إلى قطاع معين من المستهلكين مثل قطاع الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة.. الخ. وتعتمد هذه الإستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام العديد من المعايير. المهم أن الشركة تجد أنه من المفيد لها تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية في قطاع محدد من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل.

وقد تلجأ بعض الشركات إلى استخدام هذه الإستراتيجية إذا كانت لا تتوافر لديها الموارد الكافية للتعامل مع السوق ككل. وفي بعض الأحيان الأخرى تجد الشركة أن تركيزها على قطاع يمكنها من خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل مما يؤدي إلى مزيد من رضا المستهلكين وتحقيق قدر معقول من الأرباح. ومما لا شك فيه أنه إذا نجحت الشركة في خدمة القطاع السوقي بصورة فعالة فإن ذلك يمثل نوعاً من الحماية تتمتع بها الشركة ضد أخطار المنافسة المحتملة في هذا القطاع. ومع استخدام هذه الإستراتيجية عادة ما تقوم الشركة باستخدام الاستراتيجيين السابقين. فأياً من الإستراتيجيتين السابقتين يمكن الشركة من الحصول على ميزة تنافسية تكون بمثابة درع يحميها من تهديدات المنافسين في القطاع المختار.

3- الأدوات التسويقية أو المزيج التسويقي¹

تستخدم المؤسسات عادة أربع أدوات أساسية لوضع إستراتيجيتها التسويقية موضع التنفيذ. ويطلق على هذه الأدوات الأربعة اسم 4p.

وتستخدم هذه الأدوات الأربعة الأساسية بغرض الاستجابة للسوق، أو بغرض التأثير على درجة استجابة السوق للمؤسسة، فمن خلال التحكم في هذه الأدوات الأربعة يمكن للشركة أن تقدم برنامجاً تسويقياً يعطي للشركة بعضاً من المزايا التنافسية، وتتمثل فيما يلي:

3-1- المنتج: لا يقصد بالمنتج السلع المادية فقط، ولكن يقصد به أي عرض مرغوب فيه يقدمه طرف ويقبله طرف آخر فحتى السلع المادية لا تشتريها الفرد بغرض الحصول عليها ولكن بغرض الاستفادة من الوظائف أو الخصائص الخاصة بها، فخصائص ووظائف السلع المادية يتم ترجمتها في ذهن المستهلك إلى معاني شخصية ورمزية والتي في النهاية تؤثر على اتجاهاته نحوها،

¹ عيد السلام أبو قحف، مرجع سابق، 2003، ص ص: 63-67.

فالفرد لا يشتري السيارة لمجرد اقتنائها، وقد لا تكون وظيفة واحدة بل عدة وظائف تؤدي إلى إشباع العديد من حاجات الأفراد. ومن هنا فإن كلمة منتج تنطبق على السلع المادية الملموسة، والخدمات، والأفكار، والمؤسسات... الخ. بل قد يصل الأمر إلى اعتبار رجل السياسة منتجا. وتتضمن القرارات التسويقية الخاصة بالمنتج القرارات المتعلقة بوضع تصميم له، وتصميم الغلاف الخاص به، واختيار الاسم أو العلامة التجارية، وتقرير أنواع سياسات الضمان إذا استخدمت مع المنتج، ومتابعة المنتج خلال دورة حياته، وأخيرا عملية تقديم منتج جديد إلى الأسواق.

3-2- المكان: إن قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة ليست مجرد وسيلة لتوفير السلعة أو الخدمة للمستهلك، ولكنها إحدى الوسائل التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق بعض الأهداف الإستراتيجية، فبالإضافة إلى كون هذه القنوات وسيطا لإتمام عمليات المبادلة فإن هذه القنوات تعمل على توفير المنفعة الزمنية للمستهلك، فهذه القنوات يمكن أن تؤثر على الزمن اللازم لتسليم المنتج أو الخدمة للمستهلك. وعلى المؤسسة بطبيعة الحال أن تقرر ما هو مستوى الخدمة الذي ترغب فيه من حيث زمن التسليم. فهناك بعض المؤسسات التي تفضل عملية التسليم السريع ولا بد من تنمية قنوات توزيعية شاملة. وهناك أيضا بعض المؤسسات التي تتسم بالبطء الشديد في تسليم منتجاتها أو خدماتها ومن ثم فإن مستوى استراتيجياتها التوزيعية يكون محدودا.

كذلك يمكن لقنوات التوزيع أن تضفي كثيرا من القيمة على ما تقوم بتوزيعه وذلك من خلال القيام بالعديد من الخدمات مثل التجميع لأصناف متعددة، أو خدمة تقسيم الحجم الكبير إلى أحجام صغيرة يستطيع المستهلك شراءها أو خدمة التخزين، أو خدمة عرض المنتجات أو خدمة منح الائتمان وغيرها.

وتتضمن القرارات التسويقية المتعلقة بالتوزيع قرار اختيار وتنمية منافذ التوزيع، والمحافظة على هذه المنافذ، وتحديد نطاق ومستوى التوزيع مثل التوزيع الشامل، أو التوزيع المحدود. كما تتضمن

القرارات أيضا القرار الخاص باستخدام فكرة التكامل الرأسي في قنوات التوزيع، وإدارة هذه القنوات، وحل الصراع الذي يمكن أن يظهر بين أعضاء قنوات التوزيع المختلفة.

3-3- السعر: حيث أن السعر عادة ما ينظر إليه بواسطة المستهلك على أنه مقياس للقيمة،

فان عملية التسعير تعد عملية هامة جدا لرجل التسويق، وفي بعض الأحيان. حين لا يمتلك المستهلك القدرة الخاصة بالحكم على جودة المنتج قد يتخذ السعر مقياسا لجودة المنتج، ويحاول رجل التسويق أن يحدد ذلك السعر الذي يساعد على استمالة مبيعات المؤسسة وزيادتها، ولذا فان بعض المؤسسات قد تختار أن تقدم بعض المنتجات بسعر منخفض نسبيا وذلك إلى القطاع السوقى الذي يتصف بحساسيته تجاه السعر، وبعض المنتجات الأخرى ذات السعر المرتفع وذلك لبيعها لهؤلاء الأفراد الذين يرغبون في شراء السلعة بغرض تدعيم وضعهم ومراكزهم الاجتماعية. وبطبيعة الحال فان تكلفة المؤسسة لا بد وأن تأخذ في الحسبان تحديد السعر، كما أن نوع المواد الأولية المستخدمة، ونوع العمالة المطلوبة للمؤسسة تتوقف إلى حد كبير على كون أن الهدف هو بيع السلعة بسعر منخفض أم بسعر عالي.

3-4- الترويج: يمكن لأي مؤسسة أن تنتج منتجات أو خدمات عالية الجودة ولكنها قد

تفشل في تحقيق قدر عال من المبيعات إذا لم يعرف المستهلك عن وجود مثل هذا المنتج أو الخدمة، فالمنتج لا يبيع نفسه حتى ولو اتسم بأنه من أفضل المنتجات في العالم، والوظيفة الأساسية لنشاط الترويج هو تعريف المستهلك المحتمل بالمنتج من حيث خصائصه، ووظائفه، ومكان ودرجة توافره بالأسواق، والسعر الذي يباع به.. الخ، ولا يقف نشاط الترويج عند حد التعريف بالمنتج ولكنه يمتد إلى محاولة إقناع المستهلك بشراء أو اقتناء المنتج.

ويأخذ الترويج أشكالاً متعددة مثل الإعلان، والبيع الشخصي والإشهار والنشر، ووسائل

تنشيط المبيعات، والغلاف، والعلاقات العامة، وينبغي هنا أن إدرك حقيقة أساسية وهي أن الترويج يعد الأداة التسويقية الرئيسية في خلق اتصال دائم بين المؤسسة والمستهلكين.

المبحث الثاني: الموارد البشرية والتحديات المتعلقة بها

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، فهي تحدد مستوى أداء المؤسسة ونجاحها، وهي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المؤسسة وعلى مشاريعها، وتتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية: الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية، وبالبيئة الداخلية المحيطة بها كالثقافة التنظيمية وأساليب التسيير والتطوير، كما تتأثر بخصائص الأفراد العاملين بالمؤسسة وبمواصفاتهم.

وتحتاج هذه الوظيفة في عملها إلى التعرف على مختلف المهام والأنشطة المكونة لمختلف وظائف المؤسسة، وإلى مواصفات ومؤهلات الأفراد الذين يمكنهم شغل هذه الوظائف، وهذا ما يتم إنجازه عبر تحليل وتوصيف وتصميم الوظائف.

وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وتوفير التقنيات المناسبة للإجابة عنها. وسيتناول هذا الفصل المباحث التالية:

1 - مفهوم الموارد البشرية؛

2 - العوامل المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

لقد تم تخصيص هذا الفصل إلى تعريف المقولات الأساسية، ووظيفة وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية لفهم ضرورة تنظيم هذه الوظيفة وهيكلتها في أعلى المستويات لإبراز أهميتها في تحقيق الوظائف الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة وفي نجاح المؤسسة وفعاليتها، وسيكون ذلك من خلال العناصر التالية:

1- تعريف الموارد البشرية:¹

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح معنى مصطلح المورد البشري، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة. لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

"الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"².

"هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص ص: 11-14
² وسيلة حمداوي 25

أنماطهم السلوكية¹، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.

ومما زاد من أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تطبقها مؤسسات القرن الواحد والعشرون، حيث تؤكد هذه المنهجية التي تمثل الإدارة المعاصرة، على أن بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك، الذي يجعل حصة المؤسسة في السوق أكبر، وهذا يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرار والبقاء. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تحقق المؤسسة رضا زبائنها؟ الإجابة هي: أن تقدم لهم سلعة ذات جودة عالية وسعر مناسب. والسؤال الثاني الذي يفرض نفسه هنا أيضا هو: كيف تحقق المؤسسة ذلك؟ الإجابة هي: من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة وذات كفاءة عالية المستوى ومحفزة بشكل جيد، يكون بإمكانها إنتاج وتقديم سلعة وخدمة بجودة وسعر يرضيان الزبائن. من هنا ظهر

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2005، ص: 11.

مفهوم مثلث الجودة الذي يوضح دور الموارد البشرية في تحقيق رضا الزبائن من خلال جودة أدائهم وخدمتهم لعملاء المؤسسة.

نخلص بالقول مما تقدم، بأن فاعلية المؤسسة المتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية، وخدمة جيدة بعد البيع، وسعر مناسب لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، إنما هي مسؤولية جميع الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وبالتالي بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمدان بشكل أساسي على كفاءة وجودة عمل مواردها البشرية، التي تمثل العنصر الأساسي والأهم الذي يخلق القيمة المضافة لجميع موارد المؤسسة التي تمتلكها. لقد أصبحت أهمية دور الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها مؤسسات القرن الحالي سواء في مجال الصناعة أو الخدمات.

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل كما أوضحنا، لم يعد يستخدم مصطلح العاملين، أو القوى العاملة، أو العمال، أو الأفراد، بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري، للدلالة على أهميته، باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل.

ويؤكد المختصون الآن في مجال الإدارة بوجه عام والموارد البشرية بشكل خاص، على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية وهي، أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية على أنها تكلفة دون عائد، بل ينظر إلى هذا الإنفاق على أنه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المؤسسة له قيمة تفوق قيمة الأصول الأخرى المادية، يجب استثماره بشكل فعال، ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمؤسسة، فالإنفاق عليه ليس إنفاقاً أو تكلفة متغيرة، بل إنفاقاً استثمارياً.

1 1 - تعريف المقولات الأساسية: ¹

1-1-1- الموارد البشرية:

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص ص: 25 - 27.

وتستعمل المؤسسة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها. ويتطلب إجراء التغيير لصالح المؤسسة، اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات.

وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توافر العناصر لدى الأفراد العاملين.

1-1-2- المعارف:

يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف: المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية.

– **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العملية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

– **المعرفة التطبيقية:** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص.

ويتم توصيل المعارف النظرية خاصة عن طريق المدارس التعليمية والتكوينية المختلفة، والتي تهدف أساسا إلى توسيع دائرة المعرفة النظرية، كما تهتم الجمعيات والمدارس المهنية المتنوعة بتوفير المعرفة النظرية والتطبيقية معا.

1-1-3- المهارات (Savoir-faire):

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من

خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، والتفكير، والابتكار، والقدرة على التدريب... الخ.
ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه، لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل، وأهمية الوظيفة، ولتصميم نظام الأجور.

1-1-4- الكفاءة

تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.

وتعتبر الخبرة ديناميكية وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية، حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته، وتتطور مواقفه، وتتراكم أفكاره مع الوقت.

1-1-5- المواقف، التصرفات والقيم

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وهي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة، أما المواقف فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه وتصرفه في المؤسسة.
والقيمة هي اتجاه أساسي تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة، وتتميز القيم بالذاتية واللاموضوعية، وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر على تصرف الفرد العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.

المطلب الثاني : تحديات الموارد البشرية في الوقت الحالي

هناك عدة تحديات تنافسية أثرت، وما زالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وهذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي حدا بإدارة الموارد البشرية إتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك المتغيرات، ويذكر منها الآتي:

1- تحديات تطوير رأس المال البشري:

أن الفكرة القائلة بأن المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال البشري. ويصف مصطلح رأس المال البشري "القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات". وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للشركة، إلا أنها تتمتع بتأثير واسع على أداء المؤسسة. مما يعني أن رأس المال البشري أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بطريقة التي تدير المؤسسات بها الوظائف أو المنتجات أو التكنولوجيا. أن أحد الأسباب لهذه العملية هو أن الموظفين يمتلكون رأس مال بشري خاص بهم وهذا ما لا تملكه المؤسسة. فلو ترك الموظفون الكفوئون الشركة، أي استثمار قامت به من أجل تطوير وتدريب هؤلاء الأفراد العالمين فيها. ومن أجل بناء رأس مال بشري في المؤسسات يجب على المدراء أن يبدأ بتطوير الاستراتيجيات التي تؤمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد العاملة. وترتكز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة.

لغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المؤسسات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري، والمعرفة، والمهارات، والقدرات التي لها قيمة للمؤسسات. وينبغي أن يتطور المدراء الاستراتيجيات لتحديد وتجنيد واستخدام أفضل موهبة متوفرة، وتطوير هؤلاء الموظفين بطرق خاصة خلال الشركة، وتشجيع المشاركة في المعلومات ومكافئات التعاون والعمل الجماعي.

أي الإسراع بالاعتماد على التقنيات الحديثة في تنفيذ الأعمال ووضع وتصميم نظام للأجور يعكس بدقة الأجور العائدة لكافة الوظائف والقيام بتحقيق أفضل عائد على الأموال المخصصة وبتطبيق أفضل الأساليب في الاختيار لتحقيق مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص والعمل على الحد من الدوران الوظيفي بقدر الإمكان والمحافظة على الكفاءات والخبرات وتحفيزها وتجنب فقدانها. وبذلك يعتز دور إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيق وبلوغ الغايات الموجودة من إنشائها في تحقيق الكفاءة والفعالية عن طريق تبرير إنشاء وحدة أفراد وإسهاماتها في المؤسسة.

وينبغي أن ننبه إلى أن برامج التدريب هي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات وخصوصا في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى شركة أخرى إذا غادر الموظف أضف إلى ذلك يحتاج الموظفون فرص لتطوير الوظيفة وتميل القابلية الذكائية الكبيرة إلى كونها مرتبطة بالكفاءات والقابليات التي ننجت عن الخبرة عن الخبرة المكتسبة والتي لا يمكن دراستها بسهولة.

وبالتالي يجب على المدراء أن يعملوا وظيفة جيدة لتقديم معالجات تطويرية للموظفين. والتأكد من أن واجبات الوظيفة ومتطلباتها مرنة، لكي تسمح بالنمو والتعلم.

ووجدنا أن تأهيل القوى العاملة قضية مهمة ومعقدة، وأن تحويل اهتمام علماء الاقتصاد تدريجيا بحيث أصبح حاليا باعتباره يتعلق بحالة رأس المال البشري وتكوينه، أي دور أجهزة التعليم في تكوين التأهيل الذي يحتاجه الاقتصاد والمحافظة عليه من الهجرة وغيرها. وجاء التحول نتيجة كثرة الدراسات العلمية التي سادت في الآونة الأخيرة والتي تدل على وجود علاقة قوية بين حالة التعليم ومستواه ونوعية وبين حالة الاقتصاد ونموه وحتى بين متوسطات دخل الأفراد.

أي أنه كلما ارتفعت نسبة المتعلمين في دولة ما ومستوى تعليمهم كلما ارتفع الإنتاج في الاقتصاد عموما. وهو أحد الأسباب التي تبني الكثير من الدول المتقدمة سياسات الهجرة لاستقطاب مهاجرين ذوي تأهيل عالي من الدول الأخرى فهؤلاء سيدعمون اقتصادها تماما كما يدعمه استقطاب الأموال وهو يبين بأن إنتاجية المؤسسة ترتفع عندما ستتبعين بعمالة ذات تأهيل

علمي عالي كما تكون عمليات الحصول على هذه العمالة أسهل وأقل كلفة لأنها متوفرة في الاقتصاد وعليه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تركز اهتمامها على حالة رأس المال البشري كمؤشر مختصر لمدى توفر القوى العاملة التي تحتاجها ونجد بأن الشركات متعددة الجنسيات تعطيه اهتماما كبيرا جدا عندما تخطط لإقامة مشروعات أو نشاطات في دولة ما. حينما يترك المستخدمون العمل تفقد المؤسسة معرفتها التي اكتسبتها وغالبا على نحو مكلف وكذا المهارات المكتسبة، وحينما يذهب أولئك المستخدمون إلى أحد المنافسين تصبح الخسارة مركبة، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة لم تحرم فقط من جزء مهم من قاعدة معرفتها بل إن منافسيها قد اكتسبوا هذا الجزء دون أن يضطروا لاستثمار الوقت والمال اللذين ربما تكون المؤسسة قد استثمرتهما دون منافسيها.¹

2- التحول من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل²

أحدثت التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العقدان الأخيران من القرن الماضي تغيرات جذرية في الوسط المهني، انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والأجير، هذه العلاقة عرفت تحولات هامة جدا لاسيما لدى فئة الإطارات والمسيرين. وأبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بمخططات المسارات المهنية، الهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية في التطور والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

ويبين الجدول التالي العلاقة بين الأشكال التنظيمية والمسارات المهنية من جهة، ونوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، ويحدد تقسيما زمنيا لتطور المؤسسات والمسارات المهنية تتضمن أربع مراحل:

¹ هارفارد توظيف خيرة الناس والاحتفاظ بهم
² بندي عبد الله تلمسان

- المرحلة الأولى: هي تلك السابقة للعام 1860 ونظرا لكونها مبهمة وغير محددة المعالم فإنه تم تجاهلها في الجدول رقم.

- المرحلة الثانية: تضم البنيات المتشكلة ضمن المؤسسات الوظيفية، التقسيمية والمصفوفية.

- المرحلة الثالثة: تتواكب مع المؤسسات الشبكية والتبادلية.

- أما المرحلة الرابعة (الحالية): فهي حسب الباحثين موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

والجدير بالاهتمام في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال

هذه المراحل المختلفة.

الجدول رقم 01: العلاقة بين الأشكال التنظيمية والمسارات المهنية

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 إلى يومنا هذا
الوصفات الإدارية	- فعل كل شيء في المؤسسة - النمو باستمرار - التسيير - بميكانيزمات إدارية	- فعل ما تحسن المؤسسة فعله وإخراج الباقي - النمو بواسطة تطوير الشراكة - الإدارة بميكانيزمات السوق	- القدرة على فعل كل شيء في أي مكان وفي أي وقت - التعاون والتنافس في آن واحد - الخلق المستمر للمعارف
المؤسسات	هرمية	دائرية	خلوية
	- مستخدم وحيد ومستقر	- مستخدمون متعددون ونمو الخبرة	- احتراف التشغيل الذاتي

المسارات المهنية	- الترقية التدريجية - المستخدم يسير المسار المهني	- حركية المشاريع - المسار المهني محدد مع المستخدم	- توسع نطاق الخبرة - التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية وتجارية	تقنية، تجارية وتعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية وتسيير ذاتي

Source: Besson P, *Dedans-dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*, p. 79

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب الباحثين هو المسار المهني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة، لاسيما بروز التنظيم الشبكي وغيره، فرض نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل"¹ *carrière nomade* الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمنية والمكانية لاسيما من خلال العمل عن بعد، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية والحياة المهنية.

3- تكلفة دوران العمل²

يعتبر الثمن العالي للدوران السبب الثالث الرئيسي الذي يدل على أهمية الاحتفاظ، ويتضمن دوران المستخدمين ثلاثة أنواع من التكاليف، وكل منها يضعف النتائج الجوهرية.

* النفقات المباشرة مثل مصروف التوظيف وإجراء المقابلة واستبدالات التدريب، ربما يتطلب المستبدلون في سوق عمل متأزمة راتبا أعلى من الأشخاص المتخلفين عن عملهم، بصرف النظر عن التكلفة المحتملة لتوقيع المكافآت؛

* النفقات غير المباشرة، نحو تأثير عبء العمل والمعنويات ورضا الزبائن، وما ينجم عنه من رغبة بعض المستخدمين في ترك العمل، وكذا إتباع الزبائن للمستخدمين الذين تركوا العمل؛

¹ Galland, O. et Roudet, B. Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans, L'Harmattan, Paris, 2001, p : 33.

² هارفارد توظيف خيرة الناس والاحتفاظ بهم

* تكاليف الفرص بما في ذلك المعرفة التي خسرتها المؤسسة والعمل الذي لا يتم إنجازه حينما يركز مديرون ومستخدمون آخرون على ملء المركز الشاغر وتسريع جلب البديل.

إلى ماذا تؤدي هذه الأمور؟

تتفاوت التقديرات تفاوتاً كبيراً، حيث يتوقف فقدان أو استبدال مستخدم ما على الفرد بحد ذاته والصناعة أو الخدمة ذات العلاقة، وفيما يتعلق بالمستخدمين عموماً تقدر وزارة العمل في الولايات المتحدة تكلفة الدوران بحوالي ثلث راتب الشخص الجديد، وتزداد هذه النسبة كثيراً بين المستخدمين الإداريين والمحترفين. وعموماً تقدر التكلفة بضعف أو ضعفي الراتب السنوي لتارك العمل، إلا أن تلك الأرقام تخفي الكثير من عملية التغيير، ويتعلق الكثير منها بفعالية المستخدم الذي يترك العمل. وتبلغ تكلفة فقدان مستخدم ذي فعالية كبيرة أكثر من تكلفة فقدان عامل عادي، وإن كانت رواتب ومكاسب المستخدمين الاثنين متشابهة جداً

4- تحديات السوق العالمية

تعتبر تلبية توقعات الزبون من الأمور الأساسية لأي مؤسسة ما، لذا على المدراء أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع، وغالباً ما تفصل هذه المعايير ما بين الراجح والخاسر في عالم المنافسة اليومي، لذلك لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائنها بصورة جيدة، والمدة التي تستغرق وتطوير إنتاج منتج جديد وطرحه في الأسواق، ومدى استجابة الشركة إلى بعض الاهتمامات الخاصة. والمقاييس مثل أفضل وأسرع وأرخص تتطلب من المؤسسات أن تنسق عملياتها وفقاً لاحتياجات الزبون، وحسن الابتكار مثل إدارة الجودة الشاملة وعملية إعادة الهندسة هما مفهومان شاملان من مفاهيم الاستجابة إلى الزبائن وكلاهما لديه تطبيقات مرتبطة بالموارد البشرية.

5- تحديات مستوى التأهيل للوظائف

يتطلب أي تغيير في مجموعات الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من الواقع أن تزداد بسرعة أكبر، وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرصة العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم، بصيغة أخرى، يعني المراجعة المستمرة لقائمة الوظائف وتغييرها بإلغاء وظائف قديمة واستحداث وظائف جديدة تنطوي عموماً على معارف وتأهيل عالي قد لا تعرف الإدارة تفاصيله، وهذا يتطلب طريقة جديدة في تحديد مهام الفرد مع الحاجة إلى إعادة نظر جذرية في تصميم الوظائف يلائم هذه البيئة الجديدة.

6- الأجور

تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجور بشكل يضمن سداد حاجات العمال والأنظمة، وتنظيم أساليب حمايتها وقضاياها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجور الواحدة للعمل الواحدة دون تفریق، كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر. فإذا زاد العامل إنتاجية على المعدل المقرر منح أجراً إضافياً عن الإنتاج الزائد ومع إلى العولة وتحرير التجارة، فإذا من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومي على الخدمات العامة وتحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق الطاقة المستخدمة في المنازل كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات، أو السلع الملائمة مما يعني تخفيضها فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه في الإنفاق الحكومي التي رافقت برامج الإصلاح الاقتصادي نستنتج من ذلك إن في حالة سحب الحكومة يدها عن الخدمات المقدمة إلى الأفراد، وتدخل العولة المتمثلة (بالشركات المتعددة الجنسية) التي سوف تقدم تلك الخدمات إلى الأفراد، مع بقاء الدخل الذي يحصل عليه الفرد العامل وارتفاع الخدمات المقدمة من قبل الشركات، سوف يؤدي إلى انخفاض في الدخل الحقيقي للفرد. كما إن مميزات وجودة الخدمات سوف تقل عما كانت عليه باعتبار إن هدف الشركات هو تحقيق الأرباح فقط لا تحقيق الهدف الاجتماعي الذي تسعى إليه الحكومات.

7- برامج الأعداد المهني للعمال: سبق للدول العربية أن أولت برامج الأعداد المهني للعمل اهتماما كبيرا أحدث توسعا وتطورا في ميدان التدريب المهني باعتباره من متطلبات نجاح خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن الدعوة في ظل التوجيه لتنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي إلى تخفيض النفقات العامة للدولة تخصيص مجالات الدعم الاجتماعي سيؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على استمرارية مراكز ومعاهد التدريب المهني وتطوير برامجها وخططها في هذا المجال.

8- تحديات خاصة بالجودة:

بدأت ثورة إدارة الجودة الشاملة في منتصف الثمانيات، ولسوء الحظ لم يتم تطوير برامج إدارة الجودة الشاملة لكي تكون من الأهمية بمكان للاستجابة إلى احتياجات الزبون وتحسين العملية الإنتاجية.

وضمن الجودة هي مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة وإن النجاح الياباني كان من ضمن أسبابه الرئيسية هو الولاء التنظيمي الذي يكتنه الفرد الياباني لمؤسسة والعمل الجماعي هو فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام، لذلك يجب الاهتمام بما يلي:

- 1- لا بد وأن يتم استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة في أي مجال عمل يناط بهم.
- 2- يؤكد نظام إدارة الجودة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من المركزية.
- 3- تقوم فلسفة الجودة على دعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد ولمختلف الأقسام.
- 4- تركز إدارة الجودة على أساليب التحضير وذلك لأجل تشجيع الأفراد العاملين واستخدام أسلوب المكافآت وخاصة العمل الجماعي.
- 5- التركيز على عملية التدريب في حقل المهارات الفردية والجماعية.

- 6- استخدام عمليات الحوار المفتوح والمناقشات المفتوحة.
 - 7- البدء بالتغير التدريجي لثقافات الأفراد وموائمة ثقافة الفرد مع الثقافة التنظيمية.
 - 8- العمل على إعادة تصميم العمل بما يلائم التغيرات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
 - 9- التخطيط السليم لإدارة البشر وتحليل الأعمال باستخدام مداخل تحليل العمل ووضع وصف دقيق للوظائف ليتسنى لكل فرد معرفة ما عليه.
 - 10- الاهتمام ببرامج الصيانة البشرية مثل البرامج الصحية والأمن الصناعي الذي توفره المؤسسات لأفرادها.
- فلذلك يجب أن يكون هنالك نوع من العناية بالعنصر البشري وتوفير بعض مستلزمات السلامة الصناعية والصحية، وبالتالي فإن الفرد العامل سيجد نفسه بأنه شخص ذو أهمية خاصة وهذا سينعكس على الولاء والتفاني بالعمل المنتج والعكس صحيح
- 9- التحديات الاجتماعية (الديموغرافية):**
- أن من أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف فإن هذه التغيرات كأن تكون متعلقة بخلفية الموظف أو العمر أو الجنس وهي مواضيع مهمة.
- أصبحت قوة العمل متنوعة للغاية، وتعمل المؤسسات جاهدة للاهتمام بأمور الموظفين وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة من الموظفين، ويمكن أن تزود التغيرات الديموغرافية، والاختلافات الاجتماعية والثقافية، والمواقف المتغيرة تجاه العمل بمصدر غني للتنوع للمؤسسات. ولكن لغرض الاستفادة من التنوع يحتاج المدراء إلى إدراك الاهتمامات المحتملة للموظفين والتأكيد من أن التبادل بين المؤسسة يكون مفيدا بشكل متبادل.
- كما أصبح الفرد واعيا بالعمل وأهميته مؤهلا لممارسته لذلك ترتفع نسب العاملين من مختلف الأجناس والأعمار والجنسيات، والمؤهلات البدنية بحيث حتى المعاقين يدركون أن بإمكانهم العمل.

كل هذا يجعل قوة العمل أكثر تنوعاً وتمثيلاً للمجتمع الأوسع كما أصبحت الإدارات تدرك ذلك وتسعى للاستفادة من عناصر كانت تستهين بها سابقاً.

10: تحديدات المعلومات:

النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد، أو عقدين من الزمن وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين هما الانتشار السريع لتقانة المعلومات والعولمة. الأمر الذي جعل المتطلبات الدولية متشابهة، إذا لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية التي يجب أن تلبى:

- 1 - التطور الثقافي المتسارع في نواحي الحياة المختلفة.
- 2 - زيادة التنافس الصناعي والثقافي.
- 3 - التسارع الكبير في مجال التنمية الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.
- 4 - انخفاض عمر المنتج من عدة شهور.
- 5 - الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تنمو بشركات وطنية في الدول النامية.

فللمعلومات أثر واضح في الطلب على الموارد البشرية من حيث الكمية والتنوعية.

المطلب الثالث: عجز مديرية الموارد البشرية كشريك أعمال

يمكن تحديد أربع مجالات لتطور مهنة تسيير الموارد البشرية وهذا منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي تتمثل في مرحلة إدارة العمال، مرحلة إدارة الموارد البشرية، ومرحلة تطوير القدرات البشرية، وبعدها تحولت المهنة إلى التفكير الاستراتيجي، ولكنها تمر اليوم بمرحلة شريك الأعمال، وإذا كان هذا التطور يعتبر نجاحها الأول فهو يسمح أيضاً لها بالابتعاد عن صورتها كوظيفة دعم إداري أو قانوني، ويمكن القول أن تحولها الكلي لم يتم تحققه بعد.

تعتبر مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية مختلفة وواسعة، والتي تمتد من الطرف الأقصى العملياتي إلى الحد الأقصى الاستراتيجي.¹

وهذا المجال الواسع يجعلها صعبة الإدراك ويعطيها محيط وحدودا أكثر ضبابية وغير واضح، وبدون حساب أن مجالات تدخل وظيفة الموارد البشرية قد تطورت على الدوام خلال العقدتين الأخيرين من أجل توضيح هذا التطور وهذا التداخل المعقد لمختلف مهام وظيفة الموارد البشرية، يتم تحديد خمس دوائر تدخل تتموضع واحدة منها داخل الأخرى.

1- المجال الأول لتدخل مديرية الموارد البشرية : التسيير الإداري²

في الأصل كانت وظيفة الموارد البشرية منحصرة في المهام الإدارية ذات الأساس المتعلقة بالأجور وتلخيص الأجور على للتسيير الإداري أو أكثر على الجوانب القانونية المعقدة، والمختلفة لعقود العمل والتنظيم المهنيين ومنه فإن للوظيفة (أي الموارد البشرية) بعد انتاجي ومن أجل أن تأخذ مكانا مهما قامت وظيفة الموارد البشرية بالدخول سريعا في مرحلة التقائه (technicisation) وأدت إلى تهميشها لعدة سنوات بدلا من جعلها أكثر مصداقية. وهذا جعلها تمر من صف الوظائف الداعمة إلى التسيير التقني للملفات. كما أوكلت لها دور المراقبة والإجراءات لمدة طويلة قبل أن تتحول إلى بعد إدارة الأفراد وهذه المرحلة ترجمت إلى مرحلة للقواعد والأسس الإدارية لوظيفة الموارد البشرية. وهذه الحالة تطورت تدريجيا خلال السنوات العشر الأخرى وأعطت لوظيفة الموارد البشرية مدى أوسع في مجالات اعتبرت بوظائف جانبية مثل التوظيف الاستقطاب والتكوين... ومن أجل تدعيم مصداقيتها، قامت وظيفة الموارد البشرية ببناء صورة للغيرة التقنية لديها، مع وجود خطر تناسي أو تجاهل الجانب أو المكون البشري .

2- المجال الثاني للتدخل: العلاقات الاجتماعية: .

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation, 2008, Paris, p : 18.

² Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 19

وظيفة الموارد البشرية قامت سريعا بإدراج العلاقات الاجتماعية الصيغة بشكل أولي من أشكال التوجه للعميل أو الزبون. هذا المكون الذي بقي ثابتا لعدة سنوات أبح يتطور أو يمتد على مستوى تمثيلية النقابات على مستوى العلاقات الفردية لممثلي العمال أو للتركيب الناشئ للعلاقات الاجتماعية الجديدة (عاملي ضد محلي، الشمال ضد الجنوب) والبعد الاجتماعي لوظيفة الموارد البشرية قد دخل في تحولات وسوف يواجه أصناف وأنواع جديدة من الأزمات في السنوات القادمة.

3- المجال الثالث للتدخل: التسيير العملياتي :

في السنوات الثمانينات، مديرية الموارد البشرية دخلت في مرحلة المهنية (أو التخصص) والتنوع عن طريق وضع المسارات (عمليات) والطرق أو المناهج والتكنولوجيا تدريجيا قامت بنقد أو مسائل هذين المجالين الأوليين (الحلقتين الأوليين) التاريخيان لوظيفة الموارد البشرية خاصة لقاعدتهما التقنية. إبعاد نظام اتخاذ القرار للمؤسسات والمعانة من نقص المعارف من الخبرات التقنية التي تقود المؤسسات.

وهكذا بحثت أولا عن تدعيم أو تقوية -أو بطريقة أبسط الحصول على- شرعيتها عن طريق جعل طرقها تتصف بالتقنية وتتمحور أو تتركز حول العمليات. ووظيفة الموارد البشرية أرادت أن تتموقع كحامل جاد أو كفاعل جاد، لأنها تمتلك قاعدة تقنية. كما أصبحت وظيفة داعمة مكلفة بمساعدة عمل المؤسسة.

ومن اجل هذا، انتهجت طريقة التفكير السائد للمؤسسات في ذلك الوقت -ولتسييرها- وحسب ثقافة المنتج، المرتكزة على البعد التقني للعرض ومفهوم الوظيفة الداعمة أبقة وظيفة الموارد البشرية بعيدا عن البعد الاستراتيجي، وهذا بحصر "الزبون الداخلي" في المؤسسة. ووضعت مديرية الموارد البشرية في مواجهة تحديات متناقضة في المجال الثابت لتدخلات وظيفة الموارد البشرية عن طريق حصر مجال التدخل ليشمل عددا أقل من الزبائن.

4- المجال الرابع للتدخل: الشريك الاستراتيجي:

هذا البعد هو مستقبل وظيفة الموارد البشرية، مع القليل من تسيير الموارد والكثير من تسيير التعقيدات. فهو عبارة عن توفيق للخبرة التقنية.

الحس التنظيمي قدرات كبيرة للتأثير والتفاوض. وهو يخلق القيمة المضافة لوظيفة الموارد البشرية حول قدرتها على جلب الليونة والمرونة والكفاءة أو تحسين الأداء للمؤسسة، عن طريق تسيير أمثلي للموارد البشرية الداخلية والخارجية وهذا في إطار أكثر فأكثر شامل أو عاملي. العولمة والمنافسة الدولية جعلت من دور وظيفة الموارد البشرية أكثر تعقيدا، وهذا بالنمو في عالم بلا حدود، أكثر تنافسي، أكثر سرعة وبسلوكات غير قابلة للتنبؤ ووظيفة الموارد البشرية التي بقيت معزولة لوقت طويل تبحت عن التقرب من مجال الأعمال (business) وهي الكلمة التي تعني مزيجا بين الأداء التجاري، أحاسيس الزبائن والقدرات التسييرية وفكرة الشريك المهني أو الشريك الاقتصادي قد وجدت ولكن هل هي موجودة بالشكل اللازم؟.

هذا المفهوم يضع علاقة التسيير بالموارد البشرية في المقام الأول وعلى أساس أنه مصدر للأداء التنظيمي المتميز. ولكن النظام الأساسي للشريك المهني (business partner) لا يمكن أن يكون حقيقيا إلا إذا أم بالتوفيق بين الإدراك الكبير والجيد للمؤسسة مع الكفاءات والقدرات التصريفية والسلوكية الجديدة مثل القدرة على الإقناع التحكم في المفاوضات وتسيير الصراعات.

5- المجال الخامس للتدخل: في خدمة العميل أو الزبون: .

وفي هذه الحالة هذه المجالات السابقة لتدخل وظيفة الموارد البشرية أصبحت متأثرة -إذا لم نقل مهددة في طبيعتها وأسباب وجودها- بالاندماج داخل المجال الخامس (الدائرة الخامسة) والمتمثلة في عدم الاستقرار المتزايد للمؤسسات وكذا هياكلها.

ومفهوم الزبون أصبح أكثر تعقيدا وأدخل إلى ميدان الموارد البشرية عوامل أحيانا تكون معارضة أو معاكسة وأحيانا أخرى تمنع نفاذا أو مرور البعد البشري للمؤسسة (المستثمرين، المحللين، المالىين..). والذين يعطون بعدا جديدا لمديرية الموارد البشرية المتمثل في وظيفة مساعدة على التحول إلى تسيير أزمات الهوية والاستقرار الثقافي ومن أجل ذلك على مديرية الموارد البشرية

أن تتموقع في مقدمة المؤسسة وتقوم بمزج الابتكار والتأهب والتكيف أو التأقلم وفي الكثير من الحالات يفضي مفهوم شريك العمل الشريك المهني إلى شكل جديد من الرضوخ والامتثال لوظيفة الموارد البشرية، أين يجد سير الموارد البشرية نفسه في وضعية يقول فيها تعم لكل متطلبات التسيير العملياتي تحت ذريعة أن هذا الأخير أين يكون العمل أو فائدة العمل والمؤسسة.

"ومنه فإن وظيفة الموارد البشرية ما زالت مربوطة أو متعلقة مباشرة بمفهوم الشريك المهني والذي يجد أو يحصر اتصالها أو تفاعلها مع الزبون ويحد من دورها الداعم للتسيير" ص 22.

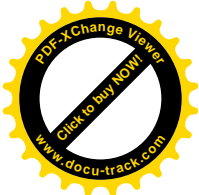
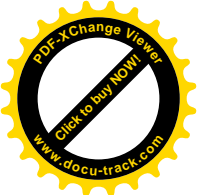
وهي عبارة عن وجهة نظر قصيرة المدى ومفهوم انجلوس اكسوني بحث بمعنى أو مفهوم انجلوساكسوني بحث لمعنى أو مفهوم الموارد البشرية وتسويق الموارد البشرية عليه أن يعطي أسلحة جديدة للمهنيين أو المختصين في الوظيفة من أجل تعريف مصطلح أو مفهوم الشريك المهني بشكل مختلف من أجل الخروج من هذا الإرهاق العملياتي الذي حتمته هذه النظرة للوظيفة.

خاتمة الفصل الأول

لقد تناول هذا الفصل القضايا الرئيسية المتعلقة بالاحتفاظ بالمستخدمين وأشار إلى الطرق

التي يستطيع المديرون بها أن يحدثوا فرقا، ولا سيما:

- الاحتفاظ مهم لأن الدوران الكبير يحدث تكاليف عالية للاستبدال ويرتبط بكل وضوح بمستويات متدنية من رضا الزبائن وإخلاصهم ويؤدي إلى خسارة الإيرادات.
- إن الاحتفاظ بالمستخدمين صعب في هذه الأيام بسبب عدد من العوامل وبخاصة قوة العمل المسنة والخلل المتعاضم في قانون العرض والطلب للعناصر المؤهلة. يضاف الى ذلك أن عمال أيامنا هذه لديهم توقعات مختلفة في توازن حياة العمل.
- يبقى الأشخاص مع أرباب عملهم عندما يرون المؤسسة مصدرا للاعتزاز والانتماء وعندما يحترمون المشرفون عليهم وعندما ينالون تعويضا عادلا وعندما يدركون أن عملهم ذو معنى.
- يبحث الأشخاص عن مراعاة أكثر خضرة عندما تتغير القيادة بطريقة غير ملائمة وعندما يكونون في نزاع مع المشرفين المباشرين عليهم وعندما يترك أصدقاءهم الحميمون العمل وعندما تتغير مسؤولياتهم بطرق لا يحبونها.



الفصل الثاني

تسويق الموارد البشرية

المفهوم والسيرورة

لفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيرورة

منشأ وأصل الحاجة لمقاربة تسويق الموارد البشرية هي في الواقع مرتبطة بتطور الوظيفة في حد ذاتها، والتي تسير أكثر فأكثر من بعد عملياتي تشغيلي إلى بعد استراتيجي.¹

فالتسويق والموارد البشرية هما وظيفتان منفصلتان في المؤسسات ولكن التسويق يرتبط بمصلحة أو قسم الموارد البشرية من أجل جذب، اقتناء وتحفيز العمال وهذا بما يتماشى مع أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الموارد البشرية تعرف أسباب وجودها عن طريق الخدمات المقدمة في جميع مصالح ووظائف وأقسام المؤسسة ومن جهة أخرى، ومنها التسويق وعلى العكس، فإن التداخل بين التسويق والموارد البشرية لا يتوقف عند هذا التبادل البسيط للخدمات.

فيمكن للموارد البشرية أن تقتبس استراتيجيات، سياسات وأدوات التسويق، من أجل خلق حالة شعور جديدة.

منح تسويق الموارد البشرية امتيازاً انتهج بالعلاقة القوية مع البيع، حيث يقدم على أنه مجموعة من أدوات الإشهار والاتصال التي تسمح لمديرية الموارد البشرية ببيع ما لديها لبيع.

وفي هذه الحالة، فإن مبدأ الاتصال مهم من أجل جذب والحصول على عمال. وتطبيقه المباشر دائماً كان يخص بشكل شبه كامل عملية التوظيف أو الاستقطاب.

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation, 2008, Paris, p : 22.

المبحث الأول: ماهية تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المقاربة له

المطلب الأول: مفهوم تسويق الموارد البشرية وأهميته

يتناول هذا المطلب مختلف تعاريف ومفاهيم تسويق الموارد البشرية الممكنة إضافة إلى مقارنة تسويق الموارد البشرية مع بعض المفاهيم المجاورة له كالتسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي

1- مفهوم تسويق الموارد البشرية

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم الجديد من ميادين التسويق الواسعة حيث يذكر منها ما يلي:

عرف تسويق الموارد البشرية على انه "يشمل مجموع التقنيات والأدوات التي تسمح بمعرفة أكثر لسوق العمل، وإقتراح منتجات وخدمات موارد بشرية تتماشى مع مطالب العملاء المحليين والمحتملين، والتي من شأنها أن تحسن البيع وإعادة البيع"¹

كما يمكن تعريف تسويق الموارد البشرية على انه "مقاربة جديدة للعلاقة بين العامل ورب العمل والتي تنص على إعتبار المتعاونين والعمال كزبائن بالمعنى الأسمى للعبارة، ويتمثل الأمر في تطبيق منطق وتقنيات التسويق والإتصال من أجل جذب المرشحين، توظيفهم وإدماجهم وكسب ولائهم"²

وأيضاً، تم تعريف تسويق الموارد البشرية على أنه مجموع "الطرق والوسائل التي تملكها المؤسسة من أجل خلق، تقديم ونشر القيم، بالقرب من عمالها الحاليين والمحتملين ومن أجل تسيير العلاقات معهم بشكل مربح للمؤسسة وللعمال"¹

¹ Serge Panczuk, ressources humaines pour la première fois, éditions d'organisation, paris, 2007, p : 219.

² Philippe Liger : *Le marketing des ressources humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. Paris, 2007, p :9

2- أهمية، أهداف وخصائص تسويق الموارد البشرية

2-1- أهمية وأهداف تسويق الموارد البشرية

تستمد استراتيجية تسويق الموارد البشرية أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة مع الإدارة وفيما بينهم، ويسيطر العنصر البشرى على عملية الانتاج وخلق القيمة بالمؤسسة.

وتهدف استراتيجية تسويق الموارد البشرية إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق على سوق العمل وجمهور العاملين.

كما تهدف استراتيجية تسويق الموارد البشرية إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلى والعميل الخارجى وإزالة المعوقات الوظيفية التى تعوق الفعالية التنظيمية.

2-2- خصائص تسويق الموارد البشرية

ويتصف تسويق الموارد البشرية بعدة خصائص منها:

2-2-1- تسويق الموارد البشرية عملية اجتماعية

فتسويق الموارد البشرية يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها. فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال تسويق الموارد البشرية.

¹ Radolphe Colle, L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH, Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007, p : 04.

2-2-2- تسويق الموارد البشرية عملية إدارية: حيث يعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

1 التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها. وأن هذه الأنشطة تؤدي بالشكل الأمثل.

2 التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

ويتطلب تطبيق تسويق الموارد البشرية الإجابة على الأسئلة الآتية:

1 ما هو المجال الذي يكون لدى المؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات؟

2 من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المؤسسة؟

3 ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟

4 هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

المطلب الثاني: المفاهيم المقاربة لتسويق الموارد البشرية

وإذا كانت هناك محاولات التقريب بين التسويق والموارد البشرية تاريخياً تسبق التسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي ومن الجدير في هذا المجال، القيام بتوضيح لمفهوم تسويق الموارد البشرية وما تم تعريفه بتسويق داخلي وتسويق اجتماعي.

1- التسويق الاجتماعي¹

هناك من يخلط بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الاجتماعي.

ولكن في واقع الأمر، التسويق الاجتماعي وكما تم تعريفه في ميدان التسويق أو حتى في ميدان الموارد البشرية يختلف تمام الاختلاف عن تسويق الموارد البشرية.

ويمكن تعريف التسويق الاجتماعي من وجهة نظر الموارد البشرية فإن التسويق الاجتماعي هو حالة تفكير تهدف إلى التطرق للعلاقة أو منافسة علاقة العامل بصاحب العمل بشكل مختلف والتسويق الاجتماعي يدخل ويستعمل أدوات التسويق من مساعدة المؤسسة على مقابلة أو مقارنة وجهات نظرها مع وجهات نظر مختلف الأطراف الفاعلة بشكل دائم (وخاصة مع العمال)، حتى التأثير بمشاعرهم وعواطفهم.

ومن المعروف أن العلامة هي التي تسمح بالتأثير في المشاعر والعواطف، ولذلك فإن العمود الفقري للتسويق الاجتماعي تتمثل في مفهوم "علامة المستخدم". بينما يتمثل العمود الفقري لتسويق الموارد البشرية في مفهوم الزبون أو المستهلك، وسيرورة أو عملية تقسيم السوق والعلامة في الأصل ما هي إلا نتيجة التحليل المعمق لحاجات ورغبات المستهلكين والتنوع في المنتجات.

¹ Galambaud B, Le marketing social ou les pièges de l'analogie métaphorique, Revue Française de Marketing, n°120, 1988, pp : 47-50.

في التسويق الاجتماعي، موقع الاتصال مهم جدا، لأنها تضع الفرد في قلب المؤسسة عن طريق اتصال واضح، شفاف وأخلاقي.

ولذا يجب على صاحب العمل أن يكون في الاستماع للعمال ويعتمد التسويق الاجتماعي على تراكم عواطف العامل من أجل أن يشعر بالارتياح داخل المؤسسة وهذا مجرد سياسة بسيطة للاتصال ويدير كذلك سياسات لاعتراض بالأفراد، تحسين ما يتعلق بولاء العمال.

نحن نعتقد أن التسويق الاجتماعي قد قلص الموارد البشرية في دور اجتماعي فقط بينما أن الحقيقة العملية للوظيفة في مسبقا مركزة على مفهوم الأداء، والذي لا يشكل فيه البعد الاجتماعي إلا أداة واحدة ضمن أدوات أخرى كثيرة.

إضافة إلى ذلك، فإن الجمع من مفردة التسويق والاجتماعي، حيث الأفعال تتركز على الاتصال فإنه يوجد خطر حصر دور تسيير الموارد البشرية في تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة فقط. ويجب تسويق الموارد البشرية على هذه الفكرة عن طريق إعطاء معنى للعمل، فإذا كان التسويق الاجتماعي مازال مستقرا على سيورة الراحة النفسية (*bien êtres*) أو الرضا فإن تسويق الموارد البشرية يضع فعلا العامل في سيورة تجارية حيث يصبح زبونا داخليا حقيقيا للمؤسسة.

"يكسر تسويق الموارد البشرية للتمركز على مفهوم الزبون" والذي يبقى ضابيا في نظر مسؤولي الموارد البشرية"¹.

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 28.

2- التسويق الداخلي

وتسويق الموارد البشرية ليس تسويقا داخليا ولكنه يقتبس منه، حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي في سنوات 1980، وهو حالة تفكير جديدة تهدف لتطبيق تقنيات التسويق ليس خارج المؤسسة ولكن بداخلها.

وهو عبارة عن مقارنة تركيز على العمال، الذين تعتبرهم مصدر كل نجاح أو فشل لمنظمتهم. ويعتبر ظهور التسويق الداخلي لأول مرة في المؤسسات الخدمية، وهذا لأنها تضع عمالها في المركز الأول، أي في اتصال مباشر مع زبائنهم.

ويفترض التسويق الداخلي تشابها أو طابقا بين الفضاء التجاري والفضاء التنظيمي أو بين الزبائن والعمال كما يعتبر التسويق الداخلي العمال كتسويق يجب غزوه، وهؤلاء العمال أنفسهم يعتبرون مسبقا كزبائن داخليين أو عملاء داخليين.

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

وهدف التسويق الداخلي هو وضع مجموعة من الطرق والتقنيات في فائدة كل من الزبون والعامل معا. وهدف المؤسسة هو تقوية أو تدعيم الاهتمام أكثر بالزبائن، وإذا كان العمال قد اعتبروا على أنهم الأول للمؤسسات أو الإدارة، فإن الغاية النهائية من وراء ذلك هو الزبون ورضاه والهدف

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

يبقى إذا اقتصادي وهو دفع مستوى رضا المستهلكين عن طريق الأفعال والمبادئ المطبقة مباشرة على عمال المؤسسة.

والمنتج الذي يجب بيعه لا يتمثل فقط في سلع المؤسسة، ولكن أيضا تسيورها، أي ظروف العمل، المناخ التنظيمي، غنى محيطها، طريقة عملها، صورتها، مخططاتها ومشاريع تطورها... والتسويق الداخلي يعني مقارنة أو طريقة شاملة لإدارة الأفراد ولكن حيث تركز أساسا على التكوين والاتصال من أجل تحقيق أهداف محددة.

حيث تعوض العلاقات التجارية بين العامل ومسؤوله المباشر العلاقات التقليدية لهرم السلسلة وهو الشيء الذي يتغير جذريا العلاقة للتحويل إلى علاقات أكثر للثقة المتبادلة، علاقة على المدى الطويل أو حتى علاقات ولاء.

إذا من المهام الرئيسية للتسويق الداخلي هي الإجابة على مشاكل التحفيز والالتزام الوظيفي للعمال في حياتهم المهنية اليومية داخل المؤسسة ومن أجل هذا يجب تغيير الأحاسيس والسلوكيات نحو العمل.

وكذا وضع أو تطبيق هذه العلاقة التجارية بين صاحب العمل وعماله، والعمل على أن يكون العمال أكثر رضا في العمل. ومن هذا كله فإن العمال يمثلون سوقا على المؤسسة اقتحامه ويجب تسويق الموارد البشرية على هذا "التوجه للعميل أو التفكير بالعميل"¹

وهذا التصور المبني على غزو الأسواق، وهو ليس تسويقا داخليا لأنه يتجاوز المفهوم البسيط للاتصال (أو يتجاوز للاقتصار على المفهوم البسيط للاتصال) أو النظام التجاري ويقترح مقارنة أو طريقة أكثر شمولية -وأكثر تعقيدا- لمفهوم الزبون وفي الواقع يجب على تسويق الموارد البشرية أن يعتبر

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 31.

العمال السابقين والحاليين والمستقبلين كعملاء أو زبائن نهائين لمديرية موارد بشرية مديرية الموارد البشرية التي جب عليها أن تبيعهم خدماتها.

(التكوين، استمرارية العمل، مخطط الاحتفاظ مخطط الاحتفاظ بالعمال، إمكانية الاستثمار داخل المؤسسة...) كما لا يجب أن يقتصر مفهوم الزبون على العمال فقط، بل يجب أن يتعدى ذلك ليشمل الإدارة المساهمين وكل من ترغب مديرية الموارد البشرية أن تبيعهم منتجاتها وخدماتها وهذا من أجل الحصول على شرعيتها أو شرعية وجودها.

3- نقاط إختلاف وإلتقاء تسويق الموارد البشرية والمفاهيم المقاربة له

3-1 تسويق الموارد البشرية يرى أنه من الأفضل التركيز على مديرية الموارد البشرية ، تسويق الموارد البشرية سيلتهم من التسويق الداخلي والتسويق الداخلي من التسويق الداخلي: يقتبس تسويق الموارد البشرية هذا التفكير أو توجه لاعتبار العامل وكل المجموعات الفاعلة كزبائن في إطار علاقة بيع أو تجارية، وتكمن أو تتمثل في مديرية الموارد البشرية من أن تبيع.

من التسويق الاجتماعي: يقتبس تسويق الموارد البشرية هذا الشعور بالراحة وهذه الرغبة في تحقيق محيط المناسب والمريح من أجل جعله مكانا جاذبا أكثر.

تسويق الموارد البشرية هو تداخل أو فقط التقاء التسويق الموارد البشرية والاستراتيجية ، تسويق الموارد البشرية لا يعتبر فقط نتيجة لاتحاد التسويق والموارد البشرية، ولكنه يملك أيضا بعدا استراتيجيا.

والشكل التالي يبين مختلف التداخلات بين الإستراتيجية التسويق والموارد البشرية فالتقاء الموارد البشرية والتسويق يكون في التسويق الداخلي والتسويق الداخلي يعتمد على الاتصال الموجه للمؤسسة أي الطرق تحفيز والتزام العمال (وخاصة عن طريق ثقافة المؤسسة من أجل توعيتهم أو الهوية التنظيمية)

والتسويق الاستراتيجي الذي هو التقاء التسويق بالإستراتيجية يهدف إلى التأثير على الصورة الجماهيرية للمؤسسة والشروع في غزو الأسواق فالصورة الجيدة ليست فقط مفيدة لسمعة المؤسسة بل يمكنها أن تخدم فخر العمال بالمؤسسة (فالمؤسسة المشهورة أو ذات السمعة الجيدة خارجيا تشجع الالتزام الوظيفي والتناسق داخل هذه المؤسسة) وفي النهاية فإن التبعة الإستراتيجية للموارد البشرية تشجع تناغم وتناسق سياسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

3-2- الالتقاء بين الاستراتيجية، التسويق والموارد البشرية¹

تسويق الموارد البشرية يستعمل الرابط أو العلاقة بين الإستراتيجية والتسويق من أجل استنباط أو أن يستوحي سياسة الاتصال الخاصة به، ولكن سيورة تسويق الموارد البشرية الحقيقة تكتشف أو تبين أن مصدر الوحي الأساسي هو إستراتيجية المؤسسة أكثر من التسويق. وتأثير وظيفة التسويق يكون أكثر كمصدر للتشبيه والتكوين، من أجل إظهار كيفية تصرف وظيفة الموارد البشرية من أجل انتهاز اتجاهات وضعية وموقف موارد بشرية معينة (انظر الجدول التالي)

وأيضاً، تكون القيمة المضافة الحقيقية لتسويق الموارد البشرية في العلاقة أو التداخل بين الإستراتيجية والموارد البشرية في صورة سيورة شاملة لتحليل الزبائن وتكوين إجابات مناسبة مسايرة (مكيفة) في نفس الوقت للأهداف المحددة من طرف الإستراتيجية، لرغبات أو مطالب هذه الأهداف وللواقع التنظيمي.

الجدول التالي يمثل عناصر الالتقاء والاختلاف بين التسويق الداخلي، التسويق الاجتماعي وتسويق الموارد البشرية مع افتراض أن هذه المقاربات الثلاث تركز على حالة شعور أو تفكير من ارتكازها على مجموعة أدوات.

¹ Radolphe Colle, L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH, Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007, p : 06.

الفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيورة

الشكل 03: التمييز بين تسويق الموارد البشرية والتسويق الداخلي والاجتماعي.

التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية	المراجع الأساسي	نقطة الانطلاق	الهدف	المفهوم الأساسي أو المفتاحي	الفلسفة
التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية	Berry	نقطة الانطلاق	الهدف	المفهوم الأساسي أو المفتاحي	الفلسفة
التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية	Igalens 2002 Pitelet 2005	اعتبار العمال كزبائن	رفع رضا المستهلكين عن طريق الأفعال والمبادئ المطبقة على العمال.	الزبون	تأسيس علاقة
التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية	Liger 2004 Segretain 1998	إجابة على المتطلبات الاجتماعية الجديدة للعمال	تنشيط وهيكلة سمعة وعلامة مستخدم جيد	تسويق السمعة	إعطاء معني
التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية		جذب، إدماج وولاء العمال	اعتبار العامل كزبون حقيقي وهذا باتباع أو انتهاج التفرد من أجل التميز عن المنافسين.	الجذب	العمل على
التسويق الداخلي	التسويق الاجتماعي	التسويق البشرية		بيع، كسب ولاء التجديد، التكيف	وضع سيورة شاملة وغير جزئية، إدماج عدة أبعاد تسويقية.	4 P	وضعية أو موقف

الفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيورة

شامل في خدمة كفاءة وأداء وظيفة الموارد البشرية	مستوى صورة المؤسسة	للعمل.	تجارية مع العمال	
الإغراء، التقسيم السوقي، التموقع، الزبائن، بيع قابلية استمرارية العمل، التوزيع، الشعر والقيمة، المزيج التسويقي للموارد البشرية	الإغراء، تقسيم السوق الصورة	إغراء الثقافية تنشيط سمعة صورة المستخدم، التحفيز	الفضاء التجاري للزبون	الكلمات المفتاحية أو الأساسية
تقديم أو توضيح الخدمات وبيع منتجات الموارد البشرية.	تشكيل مخطط اتصالي	مصالحة العمال مع مفهوم محيطهم المهني	النظر للعمال في إطار علاقة تجارية وليس حسب تدرس السلطة	دور الوظيفة الموارد البشرية
عدة أدوات مستخلصة من	الأدوات المرفقة بالاتصال	انترنت وعديد الأدوات التي	نظام المكافآت، التكوين من أجل	الأدوات المستعملة

التسويق (مخطط دورة الحياة، مصنوفة التموقع، مصنوفة التقسيم تحليل نظام التوزيع، التسعير، والقيمة...)	التسويقي (العلامة المستخدم الجيد، صورة العلامة).	ترتكز على الاتصال وكل الأدوات التي من شأنها تحسين شعور العامل داخل المؤسسة.	تحسين رضا العمال سياسة الإشهار الداخلي (المنتجات تستهدف العامل والمستهلك)
---	---	--	--

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

تسويق الموارد البشرية حسب ما تم تقديمه إلى يومنا هذا يرتكز كثيرا على البعد الاتصالي.

الجزء الكبير غير الظاهر يتعلق فعليا بوضع مخطط تسويقي حقيقي، مع تقسيم السوق المستهدف، تموقع مجموعة منتجات الموارد البشرية وخدمات الموارد البشرية وخدمات الموارد البشرية وخدمات الموارد البشرية المقترحة، وضع مسار أو سيورة حقيقية للمزيج التسويقي مكيفة أو ملائمة لمجال الموارد البشرية.

إذن يمكن القول أن تسويق الموارد البشرية يتمثل في ما يلي:¹

- وضع وموقف جديد وحالة تفكير جديدة.
- سيورة شاملة أو طريقة شاملة والتي لا تنحصر فقط في الإشهار، والتي تهدف إلى تكوين وتطبيق استراتيجية أكثر من استعمال أدوات،

¹ Philippe Liger. Op-cité, 2007, p : 109.

- طريقة تفكير مرفقة بدراسة معاينة للسوق، تأخذ في الحسناة كل أبعاد التسويق مناآل تكيف استعمالها مع درجة نمو إدراك المؤسسة.
- مقارنة ذات محتوى وفي العمل.
- عبارة عن مزيج.
- طريقة مركبة، مرتبطة باآيارات استراتيجية ومرتكزة على أهداف.
- مقارنة متحركة متطورة.

كما أن تسويق الموارد البشرية لا يمثل العناصر الموالية:

- مسايرة للتطبيقات بشكل غير مدروس أو تقليدا للواقع،
- أداة اتصال
- تقنية ثابتة
- مقارنة سطحية
- مقارنة بسيطة تركز على الزبون.

3-3- تسويق الموارد البشرية محور كل الأمزجة¹

لقد دخل مفهوم المزيج من عدة سنوات إلى ميدان الموارد البشرية، وهنا نأخذ فكرة البعد الأساسي أو الجوهرى الذى يمكن الاهتمام به أثناء ظهور مفهوم المزيج فى التسويق، من أجل تحسين التحفيز والالتزام والولاء فى العمل، قام بعض المؤلفين بالتطرق لأهمية "المزيج التسويقى الاجتماعى" أو المزيج التسويقى العمالى"، واللذين يمثلان نوعا من الهيكلة الشاملة التى تسمح بتحديد التعقيد، التناسق

¹ Philippe Liger. *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. Paris, 2007, p. 173.

وتحديات تسيير الموارد البشرية بينما، إذا تتبعنا مختلف الدراسات الموجودة التي تخص الموضوع، فلا يوجد مزيج واحد، ولكن عدة أمزجة كل واحد قام بتحقيق المزيج الخاص به.

هنري دوبواسلاندا (Henri Molé de boilondelle) هو احد الأوائل الذين اقترحوا

هيكلية شاملة تشكل مخطط تحليلي ممكن لسياسة تسيير الموارد البشرية، وهي تتمحور حول أربع سياسات التشغيل مكتملة (ملحقة): سياسة المساهمة أو المشاركة ومن أجل كل سياسة منها أو من بينها، يمكن تحديد مجموعة متغيرات التدخل أو الفعل التي تسمح بتحقيق تسيير فعال أو ناجح، برنارد ماتوري (Bernard martory) ودانيال كروزي (Danial Crozet) أضافا عنصر الصورة الاجتماعية للمؤسسة للعناصر المكونة للمزيج التسويقي العمالي والتي هي حسبهم السياسات الأجرية، التقويم، التثمين الاجتماعي، العلاقات الثنائية والمناخ الاجتماعي.

وهنا يظهر الفرق والاختلاف الجلي بين المزيج الاجتماعي والمزيج العمالي والمزيج العمالي يمكن

تحديده بشكل في أفق قيادة اجتماعية، المناخ واضح في أفق قيادة اجتماعية، المناخ الاجتماعي، الصراعات الاجتماعية التغيرات، دوران العمل هي مؤشرات مهمة تسمح للمؤسسة بقياس تطور مزيجها العمالي أي أساسيات سياستها الاجتماعية.

والجدول التالي يسمح بتقسيم هذه الأمزجة (المزيج الاجتماعي، المزيج العمالي، المزيج

الاستراتيجي للموارد البشرية) حسب الميادين الكبرى لتسيير الموارد البشرية. وهذا هو نوعا ما مبسط، لأن تسيير الموارد البشرية قدمت كنظام أي مرادفة للتعقيد، ومختلف ميادين ال تسيير الموارد البشرية هي مترابطة فيما بينها ويمكن أن يكون من الصعب فصل أو عزلها.

الشكل: مختلف أنواع الأمزجة

المزيج العمالي	المزيج الاجتماعي	المزيج الاستراتيجي للموارد البشرية	
مارتوري كروني بريكي 2002، .86	ماهي دو بوسلاندا 1994 و 1999.	ريال ديفور 2005	ميدان الموارد البشرية المعني
سياسة الأجور	أجور	تعويض	الأجور
التمين أو التقييم الاجتماعي	الشغل	الكفاءات	الاستقطاب أو التوطين الاختيار تخطيط اليد العاملة.
المناخ والسلوكيات الاجتماعية	التقييم	المسار الوظيفي	التقييم التكوين تسيير المسار الوظيفي الصحة والأمان في العمل
الصورة الاجتماعية	المشاركة	الاتصال	المناخ الاجتماعي

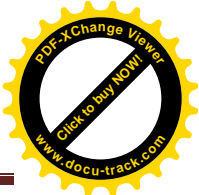
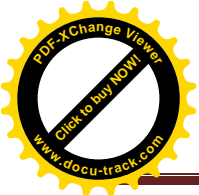
			الصراعات الاجتماعية دوران العمل.
العلاقات الثانية	التعاونيات	التعاونيات	الصورة الخارجية لمؤسسة صعوبات التوظيف

Source: Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p 38.

إذا كان المزيج العمالي يقتبس من المزيج التسويقي، فإن هذا لم يكن إلا في جانبه العملية. وحسب هذا الجدول، فإن المزيج العمالي لم يأخذ إلا فكرة من المزيج التسويقي التقليدي، أي تواجد أو تحدد الركائز الأربع في لب السياسة الاجتماعية للمؤسسة

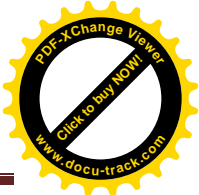
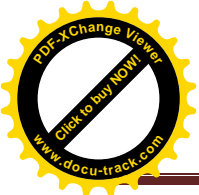
يجب على تسويق الموارد البشرية أن يقتبس الشكل من المزيج التسويقي، وليس فقط المحتوى أو الأفكار أي بمعنى آخر، يجب أن يركز على الأبعاد الأربع للمزيج التسويقي والتي تتمثل في المنتج، السعر، الموقع، والترويج. وهو محتوى هذا التفكير الجديد الذي ينشأ في الموارد البشرية.

ومنذ عشرين عاما، قال ميشال ليفينوا (Michel leviomois) بأن يدرج ويفهم المزيج العمالي في إطار سيورة تسويق موجه نحو داخل المؤسسة، حيث تفيد متغيرات المزيج التسويقي المذكورة سابقا الفرد أكثر، وأيضا عن طريق المنتج يجب فهم مصدر قوة الفرد أو مؤهلات نجاح الفرد (الكفاءات، نمط التسيير...)، السعر يعود بشكل أساسي للأداء الذاتي للفرد وهو على علاقة مباشرة بنظام تقييم الأداء والأجور الشامل لهذا الأخير. التوزيع هو الآخر ليس سوى إلقاء قدرة الفرد على تمرير ونقل المعلومة، إما على المستوى الأفقي أو بطريقة صاعدة ونازلة. وأخيرا الترويج الذي يعد مرجعا لصورة وموقع الفرد داخل المؤسسة.



ومع اختلاف هذا منطق التسويق الداخلي الذي يركز أكثر على الفرد، فإن متغيرات أو عناصر المزيج التسويقي الأربع تأتي بالفائدة للمديرية الموارد البشرية، وكذا للمؤسسة في حد ذاتها، وهذا يسمح لمديرية الموارد البشرية ببيع المنتج أو الخدمة التي يمكنها أن تبيعها بالقرب من زبائنها (العمال، الإدارة العامة، المساهمين...)، ولكن أيضا إمكانية مديرية الموارد البشرية عرض نفسها للبيع بالقرب من نفس هذه المجموعة من أجل تبرير الموقع الاستراتيجي الذي تحتله في مؤسسة الحاضر.

ولغياب ثقافة التسويق، تميل وظيفة الموارد البشرية في الغالب إلى حصر مقاربتها في تفكير بسيط مركز حول الاتصال، ويستهدف قلة قليلة من الجمهور عادة ما يتمثلون في المرشحين للوظيفة، في حين أن التموقع التسويقي الحقيقي للوظيفة يفترض شموله على أبعاده متعددة ومركبة، مثل استراتيجية التسعير، التقسيم.



المبحث الثاني: مخطط تسويق للموارد البشرية

المطلب الأول: عملاء وظيفية الموارد البشرية ورغباتهم

1-1- أصناف عملاء وظيفية الموارد البشرية¹

زبائن وظيفية المواد البشرية يمكن ترتيبهم بدلالة ثلاث تصنيفات مختلفة، والتي تدعوا إلى اعتبار أو النظر إلى الزبائن حسب فئات شرائح مختلفة

1-1- التصنيف الأول: العميل الداخلي والعميد الخارجي

العملاء الداخليين مرتبطون بالمؤسسة عن طريق عقد عمل، أو أنهم اندمجوا بشكل تام داخل المؤسسة وهذا خلال فترة محددة للعمال المؤقتون.

وإضافة إلى هذا يمكن تقسيمهم إلى عدة فئات بدلالة ما يلي:

¹ Galambaud, B., Carr, G. La gestion des cadres : vers la segmentation, Entreprise et Personnel, 1990, pp 35-37.

- حسب القانون الأساسي Statut: أي حسب العلاقة التعاقدية أو القانونية التي ترتبطهم بالمؤسسة (موظف، مؤقت، موظف بعقد عمل غير محدد المدة، موظف بعقد عمل محدد المدة، مبتدئ، ولكن أيضا حسب معايير أخرى للقانون الأساسي كمثلا: ممثل نقابة العمال، عضو مجلس إدارة...).
 - حسب مستواهم في هرم السلطة: مشكل أو معد من طرف المؤسسة ومعروف ضمن القانون الأساسي للمؤسسة أو في الهيئات أو التنظيمات القانونية مثل عامل أجير، موظف، إطار مسؤول).
 - حسب الدور التأسيري: والذي يعرف أو يحدد في هذه الحالة الخاصة التزامهم في غدارة الأفراد أو الجماعات: موظف منفصل، موظف مقيم، متنقل، .
 - حسب مساهمتهم في أداء المؤسسة: عالي الأداء والكفاءة، موظفون ذوا صعوبة.
 - حسب إمكاناتهم المستقبلية: الكفاءات العالية، متربصين، الموظفون جدد.
 - حسب انتمائهم الجغرافي (مغترب، موظف في مهمة، عامل، داخل المقر أو في شركة فرعية...).
 - طبيعة عقد عملهم (مغترب، مهمات،...)
 - حسب خصوصياتهم (عامل ذو عاهة...)
- ولكن لا يجب التركيز فقط على الزبائن الداخليين وتناسي العميل الخارجي لل وظيفة المواد البشرية.
- " لذا عليها تعريف العملاء الخارجيين ككل الأشخاص الذين لا يربطهم عقد عمل بالمؤسسة".
- إذن يمكن أن يتمثل العميل الخارجي في العمال المستقبليين (طلاب، مرشحين)
- وأيا السلطات الخارجية التي تلعب دورا في تطوير المؤسسة وفي إستراتيجية مواردها البشرية (الهيئات العمومية، المؤسسة المنافسة، مقدمي الخدمات...)

ولمدة طويلة، كان المرشحون المحتملون للوظيفة هم أهم الزبائن أو العملاء الخارجين، ومهما يكن مبتدئين (طلاب) أو متمرسين) كانوا عمالا في شركات أخرى).

ومهما كانوا يمثلون دوما غالبية الزبائن الخرجين، فإن عدد وأصناف الزبائن الخرجين قد تطورت أيضا وكنتيحة لذلك، فإنه يمكن ان يتمثل علاوة على العمال المستقبليين المعتملين) الزبائن الخارجين للوظيفة المواد البشرية فيما يلي:

- هيئات (المؤسسات الإدارية، المدارس، المدارس والجامعات، ...).

- مؤسسات أو الهيئات الاجتماعية،

- ممثلين أو فاعلين في الحياة الاقتصادية المحلية،

- المساهمين.

والدور الاجتماعي للمؤسسة اخذ يتعاضم أكثر فأكثر أو أصبح مهما أكثر فأكثر، وعلاقتها مع العالم الخارجي يجب أن يترجم كذلك بتطوير عرض خدمات المواد البشرية موجهة للزبائن الخارجين، وليس مقتصرة فقط على العمال المستقبليين.

وعمليات التسويق الخارجي هذه المؤسسة تدرج أيضا ضمن إستراتيجية شاملة للعلامة التجارية (العمل على مستوى صورة المؤسسة).

وهي أداة مهمة أكثر فأكثر من أجل الاندماج والبقاء داخل المؤسسة.

1-2- التصنيف الثاني: دور الزبائن في نظام القرار للمؤسسة

"إذ التحليل الدقيق للزبائن هو ذلك التحليل المعد بدلالة أو بالنظر إلى دور هؤلاء الزبائن داخل المؤسسة" ص 54. ليس فقط الدور المنصوص عليه (في القانون الأساسي) ولكن أيضا الدور الحقيقي والفعلي الذي يقوم به الزبون أو العامل والمربوط مباشرة بقدرته وبممكن التفرقة بين ما يلي:

1 +المقررون: هم أصحاب القرار النهائي وفي حالة أو في إطار سياسة المواد البشرية في المقر يمكن أن يكون PDG أو L مديرة المواد البشرية، ولكن أيضا

-بالنظر إلى سياسات أو عمليات المواد البشرية المعنية- السير (مثلا في ما يتعلق بالتوظيف)

2 +المقررون: يلعبون دورا مهما في نظام توزيع خدمات المواد البشرية فهم حلقة الربط بين المستعمل النهائي ومطوري منتجات مديرية المواد البشرية ومثلاهم المسيرين.

-المستعملين: يتواجدون آخر السلسلة، وهم من سوف يستفيد من خدمات مثلا المرشحين (خارجين) والعمال (داخليين)...

-المسددون: هم القائمون بأمر الموازنة أو المراقبة. والمسددون لخدمة المواد البشرية يمكن أن تكون المؤسسة (في حالة موازنة مركزية)، القيم أو المسير (في حالة موازنة خدمة أو مصلحة أو موازنة عملياتية)، ولكن أيضا العامل (في حالة مشاركته في بعض الاستثمارات).

وهذا التحليل التصنيفي هو حاسم، لأنه يسمح بفهم تحديات القوى والضعف التي تمارس حول وظيفة المواد البشرية، فالضغط المالي سيمارس في حالة انقطاع الموازنة. وهذا التصنيف هو مهم لأخذه في الحسبان أو معرفة وهذا في إطار التفكير حول الأبعاد اللازمة لتسويق المواد البشرية مثل نظام توزيع خدمات المواد البشرية، ولكن أيضا حول سياسة التسعير.

ومفهوم العميل الداخلي، هو في تطور كبير وهذا مع إمكانية إذ يصبح كل عامل مساهما بالمؤسسة، عن طريق مخططات تدخل أو تطوير برامج امتيازات المساهمة (stocks options) أو عن طريق المساهمات المضمونة "stock gronts"¹.

ومنه فغن العميل الداخلي -المستعمل- يصبح إذا مقرا بشكل أكثر أو أقل استراتيجي، حيث يعلم بالاختيار المالي للمؤسسة، ويشارك مباشرة ويشكل فردي في الأداء المالي للمؤسسة.

1-3- التصنيف الثالث: الشخص الطبيعي والشخص المعنوي أو الزبون الفرد والزبون المؤسسة

وتتبع أهمية هذا الاختلاف لأنه تطور أو تنمي طبيعة تسويق المواد البشرية، والذي يسمح لها بأن تكون مؤسسة نحو المستهلك أو أي مؤسسة نحو مؤسسة، وكل من هذه الطرق يتميز بنمط علاقات، التفاعل، تطوير السعر، تموقع واتصال مختلفة عن الآخر.

B to C تتميز بولوج أو دخول نصف مباشر (عن طريق التوزيع أو عن طريق الاتصال)، بينما B to B فتتبع أكثر بالعلاقات بين المؤسسات والتي يمكن بدورها ان تفعل تسويق B to C الخاص بها. B to B ومؤسسة مهيكلية، وهي بنفسها مكلفة بتسويقها الخاص، كما أنها نفسها موزعة لخدمات المواد البشرية الخاصة بها. B to B يمكن تطبيقه على هذه العلاقة لأن المؤسسة النقابية نفسها تطمح إلى أهداف إستراتيجية وزبائن. إذن طبيعة الخدمة، سياسة التسعير والقيمة (التفاوض، الاتفاقيات مع المؤسسة) نمط التوزيع والولوج أو التغلغل (علاقات مباشرة، التدخل...) أو نمط العلاقة والاتصال (التأثير المباشر، تسيير وإدارة الصراع) وبطريقة أو مفهوم أشمل استراتيجي التسويق كل هذه العناصر سوف تختلف عن تلك التي تطبق على علاقة مباشرة مع العمال.

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 55.

يسمح تسويق المواد البشرية بتأكيد أن وظيفة المواد البشرية هي وطبقة تقديم خدمة والتي يجب أن تباع أو أكثر من ذلك يجب أن يتم شرائها ويتم الانضمام إليها وكذلك، فإن نجاحها لا يمر عبر تطوير الحلول، ولكن عبر تطبيقها. إذن فقائمة الزبائن المحتملين طويلة... والتحدي الإضافي هو معرفة رغباتهم ومطالبهم.

2- تحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية ومعرفة رغباتهم

2-1- التوجه لعملاء وظيفة الموارد البشرية¹

الزبون يشكل أيضا قاعدة إستراتيجية تسويق المواد البشرية فالهدف المحدد بدقة يسمح بتطوير العرض المناسب والمعرفة الجيدة للحوافز، السلوكات والموارد، تمكن من تطوير خدمات متكيفة بشكل خاص، أي متوافقة أو متطورة حسب متطلبات ورغبات الزبائن وحسب ميدان تطور أو نمو المؤسسة (الانطلاق، مرحلة النمو، النضج التنظيمي، الركود...).

إذا فطريقة التوجه نحو العميل أو الزبون معقدة، لأنها تحتوي على تعيين أو عنصرين مهمين ولا يمكن التحكم فيهما هما المكان والزمان.

وعلى مستوى هذين البعدين يمكن مقارنة والتفريق من سيرورات التقنية والسيرورات التي تركز على الزبون:

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

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

¹ Philippe Liger. *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. Paris, 2007, p. 198.

التوجه نحو الزبون من الأفضل أن يكون فقط مؤسسا على نتائج للمدى القصير. ولا يبحث فقط عن القيام بالشراء ولكن مثلما هو الحال بالنسبة لكل مقدمي الخدمات، يبحث عن القيام بالشراء بشكل دائم ومستمر. وفي الواقع لا يتمثل الأمر في أو لا يعني الأمر بيع كل شيء أو أي شيء، أو أيضا بأي سعر على أساس أنه منتج المواد البشرية أو خدمة المواد البشرية إذا كان هذا المنتج أو الخدمة للمواد البشرية لا يرتبط أو يتعلق بشكل تام بمتطلبات وتوقعات ورغبات الزبون.

وإذا كانت هذه هي الحال، فإن الزبون بغرض عن الشراء ويبحث عن ما يريده في جهات أخرى، فقانون الطلب والعرض انعكس لصالح أحسن افصل المواهب (زبائن داخليين أو خارجيين) وكننتيجة لذلك، فغن الزبون الذي تم الحصول عليه أو تم جذبه يصبح لديه العديد من الاختيارات بين المنتجات والخدمات الأكثر فالأكثر جاذبية.

التوجه نحو الزبون يعبر عنه بصياغة أو إعداد ووضع أو تطبيق طريقة أو سيورة تجارية حقيقية، والتي تمثل أيضا الغاية أو النهاية لتسويق المواد البشرية.

وفي هذا الإطار، فغن دور الموارد البشرية هو مرتبط بدور وظيفة التسويق أو البيع وهذه الأفكار الأولية عن تسويق المواد البشرية تؤكد على ان يتم اعتبار العامل كزبون ليس فقط مستعملا.

وليس أسيرا لدى المؤسسة أو حتى ساذجا أو بسيطا، فهو يطلع (يطالع) يقارن ويختار وتورة تسويق المواد البشرية كان مصدرها من العلاقة الجديدة للقوة وسيورة تجارية لل مواد البشرية تفترض أخيرا تشكيل فكل عملية شراء أو انضمام تدوم طويلا ولكن ليس للأبد.

2-2- تحديد عملاء ووظيفة الموارد البشرية

والآن يتم تحديد من هو زبون ووظيفة الموارد البشرية، أو أكثر من هم، حسب الحجم (عدد) أو الأهمية (استراتيجي، الصورة أو المالي) أي (الأهمية الإستراتيجية أو أهمية الصورة، أو الأهمية المالية).

من يقصد فعلا أو حقيقة بالزبون؟ لما يتعلق الأمر بوظيفة المواد البشرية فإن مفهوم الزبون في الواقع ليس سهل التحديد بالشكل الواضح.

وفي حقيقة الأمر، فإن أحد خصوصيات أو خصائص وظيفة المواد البشرية أنها تم أو تتوجه لكل الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

وانطلاقا من اللحظة التي يريد فيها شخص ما الانضمام إلى المؤسسة، فإنه سيكون بمحاذاة أو بجانب وظيفة المواد البشرية بشكل منتظم أو مستمر، وهذا على امتداد حياته المهنية.

ووظيفة المواد البشرية طلبت لوقت طويلة منحصرة أو مختزلة وتقتصر على أو تنحصر في العمال أو الأفراد والموارد البشرية. ولكن هذه المفردات هي عامة وشاملة لدرجة أنها تزيل أو تحجب مفهوم الزبائن.

ومنه فإنه حان الوقت للبحث أكثر أو أفضل أكثر بن تعريف وتحديد هذا الزبون، وهو شيء غاية في الأهمية من الخلق عرض خدمات المواد البشرية ميكف وعملي ونافع أو ضروري وفعال في آن واحد.

2-3- معرفة رغبات أو توقعات الزبائن¹

معرفة الزبائن ورغباتهم يسمح بتشكيل عرض يركز حول الأسئلة التالية (مستوحى من مخطط سؤال).

- لمن؟ لمن تريد ان تبيع؟ من هو المستهدف، من هي الشريعة المستهدفة؟ ومن أجل أي نتيجة؟ (ما هي النتيجة المراد الحصول عليها؟)

¹ Van De Portal M. Pour une démarche marketing dans une procédure de recrutement , Gestion 2000, Vol. 25 Issue 2, 2008, p.154.

الفصل الثاني: تسويق الموارد البشرية، المفهوم والسيرورة

- ماذا؟ في ماذا تتمثل احتياجات الهدف المقصود؟ من أجل ماذا ومن أجل أي شيء؟
 - ما هي الغايات وما هو المسار أو العمليات التطوير لهذا العرض من المنتجات أو الخدمات؟
 - كيف؟ بأي شكل أو طريقة يمكننا الوصول إلى الهدف المحدد؟ ما هي مركبات أو مكونات الخدمة التي سوف نهم، تجذب، تؤثر على الاختيار، أو تسهل فعل أو عملية الانضمام؟
 - أين أضع الخدمات المختارة من الزبائن تحت تصرفهم؟ وبأي نظام للتوزيع، للتغلغل المنتج أو المعلومة هو الأكثر فعالية؟
 - متى؟ في أي وقت يصبح الزبون المستهدف أكثر استقبالا تقبلا تأثرا، ما هو التابع التسلسل المنطقي للإطلاق والواجب احترامه.... كيف يمكن ضمان التناسق الإجمالي؟
 - والالتقاء والأبعاد أو العناصر الأربعة السابقة تؤدي إلى طرح تساؤلات حول الآتي:
 - منتجات الموارد البشرية أو الخدمات الموارد البشرية.
 - مفهوم القيمة (سعر، فوائد)
 - وضع نظام مهيكّل مؤسسة ومكيف:
 - دورة أو حلقة مسار تطوير المنتجات.
- وهو الشيء الذي يتناوله الشكل التالي على شكل رادار وهذا بوضع عدة عناصر (أبعاد للمزيج التسويقي (التوزيع، العلامة، القيمة، التطوير، المنتج) على عدة أو بعض المحاور وكلما كانت الخدمة أقرب للحلقة المركزية كلما أمكنها إدراج (جمع) مجموع العناصر (الأبعاد) (ماذا، من كيف، أين) وهذا وهذا من أجل أن تكون موضوع طريقة شاملة أو تحقق طريقة ومقاربة شاملة.

وكلما ابتعدت كلما بقيت في إطار طريقة بسيطة وسطحية، كثيرا أو على الأغلب الأحيان مملات (لإملاء) عن طريق معايير تقنية أكثر منها إستراتيجية.

غير أنه لا بقي هذه الحالة لا يتمثل الأمر في إعداد لوحة قيادة حقيقية بل تتمثل طريقة مستكشف تسويق الموارد البشرية في إظهار الأسئلة الضرورية التي على مديرية المواد البشرية ما طرحها باتجاه سوقها.

ومن أجل تحقيق هذه الطريقة الفردية، يجمع تسويق المواد البشرية أدوات التسويق الضرورية، والتي تسمح يجعل عمله أو عملياته على قرب وذات يقين أو إقناع بالشكل الأكثر فعالية، عن طريق تحليل سوق منظم أو تحليل منظم وهيكل للسوق، تقسيم أو تقطيع الزبائن بشكل فعال وأخيرا استهداف يتماشى مع استراتيجية المواد البشرية.

المطلب الثاني: التجزئة التسويقية للموارد البشرية والمزيج الموافق لها

1- تجزئة جمهور المواد البشرية¹

¹ Jaque Igalens. Segmentation sociale et gestion des ressources humaines, in : Y. Simon et P. Joffre (dir.), Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 1997, pp: 2980-2989.

من أجل توقع حدوث بيع وأن تباعن يجب على وظيفةالمواد البشرية أولا تحديد من هم المشترين فيها،
أيما هو السوق الذي ستغزوه أو السوق الذي تود الاحتفاظ به.

وفي التسويق، تعريف السوق يكون عن طريق أو بواسطة، التقسيم، التقسيم السوق ليس في حد ذاته
وإستراتيجية، ولكن طريقة لفهم السوق.

وفي التسويق، يكون التقسيم حسب الزبائن وليس حسب السلع أو المنتجات على الرغم التطبيقات
المعمول بها.

1-1- الغاية من تقسيم السوق

غاية التقسيم بسيطة وتمثل في معرفة أكثر لسوق المؤسسة وإجراء استهداف أكثر فعالية بعد ذلك بالنظر
أو بمراعاة إستراتيجية المؤسسة، والتقسيم الجيد للسوق يسمح بترشيد بالاستعمال الأمثل لخدمات
المواد البشرية وقياس دقيق لنسبة الاستعمال والقبول.

وشريحة من السوق تتكون من مجموعة من الأفراد يستجيبون بطريقة متشابهة أو متماثلة أو متطابقة
(بالطريقة ذاتها) لعرض ما ومثلما هو بالنسبة لمصلحة التسويق التي تجمع أو تقسم زبائنها حسب معايير
معينة، فإن مديرية المواد البشرية يمكن أن تقسم العمال بنفس الطريقة، إذا يتمثل الأمر في تحديد
للشرائح السوق المكونة من أفراد لهم نفس المتطلبات أو الرغبات من أجل اقتراح حلول عليهم تلي قدر
الإمكان هذه الرغبات. أي يتعلق الأمر باستخراج أو استنباط شرائح من الزبائن متجانسة من أجل تطبيق
مخطط تسويق المواد البشرية ملائم بشكل خاص لرغبات وحاجيات الزبائن.

وسيورة تقسيم السوق يتعلق بشكل أساسي بشرطين (وهذا كما يوضح الشكل: الأول مرونة عرض
المواد البشرية للمؤسسة، وهذا من أجل أن يستطيع المؤسسة تكييف عرضها بشكل أحسن وتلبية

الرغبات، الثاني، تنوع رغبات ومحفزات الزبائن، فالعمال لديهم رغبات ومتطلبات مختلفة حل حياتهم والتقسيم السوقي هو العملية التي تسمح بالإجابة على هذه الرغبات والمطالب.

تقسيم المواد البشرية هو مرور ضروري أو عامل ضروري للمؤسسة لأن يسمح لها بتنوع عروضها في محيط تنافسي (حرب الكفاءات) والحاجة إلى الاحتفاظ بالعمال.

أخذت عدة مؤسسات في تطبيق تقسيم الموارد البشرية كما أن عدة مؤسسات كبرى تملك قاعدة زبائن متنوعة جدا، أصبحت تطبق مبادئ تسيير العلاقات مع الزبون على العمال الخاصين بها والهدف تمثل في معرفة اي نوع من اليد العاملة الأمثل والأحسن (فيما يخص الكفاءات، القدرات والتنوع) هو المناسب يشكل أفضل لرغبات المستهلكين.

وإذا كانت هذه المؤسسات قد قسمت عملها لمجموعات وعائلات بالنظر أو بدلالة المستهلكين، فإن مؤسسات أخرى، قد أقدمت أو قامت بتقسيم المواد البشرية حقيق فيما يتعلق بالتوظيف، بصياغة رسائلها على أساس صنف المواهب والكفاءات المطلوبة.

ولكن يمكن لعملية تقسيم أو تجزئة السوق أن تستعمل معايير أخرى مذهلة أو مهمة ومثال ذلك مؤسسة أمريكية للتقنية العالية، والتي تقوم بتجزئة جمهور مهندسيها حسب معايير الشخصية والاهتمام، ففرقت بين المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يجذب العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرقت بين المهندسين الذي يجذب العمل على فترات عمل قصيرة جدا أو أكثر المهندسين الذي يفضل العمل على مشروع واحد أو الذي يفضل العمل على عدة مشاريع في آن واحد، وفرقت بين المهندسين الذي يفضل مهمات ذات مدة طويلة...

وعلى مدى السنوات، تطورت وظيفة الموارد البشرية لتتنقل من نظرة غير مجزأة أو مقسمة لعملها إلى مقارنة مجزئة حسب معايير يفرضها المحيط الخارجي في غالب الأحيان. والتقسيم إلى إطار وغير إطار هو

التقسيم الأكثر شيوعا البديهي على انه الأقدمن مثلما هو الحال في التفرقة بين العالمية والفردية والجددير بالذكر أن أغلب التجزئات أو التقسمات المعروفة حتى الآن هي مؤسسة على تجزئة سوق خبير متحكم فيها (ليست بيد) من طرف وظيفةالمواد البشرية، ولكنها مفروضة من طرف محيطها، ويذكر منه القانوني، القانون الأساسي (لإطار/غير إطار) (عالمي، محلي) او حتى الوقت (المدى القصير، المدى البعيد).

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

1-2- طرق تجزئة السوق¹

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

ومن البديهي أن تفضل أو تنتهج مديرية المواد البشرية شرائح متعلقة بتعدد مواقع العمل. بشكل أقل أو أكثر طوعية، طبيعة الوظيفة، القانون الأساسي أو حتى الشعب المهنية. وتتعلق معايير قواعد التجزئة أو

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 64.

المعايير القاعدية أو الأساسية للتجزئة أساسا بمطالب ورغبات وتفضيلات الأفراد بالنسبة إلى أو باتجاه مختلف أبعاد السياسة الاجتماعية للمؤسسة (تنظيم العمل، أنماط الاعتراف مثل الأجر،... إلخ). وتعلق الطرق التقليدية للتجزئة في الموارد البشرية بمعايير الجغرافيا، الخبرة، وقت العمل أو زمن العمل، الموقع في هرم السلطة. ولكن نادرا ما تكون المعايير حسب الجيل (القدماء، جيل الشباب)، حسب صنف العمل، وحتى حسب الإتجاهات والتحفيز. ويذكر كذلك التجزئة حسب النوع والصنف والتي تمثل في حد ذاتها فرصة حقيقية للنمو بالنسبة للمؤسسات.

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

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

إذن فالتجزئة هي عامل فعالية لل وظيفة المواد البشرية، والتي تسمح بمواجهة التطورات الجديدة للموارد البشرية (مثل التنقل المطرد للعمال، التغيرات الذاتية في هيكل المؤسسة. الدمج، الانفصال، التخلي عن بعض النشاطات، إعادة هندسة الوظائف...). وهذا تسهيل أحسن التحليل للموارد البشرية، ومنه رفع قدرات التدخل وكذلك جعل سياسة المواد البشرية أمثلية بتركيز القدرات على شرائح وأهداف محددة.

1-3- قواعد التجزئة الواجب احترامها¹

يجب على مقاومة تجزئة أو تقسيم اجتماعي ان تلي عدة احتياجات منها ما يلي:

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

-التناسق: يجب مراعات التناسق داخل الشريحة في حد ذاتها وهذا بمتابعة او متقاربة درجة التقارب بين العمال الذين يشكلون هذه الشريحة.

- درجة القياس او امكانيات القياس او القابلية القياس: فالشريحة يجب ان تحدد بمعايير موضوعية وذات صيغة كمية.

- استقرار العينة الذي يجب عليه ان يضمن استمرارية العمليات.

- الولوج او الغزو او سهولة الدخول: يجب تقديم خدمات متناسقة بالنظر الى العينة المحددة والمعتبرة.

1-4- عملية الاستهداف التسويقي للموارد البشرية

انطلاقا من التجزئة المعمولة، تهدف هذه العملية الى توجيه العمليات ذات الأولوية على الشرائح المحددة ويسمى هذا بالاستهداف والمستههدف في التسويق هو مجموعة من المشترين والفاعلين المحتملين الذين يريد تبحت المؤسسة عن غزوهم وكسب ولائهم عن طريق عملياتها التسويقية. و حسب فيليب كوتر على المؤسسة تحديد الشرائح التي تود مهاجمتها او غزوها وهذا يعتبر خضوع سبسياسة الاستهداف. و المستشرون المستهدفون يتعلقون بالفئة من المستهلكين الذين توجه اليهم المنتجات والخدمات.

في التسويق، المستهدفون يتشكلون من مجموعة من العمال والفاعلين المحتملين الذين تبحت المؤسسة عن جذبهم، غزوهم، الحصول عليهم وكسبهم ولائهم وهذا بتقديم خدمات ملائمة لهم. اذن فالجتمع المستهدف يتعلق بفئة من المستعملين المحتملين الذين توجه اليهم خدمات. اذن فاستهداف هو خيار استراتيجي وتكتيكي، معد من طرف او من طرف المؤسسة انطلاقا من تجزئة وبدلالة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

فالاستهداف يسمح بعدم تبديد الطاقة وبالعامل فقط على مستوى المجتمعات او العينات المحددة لاهميتها الاستراتيجية وهذا بدلالة اهداف المؤسسة ومرحلة التطور التي تتواجد: أي في مرحلة النمو يتم التاكيد على التوظيف او الاستقطاب ووضع المسارات القاعدية في مرحلة النضج يولي الاهتمام لاستبقاء والاحتفاظ وكسب الولاء.

الاستهداف هو المرحلة الومالية لتجزئة، وهو يسمح بتركيز جهود تسويق على الشرائح المفيدة وعلى مستدين مناسبين او الملائمين لواقع المؤسسة. لافاقها ولاستراتيجيتها، من اجل جذب وكسب ولاء الافضل او المميزين. ويقتضي الاستهداف بعد ذلك الى اختيار مجتمعات جزئية متناسبة، ومحددة بدلالة استراتيجية المؤسسة. وكذلك يسمح الاستهداف بتوظيف المجتمع وتثمين التجزئة بمعايير اكثر كيفية، والتجزئة تبقى كمية اكثر. فالاستهداف يسمح اذن بقيادة مجموع طريقة تسويق يتطور وتسويق المنتجات وخدمات تتماشى وتحليل رغبات المجتمع المستهدف.

ويجب مراعاة ان الاستهداف ليس الا بداية مسار وهو يمثل وضع او تحديد اولويات.

والجدير بالذكر هو ان الاستهداف الفعلي يجب ان يجتمع ان يوفق بين دقة الحليل (استعمال عدة معايير للاختيار)، مع تفادي الدخول في تفصيل فبالغ فيه قد يخل بتبني عمليات متنسقة. و بدلالة هذا الاستهداف، مختصوا تسويق الموارد البشرية يمكن لهم العمل على تطوير، اطلاق، اعادة اطلاق او حتى تحديث عروض منتجات وخدمات خاصة بالمؤسسة.

وهكذا فان النموذج العام يقتضي بناء على مجموعة المجتمع او العمال الحليين او المحتملين، باعداد اختيار في المرحلة الاولى يتمثل في تقسيم او تجزئة هذا المجتمع بالاعتماد على عدة معايير.

و كل واحدة من هذه الشرائح يتم في بعد تحليلها من اجل تحديد الرغبات وكذا موقفها من خدمات (الحلة والمستقبلية) و اخيرا محفزات استعمالها أي قدرات استعمالها لخدمات المقترحة.

"و انطلاقا من هذه التجزئة، يقتضي الاستهداف بالقيام بعمليات خصوصية حول هذه او تلك الشريحة."

و نجاح مقارنة هذه للتجزئة ياتي من الفهم الجيد للسوق المؤسسة وكذا زبائنها، وهذه التجزئة يجب عليها ان تكن اكثر دقة وتحديدنا ممكنا.

1-5- تطبيق استراتيجية توقع المواد البشرية

وأیضا بالنسبة لمديرية المواد البشرية فإن التوجه نحو العميل يسمح بتطوير خدمات المواد البشرية وتحسين استعمالها، لأن هذه الخدمات هي خصوصا مكتبة أو ملائمة لحاجة أو رغبة ما وتأتي بمزايا للمستعملين المستقبليين. والتموقع المواد البشرية يسمح بجعل هذه المقاربة حقيقية أو بتطبيق هذه المقاربة فعليا، وهذا بإظهار أو إيجاد ما يختلف به المنتج أو خدمة المواد البشرية عن الباقي (يتميز)، وكذا خلق الإهتمام أو الفائدة ومنه تحسين قيمة استعمالها.

إن إستراتيجية تموقع المواد البشرية حقيقية يجب أن تمر بستة مراحل كما يلي:

- فهم وتحليل خدانات المواد البشرية المقترحة وجعلها تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحديد الجمهور المستهدف من أجل الإحاطة أكثر برغباته، وأيضا ما يرغب به المستعملين المستقبليين.
- مراقبة المنافسين الذين ينافسون المؤسسة عن طريق عروض المواد البشرية خاصة بهم.
- تعريف أو تحديد القيمة المقترحة التي تميز المنتج وهذا بتميزه عن المنتجات الأخرى للمنافسين وجعله جاذبا أو جذابا بالنسبة للجمهور المنشود.
- تكوين وتطبيق هذا التموقع والتحقق منه لدى عملاء أو بالقرب من عملاء مختارين من بين الزبائن.

- إطلاق منتج المواد البشرية أو خدمة المواد البشرية

و وظيفة المواد البشرية هي في ذهن العديد من المؤسسة والمسيرين ليست إلا تركيزا كثيرا على الجانب التقني مجتمعا مع نقص كبير للحس التجاري المسلمة التي ينطلق منها هي أن وظيفة المواد البشرية ليست إلا خدمة أو مصلحة، عرض أو مسار عمليات معرف تقنيا بشكل جيد، والذي سيكون حسب التعريف مشتري أو مقبول من طرف المستعملين الذين هو موجه إليهم.

" نوعية عرض المواد البشرية تتعلق بقدرته على تلبية حاجات أو إرضاء الزبائن الداخليين أو الخارجييين، المستهدفين والمحددين بشكل واضح

ولا داعي أو لا ضرورة أو لا نفع في تطوير أداة رائعة لتسيير الكفاءات إذا كان نضج أو نمو المؤسسة غير كافي من أجل القبول بإدخال هكذا طرق.

2- المزيج التسويقي للموارد البشرية¹

2-1- المنتج أو الخدمة

يتمثل منتج أو خدمة تسويق الموارد البشرية في القيم والفكر والفلسفة التي ترغب المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية بها أن يتبناها العاملون لتحقيق علاقات فعالة وأداء جيد. كما أنه يمكن تحديد المنتج والخدمة الخاص بتسويق الموارد البشرية على أنه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوكيات المراد تعديلها لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة والعمال في آن واحد.

¹ Serge Panczuk et Sébastien Point, op-cité, 2008, p : 98.

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

ويمكن تقسيم عروض الموارد البشرية أو سلة منتجات وخدمات المواد البشرية إلى ما يلي:

2-1-1-1- المنتجات والخدمات المواد البشرية حسب القياس

هي مستهدفة وغير احلالية، وتتمثل في منتجات وخدمات موجهة لجمهور خصوصي من العمال وكذلك هي مستهدفة عالي وسعرها والحصول عليها محدود. هي مطورة داخليا في معظم الحالات وتترف المديرية العامة على تطبيقها وعلى عملية الاتصال الخاصة بها مع مديريةية المواد البشرية. وهي تقدم كخصوصية أو حصرية وعليه يتم اختيار قنوات اتصال مستهدفة بدقة ومحدودة العدد.

2-1-1-2- منتجات وخدمات المواد البشرية ذات التشكيلة العالية: (مستهدفة ولكن احلالية) عكس

المنتجات حسب المقاييس، هذه الخدمات هي نسبيا قياسية أو معممة، ولكنها تبقى متموضعة كتشكيلة عالية نظرا لسعرها أو لولوجها ودخولها.

2-1-1-3- منتجات وخدمات المواد البشرية معممة: (خدمات عامة وغير احلالية) تتمثل في الخدمات

التي تمس مجمل جمهور أو عمال المؤ، والتي تبقى خاصة بالمؤسسة فهي صعبة الاحلال إما بسبب عدم ولا وجود لمنتج مماثل له في السوق أو أن المنتج موجود ولكن تطبيقه مكلف جدا، فهذه المنتجات عامة وشاملة من حيث تطبيقها أو بدء عملها، والانترنت أو خدمات e-RH، يمكن تصنيفها في هذا الصنف، إضافة إلى إجراءات المساهمة العمالية أو برنامج تكوين خاص بالمؤسسة.

2-1-1-4- المنتجات والخدمات المواد البشرية ذات الاستهلاك الواسع: (شاملة و احلالية) وهنا يوجد

منتجات أو خدمات مشابهة لها إما من حيث النوعية أو من حيث التكلفة. وهي منتجات

عامة (générique) مثلا. التكوين على المعلوماتية أو التكوين في اللغة أو حتى الأجور. في سياق تسويق المواد البشرية، على la مديرية المواد البشرية أن تطور سيورة لتسويق التوريد (التوريد marketing fournisseur) والتي تسمح لمقدمي الخدمات الخارجيين بأن يفهموا أو يعتبروا على أنهم جزء مندمج أة تابع للمؤسسة.

2-2- السعر

إن عنصر السعر في مزيج تسويق الموارد البشرية يتضمن ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين والخارجيين، وما يجب أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين، إلى جانب وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المؤسسة أكثر من الاهتمام بمدى ملائمة هذه السياسات للعاملين. بينما يري البعض أن عنصر السعر في هذا المزيج يمثل المقابل الذي يدفعه العاملون لمؤسساتهم مقابل المنتج الذي يحصلون عليه أي عملهم في وظائف تابعة للمؤسسة، وهذا المقابل يتمثل في الجهود الذهني والجسماني والتكلفة النفسية التي يتحملها هؤلاء العاملين أثناء قيامهم بأداء وظائفهم، كما يمكن إعتبار السعر كعنصر من عناصر مزيج تسويق الموارد البشرية في مقدار ما يضحى به العامل في سبيل إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة

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

التغيير قد يؤدي إلى زيادة ما يحصل عليه العامل من أجر أو حصوله على علاوة أو ارتفاع مستوي مهاراته.

2-3- التوزيع

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

2-4- الترويج

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

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

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

بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة الماضية والمستوحاة من التسويق التقليدي، فإن

تسويق الموارد البشرية يتميز بإعتماده على عناصر مزيج أخرى كما يلي:

2-5- الأفراد

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

2-6- العمليات

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

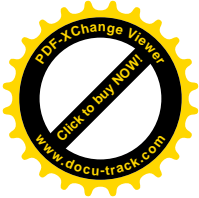
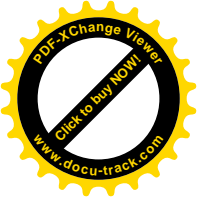
2-7- التسهيلات المادية

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

خاتمة الفصل الثاني

ظهر تسويق الموارد البشرية في أواخر التسعينات، وغالبا ما قدم فقط في شكل مخطط اتصالي، أما الجزء المهم فعليا فهو وضع مخطط تسويقي، مع تقسيم السوق المستهدفة، وتموقع لمجموعة المنتجات والخدمات المقدمة، والشروع في سيرورة حقيقية للمزيج التسويقي كيفية مع حقل الموارد البشرية. ويختلف تسويق الموارد البشرية مع التسويق الداخلي الذي ظهر في نهاية الثمانينات، فإذا كانت هاتين الطريقتين تعتبران العمال كسوق يجب غزوه فإن تسويق الموارد البشرية:

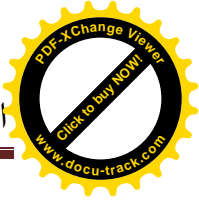
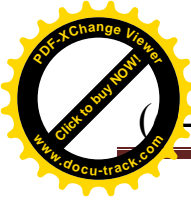
- لا يعتبر فقط العمال كعملاء داخلين فقط، بل يتعدى ذلك يتوجه إلى كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة والتي يجب على مديرية الموارد البشرية أن تقنعهم وتبيعهم منتجاتها أو خدمات الموارد البشرية الممكن بيعها.
- ليس له هدف سوى أن تبيع أكثر لمستهلكيها، ولكن بشكل مربح أولا مديرية الموارد البشرية ويختلف كذلك تسويق الموارد البشرية عن التسويق الاجتماعي، فإذا كانت الدعامة الأساسية لسيرورة التسويق الاجتماعي هي صورة المستخدم الاجتماعي فإن دعائم تسويق الموارد البشرية تتمثل في مفهوم الزبون وتقسيم السوق، إضافة إلى أن التسويق الاجتماعي يتمثل في المحاور أو التحوار حتى التأثير على المشاعر ولكن في تسويق الموارد البشرية يتمثل الأمر في بيع مديرية الموارد البشرية وتحسين بيعها وليس اعتبار المقياس فقط هو الشعور بالارتياح في المؤسسة.



الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

(دراسة الحالة لمؤسسة نفضال)



الجانب التطبيقي (دراسة الحالة لمؤسسة نفط)

المبحث الأول: سياسة التوظيف القوي العاملة بالمؤسسة

إن التوظيف السليم للموارد البشرية يعتبر احد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت قصيرة أم طويلة الأجل ، ذلك إن هذه الخطوة تعتبر مفتاح النجاح بالنسبة لأي مؤسسة تنشط في محيط يتسم التغيير الدائم ومن اجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة إن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بما بدءا من عملية وصف وتوصيف الوظائف (تحليل الأعمال) وانتهاء بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، أين يكون أداءه لعمله على أحسن وجه وهو ما ينتج عنه بالضرورة مستوى أفضل من أداء الفرد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية .

وانطلاقا من هذا سوف نقوم بتحليل كل خطوة من خطوات توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة للتعرف على سيرورتها وفي كيفية تطبيقها ، ومدى جدواها وفعاليتها في تحسين الإنتاجية وكذا النقائص الموجودة فيها لنصل في الأخير إلى بالاقترحات الكفيلة بتحسين الإنتاجية من خلال صيرورة عملية التوظيف بالمؤسسة .

المطلب الأول: تحليل الأعمال بالمؤسسة

ذكرنا في الجزء النظري من هذا المبحث إن نجاح أي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأولى على عملية هامة ألا وهي وصف وتوصيف وتوصيف الوظائف التي تهدف إلى إعداد وصف تحليلي إلى لما تتضمنه كل وظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في أداء العمل وحتى الظروف التي يتم فيها أداء هذا العمل، هذا من جهة، ومن جهة ثانية، تتضمن هذه العملية تحديد مختلف المهارات والقدرات والمواصفات والواجب توفرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة بالمؤسسة فالعملية تهدف إلى تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها لضمان حسن وفاعلية الأداء لهذا الفرد.

1/ التعريف بنشاط تحليل الأعمال بمؤسسة

إن تحليل الأعمال بمؤسسة نطفال يتمثل في صورة بطاقات تخص كل وظيفة أو منصب عمل حيث إن كل بطاقة من هذه البطاقات تحتوي على شقين:

الأول: يتضمن مهام المنصب.

الثاني: يتضمن شروط التوظيف في هذا المنصب.

فالشرط الأول من البطاقة يتضمن الأعمال الروتينية التي يقوم بها العامل أو الشاغل لهذا المنصب سواء كان هذا العامل إطاراً أو منفذاً.

أما الشرط الثاني من البطاقة فيتضمن الشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي يشغل هذا المنصب وهذه الشروط تتمثل بمحملها فيما يلي:

✓ نوع التأهيل العلمي للشخص.

✓ مستوى التأهيل العلمي.

✓ القدرات والمهارات اللازمة للعملية.

✓ شروط أخرى تتعلق بالسلامة الجسمانية للشخص .

وفي إطار تحليل الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة قمنا بعرض نموذج أو ملخص ، وذلك على أساس مستويات التدرج الوظيفي (الإطارات والإطارات السامية، التقنيون، المنفذون)

■ مناصب الإطارات والإطارات السامية :

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها بالإشراف على الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة وتتضمن واجبات هذه المناصب تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تنفيذ وتحقيقها وكذلك التنسيق العام ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية .

كما يقوم شاغلوها هذه الوظائف بإجراء اتصالات بغرض تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها ويتطلب شغل هذه الوظائف ضرورة توافر المعرفة النظرية والخبرة العالية مع توافر:

- مؤهل علمي مناسب .
- خبرة عملية حسب متطلبات المنصب .
- اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتسيير التي تتيحها المؤسسة .
- قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الأهداف والخطط والبرامج والدراسات ومتابعتها .

■ مناصب أعوان التحكيم (القوانين) :

تتضمن هذه المناصب جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف المباشر بإنجاز عمليات خصوصية تتطلب تأهيلا علميا محددًا ومقدارًا معينًا من الدقة والمهارة وتؤدي وفق القوانين ولوائح وإجراءات محددة ويتطلب شغل هذه الوظائف المعرفة النظرية والصلاحية والخبرة النوعية في مجالات العمل مع توافر:

- مؤهل علمي متوسط أو فوق المتوسط ومناسب لطبيعة العمل .
- الإلمام بالمعارف النظرية والتطبيقية لهذه الوظائف .

■ مناصب أعوان التنفيذ (المنفذون) :

تتضمن جميع هذه المناصب الوظائف التي يقوم شاغلوها بإنجاز أعمال حرفية أو يدوية أو القيام بالأعمال والخدمات المساندة ، وتخضع إلى إشراف المباشر أمام المسؤولين ويتطلب شغل هذه الوظائف:

- الإلمام بالقراءة والكتابة دون الحاجة إلى الخبرة سابقة .
- مؤهل بدني أو صحي للقيام بالأعمال اليدوية والخدمات المكلف بها .

نلاحظ أن تحليل الأعمال والمتمثل في صورة بطاقات لا يستجيب للشروط الواجب توافرها فيه حيث إن هذه البطاقات تكتفي فقط بتسمية منصب العمل وتحديد الإطار العام لممارسة الوظيفة من قبل شاغليها مع تحديد المؤهلات العامة الواجب توافرها فيه دون أي اهتمام بالأمر التالية:

- تفصيل المهام الواجب القيام بها على مستوى الوظيفة.
- المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- الظروف التي يتعرض لها شاغل الوظيفة أثناء أداء عمله.
- علاقة الوظيفة مع غيرها من الوظائف.

كما أن هذا التحليل للأعمال بمؤسسة نفظال يعود إلى فترة سابقة منذ تأسيس المؤسسة فرغم التطورات التكنولوجية التي أدخلت على المؤسسة إلا أنها هذا التحليل لم يشهد أي تغير، بالإضافة إلى انه لم يتم إعداده ميدانيا باستعمال الوسائل العلمية المستخدمة لهذا الغرض ولذلك فإن هذا التحليل يعتبر غير دقيق وسطحي ولا يمكن الاعتماد عليه كمرجع أساسي في إدارة أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة من تخطيط والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء... الخ

2- تقييم فعالية وجدوى نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفظال :

يهدف نشاط تحليل الأعمال إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق نوع من التوازن بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شغلها ويساهم تحقيق هذا التوافق في تنمية أداء الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي وإبراز القدرات الكامنة وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحسين إنتاجية المؤسسة ، وانطلاقا من هذا فإننا سنحاول تقييم مدى فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية من خلال قياس مدى قدرة هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف ولأجل ذلك طرحنا مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابات كما يلي

الجدول رقم (11) : أثر نشاط تحليل الأعمال على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة نفطال

المصدر: تفرغ استمارة البحث

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

لقد أفادت نسبة 13.33% من إجمالي عينة البحث بان العمل الذين يقومون به يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتدقيق بهذه النتيجة نجد أن 13.33% من فئة الإطارات و 11.42% من فئة التقنيون و 15% من فئة المنفذون ارتأوا بان هذه الأعمال مناسبة ، بينما نسبة 70% من إجمالي عينة البحث أجابوا بان هذه المهام تتناسب إلى حد ما مع قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتوزعت هذه النسبة إلى 12 فرد و 24 فرد و 27 فرد للفئات السابقة وعلى التوالي أما النسبة المتبقية والتي تمثل 16.66% ذكرت بان هذه المهام غير مناسبة تماما لقدراتهم ومهاراتهم ويرى بعض أفراد عينة البحث أن هذه الأعمال صعبة وشاقة وتتطلب قدرات مهارات عالية لسيطرة عليها والتكيف معها ، كما ير فريق آخر من عينة البحث أن هذه الأعمال لا تتوافق مع القدرات التي يمتلكونها فهم يرون بأنها اقل من مستواهم

المجموع		المنفذون		التقنيون		الإطارات		التساؤلات	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
13.33	12	15	6	11.42	4	13.33	2	مناسب تماما	1- هل تعتقد أن العمل الذي يقوم به يتناسب مع قدراتك ومؤهلاتك العلمية وخبرتك
70	63	67.5	27	68.57	24	80	12	يتناسب إلى حد ما	
16.66	15	17.5	7	20	7	6.66	1	لا يتناسب إطلاقا	
100	90	100	40	100	35	100	15	المجموع	
8.88	8	15	6	5.71	2	0	0	توزيع عادل	2- كيف تجد توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي تعمل معه
91.11	82	85	34	94.42	33	100	15	توزيع غير عادل	
100	90	100	40	100	35	100	15	المجموع	

التكويني ، وقد أدت بهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية إلى العمل في هذه الوظائف .

إن عدم توافق بين متطلبات الوظيفة ومتطلبات شاغلها يمكن إرجاعها إلى عاملين

- سوء أو ضعف تحليل الأعمال

- سوء الاختيار والتعيين عند توظيف القوى العاملة .

ولأجل تعمق أكثر في تقييم فعالية نشاط تحليل الأعمال في تحسين الإنتاجية طرحنا سؤال رقم (2) المبين في الجدول

السابق تشير نتائج هذا السؤال إلى أن نسبة 8.88% من إجمالي عينة البحث رأَت بأن توزيع أعباء العمل يعتبر

توزيع عادل وبالتدقيق في هذه النتيجة نجد أن عدد الأفراد الذين أجابوا بذلك يتوزعون كما يلي :

2 في فئة التقنيون و 6 أفراد في فئة المنفذون ولا شيء في فئة الإطارات ، وتعتبر هذه النسبة ضعيفة إذا ما قورنت

بعدد الذين أجابوا بأن أعباء توزيع العمل هو توزيع غير عادل حيث بلغت نسبة هؤلاء 91.11% من إجمالي عينة

البحث وقد وزعت هذه النسبة إلى 15 فرد في فئة الإطارات و 33 فرد في فئة التقنيون و 34 فرد في فئة المنفذون ،

ويرجع هذا في رأينا أساسا إلى سوء عملية وصف وتوصيف الوظائف والتي أفرزت مناصب تكون فيها مهام مكثفة

ومناصب أخرى تكون فيها المهام قليلة ، ويولد هذا لدى الأفراد شعور بالاستغلال الغير العادل لهم وهو ما يدفعهم

إلى العيابات المتكررة وترك الأعمال والتباطؤ في أداء المهام المكلفون بها ، ولعل هذا يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة

المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال

بعدها تطرقنا إلى عملية وصف وتوصيف الأعمال بمؤسسة نفق أمام خطوة هامة في سياسة التوظيف وهي التخطيط

للموارد البشرية كما وكيفا والتي تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال تغطية الطلب المرتقب من العاملة وضمان

استمرار نشاط المؤسسة أو التعرف على الفائض والعمل على تخفيضه .

ولدراسة سيرورة هذا النشاط بمؤسسة نפטال وأثره على إنتاجية فإننا سنقوم أولا بالتعرض إلى عملية التخطيط

للموارد البشرية ، وثانيا سنقوم بتقييم مدى فعالية هذا النشاط في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل دراسة .

1- سيرورة عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال :

إن عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة نפטال هي عملية تعتمد على التخمين والتقدير الشخصي دون الأخذ بعين

الاعتبار الطرق العلمية المستخدمة في ذلك من تحليل لأعباء العمل ، تحليل اثر التغيرات التكنولوجية ، تحليل اثر

التغيرات التنظيمية بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات الإحلال (التقاعد ، أثر الخدمة ، الاستقالة الوفاة ، حالات الترقية ... الخ)

كما يلاحظ أن تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة يرتبط ويعتمد على كمية الإنتاج المبرمة في عقد الاتفاق بين المؤسسة والزبون أو الشركة المتعاقد معها ، أي أن تحديد حجم قوة العمل الإضافية في النشاط الإنتاجي يتوقف على حجم الطلبية في خطة الإنتاج المستقبلية وبناء على هذه الطلبات يتم تحديد حجم اليد العاملة المقابلة بالوفاء بالبرنامج الإنتاجي ، ويلاحظ من خلال الجدول التالي تطور حجم اليد العاملة المخططة بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2000

الجدول رقم (12) : تطور حجم اليد العاملة المخطط لها حسب السلم الوظيفي بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2001

السنوات					البيانات
2005	2004	2003	2002	2001	
99	88	89	70	51	الإطارات
196	185	177	187	197	التقنيون
510	463	462	488	509	المنفذون
805	736	728	745	757	مجموع العمالة المخطط لها

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

كما أن أحد جوانب تخطيط القوى العاملة بمؤسسة نفطال هو التخطيط لتهيئة الكوادر التقنية والاقتصادية وإدارية وهؤلاء الكوادر هم أفراد ذو شهادات عليا ووسطاء ، مهندسون ، رؤساء عمال الذين يعملون في تنظيم وإدارة عمليات الإنتاج ، والذين يؤمنون استمراره من حيث التخطيط والمالية والتموين والبيع والكوادر الإدارية الذين لا يرتبط عملهم بالإنتاج مباشرة من مدراء ورؤساء الأعمال ، الدائرة القانونية السكرتارية ... الخ . ويتم تحديد هؤلاء وفق ثلاث أصناف :

- عاملون ذو شهادات عليا .

- عاملون ذو شهادات وسطى .

- عاملون أو موظفون لا يتطلب عملهم دراسات ذات اختصاص

كما أن عدد العامل من حراس واطفائيين ، وعمال الصيانة ... الخ تتحدد حسب الحاجة الضرورية وتقع مسؤولية تحديد هذه الأعداد ضمن خطة القوى العاملة بشكل يضمن الوفاء بالبرنامج الإنتاجي وبالتزامات المؤسسة

2- تقييم فعالية ودور نشاط تخطيط الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال:

إن الهدف الأساسي من تخطيط القوة العاملة هو التعرف على العجز في حجم القوى العاملة والعمل على تليتها لضمان سيرورة لنشاط الإنتاجي أو التعرف على الفائض والعمل على تخفيضه لبلوغ مستويات أفضل للإنتاجية انطلاقاً من هذا فإننا سنقوم بتقييم فاعلية نشاط تخطيط القوى العاملة وذلك بمقارنه حجم العمالة المخطط لها وإجمالي عدد العمال بالمؤسسة في كل سنة من سنوات الدراسة أي تسجيل الانحرافات بين حجم قوة العمل المخطط لها وحجم قوة العمل الفعلية في نهاية سنة الخطة وتسجيل الفائض أو العجز، ويوضح لنا الجدول التالي ذلك :

الجدول رقم (13) : مقارنة حجم العمالة المخطط لها وإجمالي عدد العمال الفعلي بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2005-2001

السنوات					البيانات
2005	2004	2003	2002	2001	
805	736	728	745	757	إجمالي عدد العمال المخطط لهم (التقديري)
660	881	852	802	705	الإجمالي عدد العمال الفعلي
-)	145	124	57	(52-)	الانحراف
(145					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن الانحراف المسجل في حجم العمالة هو انحراف موجب في سنوات 2002 و2003 و2004 حيث بلغ 57 و124 و145 للسنوات السابقة وعلى التوالي ، أما في سنتي 2001 و

2005 فقد بلغ الانحراف قيمة سالبة (- 52) و(-145) للسنتين وعلى التوالي ، ويلاحظ أن قيمة كبيرة جدا ، ونستطيع أن نفسر هذه النتائج بان التخطيط للموارد البشرية هو تخطيط عشوائي لا يستند إلى أي أسس علمية وهو ما يؤدي إلى ظهور فائض أو عجز في العمالة ، ولعل هذا يؤثر سلبا على سيرورة النشاط الإنتاجي ومن ثم انخفاض مستويات الإنتاجية بالمؤسسة .

إن هذه النتيجة المتوصل إليها تؤكد فرضنا القائل بعدم فاعلية أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفظال .

المطلب الثالث : الاختيار والتعيين بمؤسسة نفظال

بعد ما تطرقنا إلى كل من عمليتي تحليل الأعمال، وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة، تأتي إلى ثالث مرحلة وهي الاختيار والتعيين (التوظيف) والتي تعتبر أساسية في نجاح المؤسسة ولاسيما في الأجل الطويل، حيث تضمن هذه المرحلة تحقيق التوافق بين ما تتطلبه الوظيفة وما يتصف به الفرد المتقدم لشغل الوظيفة. إن نشاط الاختيار والتعيين هو النشاط الوحيد الذي يضمن تحقيق هذا التوافق، وبمقتضاه يتم اختيار والمفاضلة بين مجموعة من الأفراد لاختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات وشروط الوظيفة حيث نضمن حسن فاعلية وكفاءة أداء الفرد في هذه الوظيفة وهنا إلى تحسين الإنتاجية.

وفي هذا الصدد ومن اجل إثراء التحليل والوقوف على مدى استخدام هذا النشاط وتوجيهه نحو هدف تحسين الإنتاجية فإننا نسوف نبرز صيرورة هذا النشاط ثم نقيم فاعلية وجدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

1- وتيرة عملية الاختيار والتعيين بمؤسسة نفظال :

تخضع عملية الاختيار والتعيين (التوظيف) بمؤسسة نفظال إلى وتيرة أو مراحل متتالية وكذلك إلى مجموعة من الشروط تختلف باختلاف طريقة التوظيف (توظيف داخلي، توظيف خارجي):

- عند التوظيف الخارجي: تناولت الاتفاقية الجماعية مسألة التوظيفات الخارجية وأوضحت كفاءات وشروط تطبيقها وقد حددت هاته الاتفاقية مجموعة من الشروط الأساسية لهذا التوظيف وتمثل بصفة عامة فيما يلي:

- أن يكون السن المطلوب طبقا للقوانين المعمول بها.

- شروط تحصيل القدرات الفكرية والمهنية المطلوبة حسب كل وظيفة

أو منصب.

- الاعتراف بالقدرات البدنية والجسمانية.

- عدم تجاوز سن 45 للأفراد المرشحين الذين لم يثبتوا مساهماتهم في أعمال سابقة.

كما يجتاز المرشحون في المرحلة الأولى بدون أي تعهد بالتوظيف اختيارات مهنية وفحوصات طبية تسمح لإدارة الموارد البشرية أن تقيم قدراتهم البدنية والفكرية والمهنية، ويلتزم المرشحون بإعطاء المعلمات المطلوبة المتعلقة بالسوابق المهنية والحالات الصحية المرتبطة بمتطلبات التوظيف، وبناء على هذه الشروط وعلى أساس الملاحظات العامة الناتجة عن اكتشاف قدراته الفكرية والمهنية والبدنية وكذا على نتائج الامتحانات والاختبارات يتحدد توظيف العامل ومنصب تعيينه .

كما يتم التوظيف بمؤسسة نפטال بتحرير عقد عمل بين المستخدم والمؤسسة يوضح فيها النقاط التالية : نوع علاقة العمل لمدة محددة وغير محددة .

- تاريخ سريان علاقة العمل .

- منصب العمل ومكان تعيين العامل .

- مدة التجريب وكيفية إمكانية تمديدتها .

- كيفية إنهاء علاقة العمل أثناء مدة التجريب أو نهايتها .

- شروط تقاضي الرواتب .

كما يخضع هذا العامل الموظف حديثا قبل قرار تعيينه النهائي على فتره تجريبية قابلة لتجديد لا تتجاوز 12 شهرا

وتتوزع هذه المدة حسب طبيعة منصب العمل على النحو التالي :

- شهرين لوظائف التنفيذ .

- 4 أشهر لوظائف الأعوان المهرة

- 6 أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية

وفي نهاية هذه الفترة (فترة التجريب)، وإذا كانت النتائج والملاحظات مرضية يتسلم العامل إشعار الترسيم

ويعتبر موظفا رسميا في المؤسسة، أما إذا كانت النتائج عكس ذلك تضع المؤسسة حدا أو فسحا لعقد العمل .

وبصفة عامة نستطيع أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين (التوظيف الخارجي) بمؤسسة نפטال وفق الشكل التالي :

عند التوظيف الداخلي :

يتعلق التوظيف الداخلي بعمليات التحويل والترقية الهادفة التي تمكن العمال من التحكم في مجموعات مختلفة من المهام ومن ثم تحسين وتنمية أدائهم .

وتتباين شروط التوظيف الداخلي بمؤسسة نفظال تبعا لطبيعة المنصب المراد شغله (مناصب الإطارات والإطارات السامية ، مناصب أعوان المهرة ، مناصب أعوان التنفيذ) والتي تميزها في شروط التأهيل والمتمثلة في المؤهلات المهنية والإستحقاقات والأقدمية بالإضافة إلى الشروط السابقة الذكر ، يخضع العامل الموظف داخليا إلى فترة للتكيف والإختبارية في المنصب الجديد ، وتختلف هذه الفترة باختلاف فئة العمال :

● شهر واحد لوظائف التنفيذ .

● ثلاثة أشهر لوظائف أعوان المهرة .

● ستة أشهر لوظائف الإطارات والإطارات السامية .

وعند نهاية فترة التكيف والإختبارية ، وتبعا للنتائج المتحصل عليها يمكن للموظف أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق ، أما في حالة فوات فترة التكيف والإختبارية ودون أي إشعار يعتبر الموظف مثبت مباشرة في منصبه الجديد .

2 -تقييم فاعلية وجدوى نشاط الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفظال :

يعد تقييم نشاط الاختيار والتعيين ذو أهمية كبيرة فهو يعكس لنا مدى سلامة وموضوعية النشاط ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية ، فالتقييم يوضح لنا عدة أمور لعل أهمها مايلي:

هل نجحت إجراءات الاختيار والتعيين وعلى الأخص الاختبارات اتقاء أفضل المتقدمين لطلب العمل ؟
وهل استطاعت أن تتأكد بان شروط العمل اللازمة للنجاح متوفرة لديهم وهل روعيت الدقة والعدالة في عملية الاختيار ... الخ

ومن المعايير المستخدمة في الحكم على جدوى إجراءات الاختيار والتعيين هو قياس مدى رضی الأفراد الذين تم اختيارهم في الأعمال التي عينوا فيها ، وعن مدى شعورهم بان قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في العمل ، وكذا مدى إحساسهم بالاندماج والاندماج في العمل داخل القسم الذي عينوا فيه ... الخ . ولعل بلوغ هذه الأهداف المعتمدة كمعايير تساهم في تحسين أداء الأفراد ومن ثم بلوغ مستويات أفضل من الإنتاجية ، وانطلاقا من هذا فإننا

سنقوم بتقييم مدى فاعلية هذا النشاط في تحقيق هذه الأهداف وقد قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة

كل العينة		المنفذون		التقنيون		الإطارات		التساؤلات	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
37.77	34	37.77	17	36.66	11	40	6	راض	1- هل أنت راض

البحث وقد كانت الإجابات كما يلي

جدول رقم (14) : اثر النشاط والاحتيار والتعيين على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة نفطال

53.33	48	48.88	22	56.66	17	60	9	راض إلى حد ما	عن العمل الذي تقوم به
8.88	80	13.33	6	6.66	2	-	-	غير راض	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	
81.11	73	86	39	76.66	23	73.33	11	نعم	2- هل تشعرون بأن قدراتكم و مهاراتكم يستفاد منها كما ينبغي بالشكل المطلوب
18.88	17	13.33	6	23.33	7	26.66	4	لا	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	
67.77	61	77.77	35	60	18	53.33	8	نعم	3- هل تحسون بالانسجام و الاندماج مع العمل الذي تقومون به
32.22	29	22.22	10	40	12	46.66	7	لا	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	

المصدر : تفرغ استمارة البحث .

يتضح لنا من الجدول السابق ما يلي :

لقد أفادت نسبة 8.88% من إجمالي عينة البحث بأنهم غير راضون على الأعمال التي يقومون بها وأن هذه الأعمال لا تتوافق مع ميولهم الشخصي وعلى رغبتهم فيها ، وقد توزعت هذه النسبة إلى 2 في فئة التقنيون و 6 في فئة المنفذون ، بينما أشارت نسبة 53.33% من حجم العينة بأنهم راضون إلى حد ما على الأعمال التي يقومون بها، وقد وزعت هذه النسبة إلى 9، 17، 22 فرد على الفئات التالية: لإطارات، التقنيون، المنفذون وعلى التوالي. كما أشارت نسبة 37.77% بأنهم غير راضين تماما عن الأعمال التي يقومون بها وقد وزعت هذه النسبة إلى 6 أفراد في فئة الإطارات و 11 فرد في فئة التقنيون و 17 فرد في فئة المنفذون.

إن هذه النتائج المتوصل إليها إن هذه النتائج المتوصل إليها تؤكد بأن نشاط اختيار وتعيين لا يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وما يدل على ذلك هو إجمالي عدد الذين أجابوا بذلك حيث بلغ عددهم 56 فرد من إجمالي عدد العينة والبالغ عددهم 900 فرد .

وللوقوف على مدى مساهمة نشاط الاختيار والتعيين في الاستفادة من قدرات الأفراد طرحنا السؤال رقم (02) المبينة في الجدول السابق وقد كانت الإجابة كما يلي:

لقد أشارت نسبة 18.88% من عينة البحث والبالغ عددهم 17 فرد بأن قدراتهم ومهاراتهم لا يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب وقد وزعت هذه النسبة إلى 4 أفراد في فئة الإطارات و 7 في فئة التقنيون و 6 في فئة المنفذون ، كما أشارت النسبة المتبقية والبالغ عددهم 73 فرد أي 81.11% من حجم العينة بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها في وظائفهم المختلفة ، وتؤكد لنا هذه النتائج بأن نشاط الاختيار والتعيين يساهم إلى حد ما إلى تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة القصوى من الإمكانيات وقدرات ومهارات الأفراد بالمؤسسة .

وللوقوف أكثر في تقييم مدى مساهمة نشاط الاختيار والتعيين في تحسين الإنتاجية طرحنا السؤال رقم (03) المبين في الجدول السابق وقد كانت الإجابات كما يلي :

إن نسبة 67.77% من حجم العينة يشيرون على أنهم منسجمون مع أعمالهم وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك إلى 8 في فئة الإطارات و 18 فرد في فئة التقنيون و 35 فرد في فئة المنفذون ، بينما النسبة المتبقية والبالغ عددهم 29 فرد من حجم العينة أشاروا بعدم انسجامهم مع أعمالهم . وتعد هذه النسبة متوسطة مقارنة بالذين أجابوا بالانسجام . إن هذه النتيجة تؤكد لنا بان نشاط الاختيار والتعيين يساهم مساهمة محدودة في تحسين الإنتاجية في المؤسسة .

المبحث الثاني : التدريب بمؤسسة نفطال

لقد رأينا في الجانب النظري أهمية التدريب ودوره في تحسين الإنتاجية حيث توصلنا إلى خلاصة وهي ان التدريب يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال بما يخدم هدف تحسين الإنتاجية ، كما رأينا كذلك أن التدريب يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المحيطة بالمؤسسة .

وفي ظل هذه الأهمية المتزايدة للتدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة نفظال بإعداد وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية التي تعدها بغية تحقيق الأهداف المتوخاة منه ولأجل ذلك سوف نحاول تحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة ، لتقييم فاعليته وأثره على الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : نظام التدريب بمؤسسة نفظال

يهدف التدريب بالمؤسسات إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد في مختلف مستوياتها التطبيقية من خلال اكتساب هذا الأخير (الفرد) خبرات ومهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء عمله، فالتدريب يعتبر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ومن ثم تحسين مستويات الإنتاجية . ومن اجل تعرضنا لمدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الأفراد والإنتاجية . بمؤسسة نفظال سنقوم بالتعرض إلى سيرورة هذا النشاط وتحديد أهدافه ومرتكزاته وذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

1 - أهداف نظام التدريب بمؤسسة نفظال :

يعتبر التدريب مؤسسة نفظال ركيزة أساسية في نشاطها وهو يهدف إلى رفع مستوى المعارف لمستخدميها من اجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل ، وبهذا المجال تبحث إدارة الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التدريبية الأفضل في ضل إمكانيتها المادية المتاحة . ويهدف التدريب بمؤسسة نفظال إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي :

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة .
- التكيف المستمر للعمال في مناصب عملهم من اجل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال .
- تنمية قدرات ومهارات الأفراد بالشكل الذي يسمح لهم من التأقلم وأداء مهامهم بفاعلية .

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تنظيم إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية ، ن وتصنيف هذه البرامج إلى مايلي :

- برامج تدريبية في مكان العمل .
- برامج تدريبية لإتقان العمل في مكان العمل .

- برامج تدريبية لإعادة تأهيل العامل .

- برامج تدريبية لرفع المستوى .

وتهدف البرامج التدريبية في مكان العمل إلى إكساب العامل أو الموظف حديثا إلى اكتساب مهارات

واستعمال تقنيات وتجهيزات جديدة بالمؤسسة تؤدي إلى تأهيل مرتفع عن ذلك الذي أكتسبه العامل .

كما يقصد بالتخصص التقني أو إعادة التأهيل كل دورة تدريبية تهدف إلى جعل العامل المؤهل يكتسب معارف خصوصية ولازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات جديدة ويمكن أن تؤدي إلى تأهيل عالي للعامل عن ذلك الذي كان يحوزته .

كما نعني برفع المستوى كل دورة تدريبية تدخل في إطار التدريب المستمر للعمال من أجل النمو الثقافي أو المهني تسمح له بالترشح إلى مهنة أخرى أكثر فائدة وكذلك إمكانية الترقية داخل المؤسسة.

وتنظم الدورات التدريبية المذكورة أعلاه :

• في أماكن العمل بالمؤسسة .

• في مراكز مهئية ومخصصة التابعة للمؤسسة أو مؤسسات أخرى وهذا في إطار الاتفاق في مابين المؤسسات .

2 - إدارة النشاط التدريبي بمؤسسة نפטال :

تتضمن العملية التدريبية بمؤسسة نפטال أربعة مراحل أساسية وهي : تحديد الاحتياجات التدريبية ، إعداد المخطط التدريبي ، تنفيذ ومتابعة برامج تدريبية ، تقييم النشاط التدريبي .

• **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة محل الدراسة انطلاقا من:

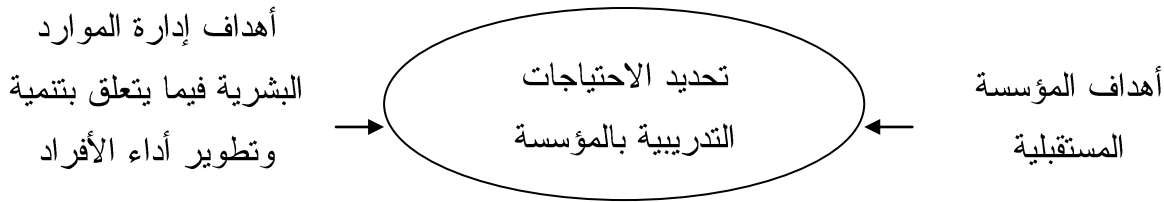
- استراتيجية المؤسسة فيما يخص تحقيق الأهداف المسطرة .

- استراتيجية الموارد البشرية فيما يتعلق بتنمية تطوير أداء الأفراد .

- دراسة وتحليل طلب التدريب الوارد من المصالح الإدارية بالمؤسسة وبالتشاور مع مصلحة إدارة الموارد البشرية

طلب التدريب الوارد إلى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة





نلاحظ من الشكل أعلاه غياب طريقة علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، كما أن نتائج تقييم أداء الأفراد لا يعتمد عليه كمستند أساسي في تحديد هاته الاحتياجات ، حيث أن المرجع الأساسي في تحديدها هو احتياجات المؤسسة من القوى العاملة لأداء عمل معين ، وهذا ما يؤكد فرضنا القائم بأن المؤسسة تفتقر إلى الأساليب العلمية في إدارة موردها البشرية .

إن الغياب الشبه الكلى للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية يجعل النشاط التدريبي يتعد عن الدور الإستراتيجي لهذا الأخير بما ينعكس في الأخير على النتائج أو الأهداف المتوخاة منه .

● **إعداد المخطط التدريبي:** بعدما تم تحديد الأفراد الذين تم اختيارهم للتدريب فإن المرحلة الموالية تتضمن إعداد مخطط تدريبي وهذا المخطط يتضمن النقاط التالية:

- تحديد بدقة ووضوح الأهداف المتوخاة من النشاط التدريبي .
- تحديد الشروط والمعايير الواجب توفرها في الأفراد للالتحاق والمشاركة في الدورة التدريبية .
- تقدير الإمكانيات المالية والوسائل اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي (ميزانية التدريب) .
- تحديد أماكن التدريب والتعاقد معهم.
- تحديد مدة التدريب وكذا تاريخ بدء واختتام دورة التدريب .
- تحديد طبيعة ومحتوى المادة التدريبية .

ومن بين مراكز التدريب المتعاقد معها لتنفيذ البرامج التدريبية الهيئات التالية:

- المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (CNEPD)

- مركز الإتقان للمؤسسة (CPE سوناطراك)

- الحماية المدنية

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

- المعهد العالي للتسيير و التخطيط

- جامعة السانبا (وهران)

- المعهد الجزائري للبتروك (التابع للسوناطراك)

● **تنفيذ ومتابعة برامج التدريب :** بعد أن يتم وضع البرنامج التدريبي في صورة النهائية وتحديد عقد الاتفاق بين المؤسسة والجهة المختصة أو المكلفة بالتدريب يتم تنفيذ البرنامج التدريبي ويتم هذا من خلال تلقي المدربين إلى المادة التدريبية سواء في صورة تعلم أو تمهين في المراكز المتعاقد معهم .

كما يتم متابعة تنفيذ البرامج التدريبية من خلال تتبع حضور المتدربين إلى مراكز التدريب وتسجيل غياباتهم حيث أن كل تغيب غير مبرر خلال فترة التدريب يعاقب عليه المتدرب ويحسم من الأجر حسب مدة الغياب .

● **تقييم النشاط التدريبي :** تعتبر عملية التقييم أساسية لنجاح البرنامج التدريبي والعمل على تطويره وتحسينه ، ومن أجل ذلك يتم بالمؤسسة تقييم فاعلية النشاط التدريبي في تحقيق أهدافه بالاعتماد على المتابعة والنتائج والتقارير التي تقدمها الهيئة القائمة على التدريب وتحتوى هذه التقارير على المواصفات التالية :

- التعريف الكامل بالعامل المتدرب .

- مدة التدريب بالساعات المؤداة .

- تاريخ ومكان إجراء التدريب .

- المواد المدروسة .

- منصب العمل قبل بداية التدريب .

- نقاط نهاية التدريب وملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب .

- مكان وتاريخ تحرير التقرير .

كما يتم تقييم النشاط التدريبي بالاعتماد على مجموعة من تقارير دورية يقدمها رؤساء المباشرين للعمال ، الذين تم تدريبهم ، فيبرزون فيها نواحي الضعف ونواحي القوة الذي ظهرت في أداء العاملين وسلوكهم بعد تلقي البرنامج

التدريبي ، كما تتوج نهاية فترات التدريب بتقديم شهادة التربص أو شهادة التأهيل المهني التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي ، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب وتثبت كذلك الاكتساب الفعلي للعامل للمؤهلات التي تسمح له بالقبول في منصب عمل معين .

المطلب الثاني : تحليل النشاط التدريبي بمؤسسة نفظال

لغرض تحليل النشاط التدريبي بمؤسسة نفظال سوف نقوم أولاً بتحليل الاحتياجات التدريبية المتمثلة في عدد الأفراد الذين تم تدريبهم ومقارنة ذلك بإجمالي عدد العمال ، كما سنقوم بتحليل البرنامج التدريبي بالمؤسسة حسب مواضيع التدريب و حسب المدة المخصصة للتدريب ، ثم نقوم كذلك بتحليل ميزانية التدريب والتكلفة الإجمالية له بالمؤسسة .

1- تحليل الاحتياجات التدريبية بمؤسسة نفظال 2001-2005:

إن نجاح أي برنامج أو عملية تدريبية يتوقف إلى حد كبير على مدى الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على أسس علمية سليمة ، غير أن تحديد الاحتياجات التدريبية بمؤسسة نفظال هو تحديد عفوي ولا يستند إلى أي طريقة علمية ولقد رأينا ذلك في المطلب السابق ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع طلبات الترشيح للدورة التدريبية من مصالح المؤسسة ليتم دراستها واختيار الأفراد الذين سوف يخضعون للتدريب .

بالإضافة إلى هذا فان عدد الأفراد الذين تم تدريبهم خلال كل سنة من سنوات الدراسة هم عدد قليل مقارنة

بإجمالي العمال، ويبين لنا الجدول التالي تطور نسبة عدد العمال الذين تم تدريبهم مقارنة بإجمالي عدد العمال

بالمؤسسة خلال الفترة 2001-2005.

الجدول رقم (15) : تطور عدد المتدربين مقارنة بإجمالي عدد العمال بمؤسسة نفظال خلال فترة 2001-2005

2005	2004	2003	2002	2001	السنوات
					البيان

660	881	852	802	705	إجمالي عدد العمال
174	335	55	43	34	عدد المتدربين
%26.36	%38	%6.45	%5.36	%4.82	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد المتدربين قد تحسن بشكل ملحوظ في جميع سنوات الدراسة. فقد بلغ عدد المتدربين في 2001 ، 34 متدرب أي ما نسبته 4.82 % من إجمالي عدد العمال بالمؤسسة ، وقد ارتفعت هذه النسبة إلى 6.45 % في سنة 2003 أما في سنة 2004 فقد ارتفع عدد المتدربين إلى 335 متدرب أي ما نسبته 38 % وهي أفضل نسبة لعدد المتدربين خلال جميع سنوات الدراسة ، أما في سنة 2005 انخفض عدد المتدربين إلى 174 متدرب وبلغت نسبة التدريب 26.36 % من إجمالي عدد المتدربين .

وللوقوف أكثر على تحاليل الاحتياجات التدريبية قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا توزيع عدد المتدربين بالمؤسسة حسب المستويات الوظيفية وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك :

الجدول رقم (16): تطور عدد المتدربين حسب المستوى الوظيفي بمؤسسة نفطال

خلال الفترة من 2005-2000

السنوات البيانات	2001	2002	2003	2004	2005
الإطارات و الإطارات السامية	8	11	16	74	45
التقنيون	9	14	8	93	41
المنفذون	17	18	31	167	88
إجمالي عدد المتدربين	34	43	55	335	174
نسبة الإطارات من إجمالي عدد المتدربين	%23.52	%25.58	%29.09	%22.8	%25.86
نسبة التقنيون من إجمالي عدد المتدربين	%26.47	%32.55	%14.54	%27.76	%23.56
نسبة المنفذون من إجمالي عدد المتدربين	%50	%41.86	%56.36	%49.85	%50.57

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

يظهر لنا الجدول السابق تحليل الاحتياجات التدريبية المتمثلة في عدد المتدربين حسب المستويات الوظيفية (الإطارات والإطارات السامية، التقنيون، المنفذون) ويلاحظ من خلال هذا الجدول تركيز المؤسسة في مجال التدريب على فئة المنفذون وتمثل الفئة النشطة والفعالة في خطوط التوزيع المباشر حيث بلغ متوسط النسبة المئوية لها 49.72% كما تمثل فئة الإطارات والإطارات السامية الدرجة الثانية في مجال التدريب، وتمثل الفئة الأساسية التي تهتم للمؤسسة فرص الانطلاق والنجاح من خلال رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات وبلغت نسبة متوسط عدد المتدربين في هذه الفئة 25.22% .

كما تمثل فئة التقنيون الدرجة الثالثة في مجال التدريب بعد فئة الإطارات والمنفذون بشكل متوسط عدد المتدربين في هذه الفئة بنسبة 24.97% خلال سنوات الدراسة .

2- تحليل تطور ميزانية التدريب وتكلفة التدريب:

لتحليل تطور ميزانية التدريب وتكلفة التدريب ومعرفة الأهمية المعطاة لهذه الأخيرة بالمؤسسة فإننا سنقوم بدراسة التطور ميزانية وتكلفة التدريب ومقارنتها مع بعض المؤشرات الأخرى كإجمالي عدد العمال أو كتلة الأجور ورقم الأعمال وعدد المتدربين

- تحليل تطور ميزانية التدريب : ولتابعة تطور الميزانية المخصصة لتدريب قمنا بإعداد ثلاث جداول تبين مقارنة ميزانية التدريب مع إجمالي عدد العمال وكذلك مقارنة ميزانية التدريب مع كتلة الأجور ورقم الأعمال وقد كانت نتائج هذه المقارنة كما هي مبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (17) : مقارنة ميزانية التدريب مع إجمالي عدد العمال وكتلة الأجور ورقم الأعمال

مؤسسة نفضال خلال الفترة 2001-2005

2005	2004	2003	2002	2001	السنوات البيان
8875.83	6804.72	6404.72	5352	4906.59	ميزانية التدريب k.DA
660	881	852	802	705	إجمالي عدد العمال
13.44	7.72	7.61	6.67	6.95	نصيب الفرد الواحد من ميزانية التدريب k.DA
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التدريب
%93	%125	%121	%113	%100	تطور مؤشر إجمالي عدد العمال
%193	%110	%109	%96	%100	تطور مؤشر نصيب الفرد من ميزانية التدريب
284026	218060	243068	158937	149767	K.DA كتلة الأجور

3.12	3.12	2.66	3.36	3.27	نسبة ميزانية التدريب إلى الأجور
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التدريب
%189	%145	%162	%106	%100	تطور مؤشر كتلة الأجور
%0.95	%0.95	%0.81	%102	%100	تطور مؤشر ميزانية التدريب إلى كتلة الأجور
2688002	2486970	2814228	2275331	1669733	K.DA رقم الأعمال
0.33	0.27	0.23	0.23	0.29	نسبة ميزانية التدريب إلى رقم الأعمال
%180	%138	%132	%109	%100	تطور مؤشر ميزانية التدريب
%160	%148	%168	%136	%100	تطور مؤشر رقم الأعمال
%112	%93	%78	%80	%100	تطور مؤشر نصيب ميزانية التدريب من رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

إن دراسة ميزانية التدريب منفردة لا تحفز مدى الأهمية المعطيات للتدريب بالمؤسسة لذلك قمنا بمقارنة ميزانية التدريب مع بعض المؤشرات كإجمالي عدد العمال وكتلة الأجور ورقم الأعمال والمبينة في الجدول السابق ويلاحظ أن نصيب الفرد الواحد قد عرف تحسن ملحوظا في سنوات الدراسة ما عدا في سنة 2002 أي انخفض نصيب الفرد الواحد بـ 4% مقارنة بسنة 2001. ويرجع هذا الانخفاض إلى الزيادة غير المتكافئة بين ميزانية التدريب مع عدد العمال بالمؤسسة خلال هذه السنة حيث ارتفعت ميزانية التدريب بنسبة 9% بينما ارتفع عدد المتدربين بنسبة 13% مقارنة مع سنة 2001.

ويظهر لنا من خلال الجدول أن ميزانية التدريب قد تراوحت نسبتها بين 2.66% إلى 3.66% من كتلة الأجور الموزعة حيث بلغت أفضل نسبة لها سنة 2002 وبلغت 3.36% أما متوسط ميزانية التدريب فقد بلغ 3.10% مقارنة بتكلفة الأجور خلال فترة الدراسة (2001-2005). ويلاحظ من خلال الجدول بان ميزانية التدريب قد عرفت الزيادات المتنامية خلال فترة الدراسة لكن هذه الزيادات

لم تكن بنفس وتيرة زيادة كتلة الأجور حيث كانت نسبة الزيادة في هذه الأخيرة أعلى من نسبة الزيادة في ميزانية التدريب .

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن نصيب ميزانية التدريب من رقم الأعمال لم يتجاوز 0.5% وتراوحت نسبتها من خلال فترة الدراسة بين قيمتي 0.23% و 0.33% فرغم الزيادة في رقم الأعمال في سنة 2001 إلى إن ميزانية التدريب لم تتزايد بنفس وتيرة زيادة رقم الأعمال فمثلا بلغ معدل الزيادة في رقم الأعمال خلال سنتي 2002-2003 بنسبة 68% ، 36% على التوالي في حين بلغ معدل الزيادة في ميزانية التدريب 32% ، 9% خلال نفس السنتين السابقتين .

• تحليل تطور التكلفة الإجمالية لتدريب :

تعتبر ميزانية التدريب مبالغ مقدرة للوفاء بالبرامج التدريبية، حيث يتم إعدادها عند بداية كل سنة جديدة ويتم من خلال هذه السنة استهلاك هذه الميزانية عبر الدورات التدريبية المخصصة للأفراد، لينتج في نهاية السنة التكلفة الإجمالية للتدريب . ولدراسة تطور تكلفة التدريب سوف نقوم بتحديد نصيب الفرد الواحد من هذه التكلفة وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي بين لنا ذلك:

الجدول رقم (18): تحليل اتجاه تطور تكلفة التدريب بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2001-2005

السنوات البيانات	2001	2002	2003	2004	2005
التكلفة الإجمالية للتدريب DA.	792448	1130977	1250604	5398000	7174000
إجمالي عدد المتدربين	34	43	55	335	174
نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتدريب	23307.29	7926301	22738.25	16113.43	41229.88
تطور مؤشر التكلفة الإجمالية للتدريب	100%	142%	157%	681%	905%

تطور مؤشر عند المتدربين	%100	%126	%161	%985	%511
تطور مؤشر نصيب الفرد من التكلفة الإجمالية للتدريب	%100	%112	%97	%69	%177

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة.

لقد ارتفعت التكلفة الإجمالية للتدريب تدريجياً خلال سنوات الدراسة وهو ما يظهره لنا مؤشر التكلفة الإجمالي للتدريب، ويرجع هذا الارتفاع إلى عدة عوامل منها:

- عدد الأفراد الخاضعين للتدريب

- مكان التدريب حيث تختلف تكلفة التدريب من مكان إلى آخر.

- نوع وموضوع التدريب في حد ذاته.

ويلاحظ من خلال الجدول أن نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتدريب تتراوح بين قيمتي

16113.43 دج و 41229.88 دج خلال فترة الدراسة ، ويظهر من خلال الجدول أن حصة الفرد من هذه

التكلفة قد ارتفعت في بداية الفترة أي سنة 2002 ليصل مؤشر تطورها إلى 112 % مقارنة بسنة 2001 . أما في

سنة 2003 و 2004 فقد تراجع نصيب الفرد الواحد من التكلفة الإجمالية للتدريب ليصل إلى 16113.43 دج

في سنة 2004 وهي أدنى قيمة لها ، أما في سنة 2005 فان نصيب الفرد سجل أعلى قيمة له وبلغ 41229.88

دج ويرجع هذا إلى الانخفاض النسبي في عدد المتدربين والذين بلغ 174 فرد في حين ارتفعت تكلفة التدريب ليصل

إلى 7174000 دج خلال هذه السنة .

المطلب الثالث : تقييم فاعلية وجدوى النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفط

بعدها تطرقنا في المطلبين السابقين من هذا المبحث على التعريف بنظام التدريب وتحديد أهدافه وتطرقنا كذلك إلى تحليل البرنامج التدريبي ، نصل الآن إلى مرحلة مهمة وهي تقييم مدى فاعلية ودور النشاط التدريبي في تحسن الإنتاجية بالمؤسسة، حيث رأينا في الجانب النظري أن أهداف التدريب تتمثل في تحسن وتنمية أداء الأفراد وكذا تقليل حوادث العمل، وتقليل معدل الغياب ، والإشراف..... الخ.

والتي تعتبر دلالة على التحسن في الإنتاجية بالمؤسسة ، وانطلاقا من هذه الأهداف سوف نحاول في هذا المطلب أن نقيم مدى فاعلية النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة مبرزين ذلك في عناصر تاليه :

- تحديد وحساب معامل الارتباط بين تدريب والإنتاجية بالمؤسسة

- دراسة اثر نظام التدريب على أداء الأفراد بالمؤسسة (تفرغ استثمارة البحث)

1 قياس أثر التدريب على الإنتاجية بمؤسسة نفظال :

لتقييم فاعلية التدريب ومدى مساهمته في تحسن الإنتاجية بالمؤسسة محل دراسة فإننا سوف نقوم بمحاولة قياس اثر التدريب على إنتاجية العمل وسوف نستعمل في ذلك معامل الارتباط بين : التدريب ، الإنتاجية وقد اخترنا مجموعة من المتغيرات التي تترجم التدريب وأخرى تترجم التحسن في الإنتاجية وهذه المتغيرات تتمثل في مايلي :

- بالنسبة لتدريب (ميزانية التدريب، عدد المتدربين، تكلفة التدريب...)

- بالنسبة للإنتاجية (الإنتاج بالكميات، معدل الغياب، معدل حوادث العمل، معدل دورات العمل

إنتاجية العمل معبرا عنها ماديا ، إنتاجية ساعة العمل ، الإنتاجية الإجمالية ...)

• قياس الارتباط بين تكلفة التدريب والإنتاجية الإجمالية :

جدول رقم (19) : يوضح حساب معامل الارتباط بين تكلفة التدريب والإنتاجية الإجمالية بمؤسسة نفظال خلال

الفترة 2001-2005

$(Y_i)^2$	$(X_i)^2$	$(X_i \times Y_i)$	الإنتاجية الإجمالية (Y_i)	تكلفة التدريب (X_i)	البيانات السنوات
1.3225	$10^{11} \times 6.2797383$	911315.2	1.15	15999	2001
1.4641	$10^{12} \times 1.2791089$	136848217	1.21	21579	2002
1.3225	$10^{12} \times 1.5640103$	14381944.6	1.15	21759	2003
0.9801	$10^{13} \times 2.9138404$	5344020	0.99	30806	2004
1.21	$10^{13} \times 5.1466276$	7891400	1.10	36462	2005
6.2992	$10^{13} \times 8.4075773$	16953431.97	5.6	126605	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

$$\bar{X} = 25321 \quad \bar{Y} = 1.12$$

$$\bar{X}^2 = 641153041 \quad \bar{Y}^2 = 1.2544$$

$$= -0.704272678 \frac{-682120.51}{968546.034} R =$$

يظهر لنا معامل الارتباط العلاقة بين تكلفة التدريب والإنتاجية الإجمالية بالمؤسسة ويبين لنا هذا المعامل مدى مساهمة تدريب استثمار في الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة ويلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.70) وهي قيمة سالبة وتفسر لنا هذه النتيجة بان هناك علاقة عكسية بين التدريب والإنتاجية الإجمالية أي أن الزيادة في تكلفة التدريب تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية الإجمالية ويمكن تفسير هذه النتيجة لان النشاط التدريبي لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية .

قياس الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية العمل:

يهدف نظام التدريب إلى تحسين أداء الأفراد حيث يؤدي هذا التحسن إلى زيادة الإنتاج وتحسين في الإنتاجية . وانطلاقاً من هذا فإننا سنقوم بتقييم فاعلية النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة انطلاقاً من البحث عن إمكانية وجود علاقة بين عدد المتدربين وإنتاجية العمل معبراً عنها (بكمية الإنتاج / عدد العمال)، وقد قمنا بإعداد جداول توضح لنا ذلك :

جدول رقم (20) : يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية العمل بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2001.

البيانات السنوات	عدد المتدربين (X _i)	إنتاجية العمل (Y _i)	(X _i ×Y _i)	(X _i) ²	(Y _i) ²
2001	34	56.04	1905.36	1156	3140.4816
2002	43	55.93	2404.99	1849	3128.1649
2003	55	59.34	5668.69	3025	3521.2356
2004	335	37.02	12401.7	112225	1370.4804
2005	174	65.10	11327.4	30276	4238.01
المجموع	641	273.43	33708.14	148531	15398.3725

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{Y}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y}^2 = 54.686 \quad \bar{Y}^2 = 2990.558596$$

$$R = \frac{-1345.586}{5437.493902} = -0.247464369$$

ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية العمل (- 0.24) وتبين لنا هذه النتيجة أن العلاقة الموجودة بين المتغيرين هي علاقة عكسية أي أن الزيادة في عدد المتدربين تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العمل . وهذه العلاقة هي علاقة غير منطقية من وجهة نظر العلاقة القائمة بين التدريب والإنتاجية ونستطيع أن نفسر هذه النتيجة بان التدريب لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين إنتاجية العمل.

قياس الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية ساعة العمل:

لغرض تقييم مدى فاعلية نظام التدريب في تحسين الإنتاجية فإننا سنقوم بقياس معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية ساعة العمل وقد قمنا بإعداد الجدول التالي:

جدول رقم (21) : يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية ساعة العمل بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2001

التساؤلات	الإطارات	التقنيون	المنفذون	كل العينة
البيانات السنوات	عدد المتدربين (X _i)	إنتاجية ساعة العمل (Y _i)	(X _i xY _i)	(X _i) ² (Y _i) ²
2001	34	0.027	0.918	0.000729
2002	43	0.029	1.247	0.000841
2003	55	0.030	1.65	0.00090
2004	335	0.019	6.365	0.000361
2005	174	0.023	4.002	0.000529
المجموع	641	0.128	14.182	0.00336

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{X}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y} = 0.0256 \quad \bar{Y}^2 = 0.00065536$$

$$R = \frac{-2.2276}{2.34962111} = -0.94806775$$

لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين عدد المتدربين وإنتاجية ساعة العمل (- 0.94) وتبين لنا هذه النتيجة بان

هناك علاقة عكسية وقوية بين المتغيرين ، وترجم كذلك هذه النتيجة بان الارتفاع في عدد المتدربين يؤدي إلى

انخفاض في إنتاجية ساعة العمل ويمكن تفسير هذه النتيجة غير المنطقية بعدم فعالية النشاط التدريب في تحسين إنتاجية

العمل وهو ما يؤكد فرضنا بعدم فاعلية أنشطة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة محل الدراسة.

قياس الارتباط بين عدد المتدربين وعدد حوادث العمل :

لقد رأينا في الجانب النظري انه من بين أهداف التدريب هو تخفيض حوادث العمل والتي تنتج لضعف أداء

الأفراد وانطلاقا من هذا سوف نحاول إظهار مدى دور التدريب في تخفيض حوادث العمل في المؤسسة وذلك

بحساب معامل الارتباط وعدد المتدربين .

العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
6	40	9	30	19	42.22	34	37.77	نعم	1- أثناء عملك بالمؤسسة هل تحصلت على تدريب
9	60	21	70	26	57.77	56	62.22	لا	
15	100	30	100	45	100	90	100	المجموع	
5	33.33	7	23.33	14	31.11	26	28.88	نعم	2- هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه حسن من أداءك لعملك
10	66.66	23	76.66	31	68.88	64	71.11	لا	
15	100	30	100	45	100	90	100	المجموع	
6	40	8	26.66	17	37.77	31	34.44	نعم	3- هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح
9	60	22	73.33	28	62.22	59	65.55	لا	
15	100	30	100	45	100	90	100	المجموع	
0	0	2	6.66	4	8.88	6	6.66	نعم	4- هل تعرضت لحوادث عمل بعد التدريب
15	100	28	93.33	41	91.11	84	93.33	لا	
15	100	30	100	45	100	90	100	المجموع	

جدول رقم (22) : يوضح حساب معامل الارتباط بين عدد المتدربين وحوادث العمل بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2001

البيانات السنوات	عدد المتدربين (X _i)	عدد حوادث العمل (Y _i)	(X _i ×Y _i)	(X _i) ²	(Y _i) ²
2001	34	20	1020	1156	900
2002	43	23	989	1849	529
2003	55	19	1045	3025	361
2004	335	16	5360	112225	256
2005	174	21	3654	30276	441
المجموع	641	109	12068	148531	2487

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

$$\bar{X} = 128.2 \quad \bar{X}^2 = 16435.24$$

$$\bar{Y} = 21.8 \quad \bar{Y}^2 = 475.24$$

$$R = \frac{-1905.8}{2711.477796} = -0.702863952$$

يظهر لنا معامل الارتباط مدى العلاقة الموجودة بين عدد المتدربين وحوادث العمل بالمؤسسة ، نلاحظ ان قيمته

بلغت (- 0.70) أي أن هناك علاقة عكسية وقوية بين المتغيرين . وتفسر لنا هذه النتيجة بان الزيادة في عدد

المتدربين يؤدي إلى انخفاض في حوادث العمل وان 70% من حوادث العمل يمكن إرجاعها إلى نقص التدريب

بالمؤسسة ، وتأكد لنا هذه العلاقة أن التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية من خلال تخفيض عدد حوادث العمل .

اثر نظام التدريب على أداء الأفراد بمؤسسة نفطال :

يهدف نظام التدريب بالمؤسسة إلى تحسين الإنتاجية من خلال تخفيض حوادث العمل والإشراف والتغيب ودوران

العمل... الخ

المصدر : تفرغ استمارة البحث

وبصفة عامة يهدف إلى زيادة المهارات والمعارف والقدرات للأفراد أي زيادة قابليتهم الإنتاجية وانطلاقاً من هذا سوف نحاول تقييم مدى جدوى وفاعلية نظام التدريب في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال دراسة مساهمته في تحسين وتنمية أداء الأفراد ومن أجل هذا قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وكانت الإجابة كما يلي :

جدول رقم (23) : يوضح اثر التدريب على الأداء الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

لقد أشارت نتائج الاستقصائية والخاصة بخضوع الأفراد إلى التدريب بان نسبة 37.77% من حجم عينة هي التي خضعت إلى التدريب بينما حوالي 62.22% من إجمالي حجم العينة لم تخضع للتدريب كما تشير نتائج الاستقصاء إلى أن 60% من فئة الإطارات و 70% من فئة التقنيون و 57% من المنفذون لم يخضعوا للتدريب. ومن أجل الوقوف أكثر على مدى تطبيق المؤسسة للأساليب العلمية للتدريب وفي تحديد الاحتياجات التدريبية سألنا بعض أفراد حجم العينة والذين لم يخضعوا للتدريب حول فرص التدريب وكيفية الاستفادة منها وقد كانت إجابة هؤلاء في النقاط التالية :

- قلة فرص التدريب.

- منح التدريب في اغلب الأحيان لاعتبارات وعلاقات شخصية بين الإدارة والعمال والابتعاد عن

الموضوعية في منحها .

إن هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة لا تملك الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يؤكد

فرضنا القائل بان مؤسسة نפטال تفتقر إلى الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية .

ولتقييم مدى فاعلية النشاط التدريبي في تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين الإنتاجية بالمؤسسة فقد طرحنا الأسئلة

(2) و(3) و(4) على عينة البحث وقد كانت النتائج كما يلي :

- إن نسبة 71.11% من إجمالي عينة البحث ترى أن التدريب الذي تحصلوا عليه لم يحسن من أدائه لأعمالهم كما أجابت نسبة 66.66% من فئة الإطارات و 76% من فئة المنفذون بعدم فاعلية النشاط التدريبي في تحسين أدائهم بينما أجابت نسبة 68.88% بعكس ذلك .
- كما أشارت عينة البحث بان المعارف والمهارات التي تعلموها في التدريب غير كافية لتأدية أعمالهم بنجاح حيث بلغ عدد الذين أجابوا بعدم الكفاية نسبة 65% من حجم العينة بينما 34% أجابوا بان المهارات كافية لتأدية أعمالهم أو مهامهم في وظائفهم المختلفة .
- كما أفادت عينة البحث حول تعرضها لحوادث عمل بعد تلقيها البرنامج التدريبي بان هناك حوالي 6 أفراد من حجم العينة أجابوا بتعرضهم لحوادث عمل بعد تلقيهم البرنامج التدريبي وقد توزع هذا العدد إلى 2 في فئة التقنيون و 4 في فئة المنفذون بينما النسبة المتبقية من حجم العينة والبالغ عددهم 84 فردا أجابوا بعدم تعرضهم لحوادث عمل بعد التدريب .
- إن هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاستقصاء تشير إلى أن التدريب لا يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية . وهذا ما يؤكد فرضنا القائل بعدم فاعلية الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة .
- هذا ويمكن إرجاع عدم فاعلية النشاط التدريبي في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة إلى الأسباب والعوامل التالية:
- عدم وجود طرق علمية ومعطيات دقيقة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وهو ما يجعل العملية التدريبية غير مبنية على أسس سليمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المتوخاة من نشاط التدريبي .
 - قصر المدة المخصصة للتدريب (تدريب قصر المدى) وتعتبر هذه المدة غير كافية لاستيعاب مواضيع التدريب .
 - ضعف الميزانية المخصصة للتدريب.
 - إهمال المتابعة والتقييم للنشاط التدريبي وارتكازهما على نواحي معينة .

المبحث الثالث : الأجر بمؤسسة نفظال

تلعب الأجر دورا هاما في تحسين الإنتاجية فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج ولها انعكاساتها على الإنتاجية بالمؤسسة ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية في تحسين مستوياتها لتأثيرها على أداء الأفراد أن هذا التضارب بين المهدفين في نظام دفع الأجر دفع بنا إلى تخصيص مبحث كامل لدراسة الأجر وأنظمة دفعها وآثارها على الإنتاجية سواء كانت في الجانب النظري أو التطبيقي .

ولدراسة الأجر وآثارها على الإنتاجية بالمؤسسة محل دراسة سوف نقوم أولا بالتعريف بهيكل الأجر ومكوناته ، ثم دراسة وتحليل اتجاه تطور كتلة الأجر الموزعة ، وأخيرا سوف نتطرق إلى تقييم فاعلية نظام المتبع في دفع الأجر وأثره على الإنتاجية .

المطلب الأول : هيكل الأجر بمؤسسة نفظال

قبل أن نتطرق إلى دراسة وتحليل هيكل الأجر بمؤسسة نفظال نود ان نقف ونبين مرتكزات وأهداف نظام الأجر بالمؤسسة وكذلك سيروورة عملية الدفع ثم في العنصر الموالي سنقوم بشرح مكونات هيكل الأجر .

1- التعريف بنظام الأجر وأهدافه بمؤسسة نفظال:

تعتبر المؤسسة كيان اقتصادي تنظم فيها العلاقات الاجتماعية لإنتاج منافع وخدمات بهدف إنشاء ثروات بدونها لا يمكن تقديم اجر لمختلف عوامل الإنتاج بما فيها عنصر العمل ولضمان سيروورتها ونجاحتها الاقتصادية يجب عليها الصهر على المطابقة الصارمة للتشغيل والتكاليف المنبثقة عنه وعن مستويات النشاط والحجم المالي والتي من شأنها إنتاج قيم مضاعفة تساهم في عملية تطويرها وتنميتها .

وفي هذه الظروف تبقى الرواتب مرتبطة بالنتائج المتحصل عليها المؤسسة ، مع قدراتها المالية ومع سيولتها النقدية لتلبية متطلبات النشاط الاقتصادي .

وفي هذا الإطار تعكف مؤسسة نفضال على بناء نظام للرواتب والأجور يضمن سيرورتها ونجاحتها الاقتصادية ويهدف إلى تلبية الاهتمامات الأساسية التالية :

- يجب أن ترتبط مستويات كتلة الأجور وتغيراتها مع الوضعية المالية والنتائج الاقتصادية للمؤسسة
 - يجب أن تتصف سياسة دفع الأجور بالعدالة والإنصاف مع الأخذ بعين الاعتبار سلم الداخلي للتصنيفات والمسؤوليات في الهيكل الوظيفي .
 - يجب أن تدفع الأجور حسب القياس العادل في المساهمة الفردية في النتائج الجماعية
 - يجب أن يتحمل نظام الأجور المحافظة على الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها لضمان السير الحسن للمؤسسة
 - يجب أن يأخذ نظام دفع الأجور بعين الاعتبار التحفيز الفردي والجماعي ، لإعطاء مكانة وأهمية للجزء المتغير من الأجور
- دفع الأجور:

يقدم الأجر بمؤسسة نفضال في شكل أقساط مالية في كل شهر، يبين مبلغه و كذلك العناصر المكونة له في كشف

الأجور المحرر من طرف المؤسسة كما تنفذ الاقتطاعات من الأجور خلال كل عملية دفع و للقيام بما يلي :

- الاقتطاع القانوني من الأجور و المتعلق بالضرائب و الرسوم الضريبية و تسديد اشتراك الضمان الاجتماعي.
 - الاقتطاع الناتج عن غياب أو تأخر غير مبرر.
 - الاقتطاع عن العقود المختلفة أو التسديدات للمؤسسة (سلفيات).
 - الاقتطاع الناتج عن تسديدات مختلفة لإلحاق أضرار بأدوات أو وثائق أو ضياعها.
- كما يستحق كل عامل كشف الأجر في نهاية كل شهر عمل ويحتوي هذا الكشف على ما يلي:
- اسم المؤسسة .
 - الهيئات التي تدفع لها المؤسسة اشتراك الضمان الاجتماعي.
 - اسم العامل و وظيفته(المنصب).
 - الأجر القاعدي للمنصب.
 - الفئة المهنية و الدرجة.

- عدد الساعات الموافقة لنظام العمل.
- مجموع و طبيعة مختلف التعويضات والعلاوات والزيادات.
- أنواع الساعات أو عدد الساعات المحسومة من أجل الغياب أو التأخير.
- عدد أيام العطلة المدفوعة الأجر و الراتب المرافق لها.
- المبلغ الراتب الخام.
- مبلغ وطبيعة الاقتطاعات.
- مبلغ الراتب الصافي.

كما يحق لكل عامل المطالبة بهذه المعلومات حول مختلف العناصر المكونة لمبلغ راتبه و تقدم له المعلومات الكافية ليتمكن العامل من فحص راتبه.

2- هيكل الأجور بمؤسسة نפטال:

يتكون هيكل الأجور بمؤسسة نפטال حسب القانون من المكونات التالية :

- **شطر ثابت (الأجر القاعدي):** وهو ذلك الأجر المتعلق بوظيفة الشخص، الرتبة، أو الفئة المهنية التي عين فيها العامل بصفة دائمة.

- **شطر متغير:** يحتوي الشطر المتغير على عناصر الراتب المرتبطة بالعلاوات والتعويضات والزيادات:

- العلاوات المسددة من أجل تجربة الأجير أو تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل وبالأخص العمل بالتناوب، تعويض الأضرار، علاوة الإلزام أو البقاء بما في ذلك الإلزام على العمل الليلي.
- العلاوات المتعلقة بالإنتاجية ونتائج العمل .
- تعويض المصاريف المسددة نتيجة للخضوع الخاص للعامل لإزاء المؤسسة ويتكون هذا التصنيف من 21 درجة ويرمي نموذج تصنيف الوظائف إلى تحديد الأجور القاعدية الواردة في الاتفاقية الجماعية ، وقد تم تجزئة هذه التصنيفات حسب المجموعات الجماعية والمهنية المكونة للمؤسسة إلى ثلاث ، معرفة كما يلي :
- المجموعة الأولى : مناصب التنفيذ : درجة التصنيف من 1 إلى 10 .
- المجموعة الثانية : مناصب أعوان المهرة : درجة التصنيف من 11 إلى 13.
- المجموعة الثالثة : إطارات وإطارات سامية : درجة من 14 إلى 21.

ويعتبر الأجر القاعد الأساس الذي يستعمل لحساب العلاوات والتعويضات وذلك كنسب مئوية من الأجر القاعدي.

• الأجر المتغير : ويتكون من الجزء من المكونات أو العلاوات التالية :

- **علاوات الإطعام** : وهي علاوة تتعلق بتوفر الإطعام للعامل غير القادرين على الالتحاق بمسكنهم العادي قصد تناول وجبتهم ، وفي حالة عدم تقديم هذه الخدمة يسدد المبلغ اليومي لعلاوة الإطعام شهريا في كشف الأجور ويحددها هذا المبلغ (ب مائة دينار جزائري) ، ولا تدفع إلا لأيام العمل الفعلية .

- **علاوة الصندوق** : تهدف علاوة الصندوق إلى تغطية أخطار نقص رصيد الصندوق في بعض الحالات المحدودة وتمنح للعمال الذين يستعملون في وظائفهم النقود ويضمنون تسييرها وتحدد المبالغ الممنوحة كما يلي :

- من سنة واحدة إلى 8 سنوات 1%

- من 9 سنوات إلى 18 سنة 1.5%

- من 19 إلى 25 سنة 2.5%

- من 26 فأكثر 3%

- **علاوة النتائج الاقتصادية** : وترتبط هذه العلاوة بالنتائج السنوية والمحددة برقم الأعمال المحققة والذي يقارن برقم الأعمال المخطط في نهاية السنة .

الساعات الإضافية : تعتبر ساعات العمل الإضافية التي تفوق في مجموعها المدة الأسبوعية القانونية أو المدة المعتبرة معادلة لها ، ساعات عمل إضافية ويحسب راتبها بنسبة الزيادة كما يلي :

- 50% بالنسبة لأربع ساعات الأولى

- 75% بالنسبة لساعات إضافية الأكثر من أربع ساعات

- 100% بالنسبة لساعات إضافية المنجزة ليلا

وفي كل الأحوال لا يمكن أن تتجاوز ساعات العمل الفعلية (المدة العادية والساعات الإضافية) 55 ساعة في الأسبوع و 11 ساعة في اليوم.

- تعويض الأضرار: يتحصل العامل على علاوات تعويض الأضرار لم يكن منصب عمله يحتوي على مهام وظروف غير صحية ، مساوئ ، أوساخ ، أخطار ، وتتحدد هذه المساوئ حسب الجدول التالي :

الدرجات التعويضات	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة
الأوساخ	3%	6%	10%
المشقة	3%	6%	10%
الأضرار الصحية	3%	6%	10%
الخطر	3%	6%	10%

تسديد هذه العلاوات كما هو معروف مرتبط ببقاء الأسباب التي يبررها الخطر وكل تحسن في ظروف العمل وبعد تحقيق العمل ، واستشارة لجنة حفظ الصحة والأمن ، يؤدي إلى مراجعتها او حذفها بعد إتفاق جماعي .

- علاوات المردود الفردي : وهي علاوات مرتبطة بالمردود الفردي وتهدف إلى تحسينه وتكون فصلية اي كل ثلاث أشهر وتدفع شهريا وتحسب على أساس مقاييس : كحجم العمل ، جودة العمل ، المواظبة ، السلوك ، وتصل نسبة هذه العلاوة إلى 15% من الأجر القاعدي وتوزع هذه النسبة كما يلي :

المعايير	حجم النقط
كمية العمل	5نقاط
جودة العمل	5نقاط
المواظبة	3نقاط
الحضور	2نقاط

- علاوة المردود الجماعي : وهي علاوة تتعلق بنسبة إنجاز الأهداف المسطرة ، وتهدف إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة أجزاء وتسدد شهريا وتحسب على أساس معايير ومقاييس ، تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتصل نسبتها على 35% من الأجر القاعدي .
- علاوة النقل : وتشمل في تعويض مصاريف النقل والتي يدفعها العامل للالتحاق بالمؤسسة وتتراوح هذه المنحة بين 300 و 1300 دينار وتدفع على أساس المسافة ، مقر إقامة العامل ومكان العمل .

المسافة	العلاوة	المسافة	العلاوة
02 كلم	300 دينار شهريا	من 27 إلى 31.9 كلم	900 دينار شهريا
من 02 إلى 6.9 كلم	400 دينار شهريا	من 32 إلى 36.9 كلم	1000 دينار شهريا
من 7 إلى 11.9 كلم	500 دينار شهريا	من 37 إلى 41.9 كلم	1100 دينار شهريا
من 12 إلى 16.9 كلم	600 دينار شهريا	من 42 إلى 49.9 كلم	1200 دينار شهريا
من 17 إلى 21.9 كلم	700 دينار شهريا	من 50 فأكثر	1300 دينار شهريا
من 22 إلى 26.9 كلم	800 دينار شهريا		

- علاوة استعمال السيارات الخاصة : وهي علاوة يستفيد منها العمال الذين يستعملون سياراتهم الخاصة الأغراض مهنية لصالح المؤسسة ، وفي هذا الإطار وعند موافقة المؤسسة للأجير (العامل) باستعمال سيارته الخاصة لتنقل الوظيفة يستفيد بتعويضات المصاريف التي يتحملها من منحة جزافية شهريا تسمى علاوة التعاقد السيارة الخاصة والتي يحدد مبلغها ب (2000 د ج) .

كما تستلزم المؤسسة في دفع علاوات لتغطية المصاريف الناتجة عن استعمال خاص للسيارة في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة وهذا في شعاع لا يقل عن (50 كلم) من مكان العمل العادي ، ويحدد مبلغ هذه العلاوة بخمسة دنانير للكيلومتر الواحد المقطوع .

مصاريف المهمة (تعويض تكاليف المهمة) : وهي علاوة يستفيد منها العامل في إطار مهمة مأمورة من طرف المؤسسة بالقيام بتنقل في شعاع لا يقل عن 50 كلم من مكان عمله العادي ولمدة تساوي أو تقل عن 30 يوم وتضمن هذه العلاوة تغطية المصاريف التي يتحملها الأجير من إطعام وإيواء ، وتحدد هذه العلاوة بـ 2000 دينار يوميا .

-علاوة مصاريف الوظيفة : وهي علاوة تمنح للإطارات والإطارات السامية وتهدف إلى تعويض المصاريف الشخصية المرتبطة بالالتزامات والحالات اتجاه المؤسسة وتصل قيمة هذه العلاوة إلى نسبة 10 % من الأجر القاعدي ويتم تسديدها تبعا لوقت الحضور .

-علاوة القيادة : وتهدف هذه العلاوة إلى توزيع تأثيرات القيادة السلمية على فوج من الأجراء بهدف الإنجاز الصحيح للأهداف المخططة ، وتحدد علاوة القيادة حسب نسبة مئوية من الأجر القاعدي ، تتراوح بين 5 إلى 10% .

تتوزع حسب عدد الأجراء تحت القيادة وذلك كما يلي:

-من 01 إلى 05 إجراء 05 % .

-من 06 إلى 10 إجراء 07% .

-من 11 إلى 19 إجراء 09% .

-من 20 فأكثر إجراء 10% .

-علاوة الحصيلة : تنشأ علاوة الحصيلة في حالة الأشغال الغير العادية و المنجزة بمناسبة تحرير حصيلة المؤسسة ، وتدفع هذه العلاوة للعمال المدعوون للقيام بهذا النوع من الأشغال ، ويتراوح من 750 إلى 2000 دينار جزائري.

-علاوة الجرد : تمنح علاوة الجرد لكل عامل مدعو من طرف السلطة السلمية لقيام بعمليات الجرد ويتراوح مبلغ هذه العلاوة بين 500 إلى 1500 دج .

- **العلاوات الظرفية للخطر** : تمنح لأعوان التدخل والمراقبة وتقدر قيمتها ب 2000 دج شهريا إذا توفرت كل الظروف والإجراءات المرتبطة بمنح هذه العلاوة
- **علاوة الإلزام** : وتمثل هذه العلاوة في تعويض لكل عامل تضعه المديرية إلى البقاء في خدمة المؤسسة خارج ساعات العمل ، وتحدد مبلغ العلاوة اليومية للإلزام ب 100 دينار جزائري .
- **علاوة التكوين** : وترتبط هذه العلاوة بالأفراد الذين يتابعون تكوين مهني ومبرمج من طرف المؤسسة ، وتهدف على التعويض الفرد الخاضع للتكوين من فقدان بعض الامتيازات المرتبطة بالعمل ويقدر مبلغها ب 08% من الأجر القاعدي .

المطلب الثاني : تحليل اتجاه تطور كتلة الأجور الموزعة بمؤسسة نفظال .

تعتبر الأجور أداة تحفيزية لتحسين مستويات الإنتاجية ، ولإشباع حاجات الأفراد المادية ، وفي هذا الإطار ركزت مؤسسة نفظال جهودها في مجال التحفيز على الاعتماد على نظام دفع الأجور ، وأولته عناية خاصة به ، ولقد لاحظنا ذلك عند دراستنا لمكونات هيكل الأجور للمؤسسة حيث لاحظنا أن اغلب مكوناتها تتمثل في علاوات وتعويضات ممنوحة للأفراد في شكل أجور تحفيزية .

استكمالا للمطلب السابق سوف نحاول دراسة وتحليل اتجاه تطور كتلة الأجور الموزعة والمكونة من العناصر السابقة والمبينة في المطلب الأول ، لذلك سوف نقوم أولا بدراسة مكونات كتلة الأجور ماليا وذلك حسب مكوناتها الأساسية وخلال سنة 2005، ثم نقوم بدراسة تطور كتلة الأجور خلال السنوات 2000-2005 وأخيرا مقارنة تطور كتلة الأجور الموزعة مع تطور بعض المؤشرات كرقم الأعمال ، القيمة المضافة ... إلخ

المطلب الثالث : تقييم فعالية وجدوى نظام دفع الأجور في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفظال

لقد رأينا في الجانب النظري أن نظام دفع الرواتب والأجور يهدف على تحقيق نوع من التوازن بينما يقدمه الأفراد من جهد وما يأخذونه مقابل هذا الجهد من أجور ومرتببات ولقد قلنا بان هذا التوازن يضمن تحقيق الرضا للأفراد وهو ما يمثل محور تحسين أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية ، كما رأينا كذلك ان نظام الأجور التشجيعية هو نظام عادل لدفع فهو يهدف إلى تحسين المستويات الإنتاجية من خلال تحقيق التوازن أي تحقيق السيطرة على

الأجور وكبح ميلها على الارتفاع دون مقابل . وثانيا تحسين أداء الأفراد من خلال تحفيزهم على العمر وبذل الجهد لتحقيق الزيادة في أجورهم ، ولاشك أن تحقيق هذين الهدفين يؤثران على الإنتاجية وتحسين مستواها وبناءا على هذا فإننا سنحاول أن نقيم مدى فعالية النظام المتبع في دفع الأجور وانعكاساته على الإنتاجية من خلال تطرقنا إلى العناصر التالية :

- مقارنة تطور متوسط اجر الفرد الواحد مع مؤشر الإنتاجية

- دراسة أثر نظام دفع الأجور على الرضا الوظيفي للأفراد

1- مقارنة تطور إنتاجية العمل والإنتاجية الإجمالية مع تطور مؤشر متوسط الفرد :

لغرض تقييم مدى فعالية نظام الأجور المتبع في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة فإننا سنقوم بدراسة و مقارنة التطور المتوسط أجر الفرد الواحد مع تطور الإنتاجية الإجمالية ، أي أننا سنحاول أن نثبت أن الزيادة في الأجور لكي لا تكون لها انعكاسات سلبية على الإنتاجية بالمؤسسة يجب أن يتزامن معها تحسن في الإنتاجية وقد قمنا بإعداد الجدول التالي الذي يبين لنا ذلك .

الجدول رقم (24) : يوضح مقارنة تطور مؤشر متوسط اجر الفرد الواحد مع مؤشر الإنتاجية الإجمالية لمؤسسة

نفظال

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005
تطور مؤشر متوسط أجر الفرد	% 100	% 93	% 134	% 116	% 202
تطور مؤشر الإنتاجية الإجمالية	% 100	% 105	% 100	% 86	% 96

المصدر : من إعداد الطالب بناءا على وثائق المؤسسة

يظهر من خلال الجدول أعلاه تحليل الجدول أعلاه أن التطور في متوسط اجر الفرد الواحد لا يتماشى مع التطور في مؤشر الإنتاجية الإجمالية ، وقد سجل المؤشران التطورات التالية :

في سنة 2002 ارتفعت الإنتاجية الإجمالية بنسبة 5% ، إلا أن متوسط اجر الفرد الواحد قد انخفض بنسبة 7% قياسا بسنة الأساس .

في سنة 2003 تراجع مؤشر الإنتاجية الإجمالية ليصل إلى المستوى الذي كان عليه في سنة الأساس غير ان متوسط اجر الفرد الواحد عرف ارتفاعا بنسبة 34% .

أما في سنتي 2004 و 2005 فلقد تطورت الإنتاجية الإجمالية في نفس اتجاه تطور متوسط اجر الفرد الواحد وبلغ مؤشروهما في سنة 2005 96% و 202% على التوالي وقياسا بنسبة الأساس .

إن النتيجة التي يمكن أن نستنتجها من خلال هذه المقارنة بين تطور مؤشري الإنتاجية الإجمالية ومتوسط اجر الفرد الواحد هو أن الزيادة في الأجر لا تتوافق مع الزيادة في الإنتاجية بالمؤسسة وهو ما يعكس ان الأجر لا ترتبط بمستويات الإنتاجية إلى حد كبير ، ويعد هذا احد أسباب الانخفاض في الإنتاجية بالمؤسسة وهو ما يؤكد لنا فرضنا القائل بعدم فاعلية الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

2 - أثر نظام الأجر لتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نفط :

التساؤلات		الإطارات		التقنيون		المنفذون		كل العينة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
- هل تعتقد أن الأجر الذي تتلقاه مناسب لما تقوم به من أعمال وما تتحمله من مسؤولية	مناسب	6.66	1	-	-	8.88	4	5.55	5
	يتناسب إلى حد ما	26.66	4	23.33	7	24.44	11	24.44	22
	لا يتناسب إطلاقاً	66.66	10	76.66	23	66.66	30	70	63
	المجموع	100	15	100	30	100	45	100	90
- كيف ترون طريق منح مكافآت المردود الفردي و الجماعي	مناسبة	13.33	2	23.33	7	20	9	20	18
	غير مناسبة	86.66	13	76.66	23	80	36	80	72
	المجموع	100	15	100	30	100	45	100	90

يهدف نظام دفع الأجر بالمؤسسات على تحقيق نوع من العدالة في الدفع (العدالة الداخلية والعدالة الخارجية) تحقيق رضا الأفراد عن ما يأخذونه من أجر لقاء ما يقدمونه من أعمال أو خدمات للمؤسسة ، وهو ينعكس على أداء الأفراد والإنتاجية بصفة عامة ، بالإضافة إلى هذا تمثل الأجر مركز اهتمام القوة العاملة في مختلف مستوياتها التنظيمية فهي المحدد الأساسي لمستواهم المعيشي والاجتماعي ، ومن ثمة تحسين قابليتهم الإنتاجية بالمنظمات وانطلاقاً من هذه الأهمية للأجر ودورها في تنمية وتحسين أداء الأفراد فإننا سنحاول تقييم مدي فاعلية وجدوى نظام دفع الأجر المتبعة في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال هذا الاستقصاء الذي أجريناه على عينة البحث والذي يهدف

من خلاله إلى دراسة مدى مساهمة نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة رغبتهم في العمل ، أي بعبارة أخرى فإننا سنحاول أن نجيب عن التساؤل التالي : هل يساهم نظام دفع الأجور في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة رغبتهم في

المصدر: تفرغ استمارة البحث

لقد توصلنا من خلال الاستقصاء المبين في الجدول إلى النتائج التالية :

لقد أجمعت النسبة الكبرى من عينة البحث أن الأجور التي يتقاضونها تعتبر غير مناسبة لما يقومون به من أعمال وقد بلغت نسبتهم 70% من إجمالي عينة البحث وبالتدقيق في النتائج نجد أن 66.60% من فئة الإطارات و76.66% من فئة التقنيون و66.66% من فئة المنفذون أجابوا بعدم مناسبة الأجور للأعمال التي يقومون بها . كما أفادت نسبة 24.44% من إجمالي حجم العينة بان الأجور مناسبة إلى حد ما وقد توزع عدد الأفراد الذين أجابوا بهذا إلى النسب التالية 26.66% في فئة الإطارات ، 23.33% في فئة التقنيون و24.44% في فئة المنفذون .

أما باقي حجم العينة والتي بلغت نسبتها 5.55% فقد أجابوا بان الأجور المناسبة لما يقدمون به من أعمال وبالتدقيق في النتائج نجد أن 6.66% و0% و8.88% للفئات السابقة وعلى التوالي ، إن هذه النتائج تؤكد الطبيعة البشرية التي تطمح للمزيد من الأجر ، فالنتائج جد منطقية وتدل أن الأفراد في مختلف مستويات التنظيمية غير راضين على مستويات أجورهم الحالية مبررين ذلك بانخفاض الدينار وغلاء المعيشة من جهة ومن جهة ثانية يرون أن أجورهم الحالية لا ترقى إلى أجور العمال في المؤسسات الأخرى ويطمحون إلى زيادة أجورهم لمجاراة تكاليف المعيشة الحالية . بالنسبة للمكافآت المتمثلة في منحة المدودية الفردية والجماعية، ترى الغالبية العظمى من عينة البحث ان طريقة منح هذه المكافئة غير مناسب وبلغت نسبة الذين أجابوا بذلك 80% من إجمالي عينة البحث وبالتدقيق في الإجابات نجد أن نسبة 86.66% من فئة الإطارات ونسبة 76.66% من فئة التقنيون ونسبة 8% من المنفذون يرون بأنها غير مناسبة . أما نسبة 20% من حجم العينة فإنهم يرون أنها طريق منح مكافآت المدود الفردي والجماعي مناسبة . ويرجع أفراد عينة البحث عدم مناسبة مكافآت المدود الفردي والجماعي إلى العوامل الآتية :

○ إن طريقة منح هذه المكافآت يتم بإشراك جميع العمال حيث لا يتم التمييز بين العمال النشطين وغير

النشطين .

- إن نسبة مكافآت المردود الفردي والجماعي هي نسبة منخفضة جدا لا تشجع الأفراد على العمل لتحقيق الأهداف المخططة .
 - إن منح مكافآت المردود الفردي يتم بطرق غير موضوعية ولا اعتبار شخصية .
 - إن المعايير المعتمدة عليها في منح هذه المكافآت قليلة ولا تعكس الأداء الحقيقي للأفراد .
- هذه النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الاستقصاء تؤكد عدم فاعلية نظام دفع الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد .

المبحث الرابع : الحوافز بمؤسسة نפטال

تكتسب الحوافز أهمية بالغة لما لها من دور في بلوغ مستويات أفضل إنتاجية ، فعن طريق الحوافز يمكن لإدارة المؤسسة من توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق الأهداف المخططة . وانطلاقا من هذا الدور للحوافز فقد حاز الموضوع جانبا كبيرا من دراستنا سواء النظرية أو الميدانية ، وسوف نستعرض فيما يلي إلى أشكال الحوافز الممنوحة للأفراد بالمؤسسة تم نستعرض تحليل هذه الحوافز . وفي الأخير سنقوم بتقييم مدى جدوى وفاعلية نظام الحوافز المتبع في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة.

المطلب الأول : أشكال الحوافز الممنوحة بالمؤسسة للأفراد بمؤسسة نפטال

تتمثل الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة نפטال في نوعين من الحوافز : حوافز مادية وحوافز معنوية .

1 - الحوافز المادية :

تتمثل الحوافز المادية أساسا في الأجر والزيادات والمكافآت والعلاوات المرتبطة به . ولقد رأينا ذلك في المبحث السابق بالنظر إلى المزايا والخدمات المتمثلة فيما يلي :

- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه (الإجازات السنوية، الإجازات المرضية، الإجازات

الخاصة...الخ)

- تأمينات التقاعد وحوادث العمل .

- الخدمات الصحية (الفحوصات الطبية ، وطب العمل).

- خدمات اجتماعية (رحلات، حفلات ن ندوات ثقافية ،جماعات تعاونية)

-تحسين ظروف العمل

وستتطرق فيما يلي إلى شرح موجز لهذه الحوافز بالمؤسسة :

● العطل والراحة القانونية :

لقد حدد النظام الداخلي والاتفاقية الجماعية الراحة الأسبوعية القانونية ب 14 ساعة في الأسبوع لكل عامل باستثناء عمال الحراسة والأمن والعمال الذين يعملون حسب نظام العمل المتناوب (2×12 أو 3×8) فإن يوم الراحة يحدد بالتناوب على طول أيام الأسبوع .

أما بخصوص العطل المدفوعة الأجر فقد نصت الاتفاقية الجماعية على العطل المدفوعة الأجر التالية:

-عطل الأحداث أو المناسبات العائلية (زواج ، وفاة... الخ)

-عطل خاصة مدفوعة الأجر للقيام بمهام أو دورات تدريبية أو عمل نقابي أو بالقيام بفريضة الحج .

-عطل الأمومة .

-عطل سنوية مدفوعة الأجر .

● تأمينات على حوادث العمل وامتيازات الإحالة على التقاعد :

تتكفل المؤسسة بجميع المصاريف الطبية للمصابين بحادث عمل بالمؤسسة لدى المؤسسات ومراكز العلاج بالجزائر بما في ذلك المراكز الخاصة.

كما يستفيد العمال عند الإحالة على التقاعد من منحة حددت ب 6 اشهر كحد أقصى ، وتحسب هذه المنحة طبقا للأقدمية العامل بالمؤسسة وتتنوع كما يلي :

- من 5 إلى 9 سنوات أقدميه منحة أجر شهر واحد.

- من 10 إلى 14 سنة أقدميه منحة أجر شهرين اثنين .

- من 15 إلى 19 اقدمية منحة أجر 4 أشهر .

- من 20 سنة أقدميه فأكثر منحة أجر 6 أشهر

كما ينظم حفل في مكان العمل ، للعمال المتقاعدين من اجل تحفيزهم المادي والمعنوي ، ويبقى العمال المحالين على التقاعد يستفيدون من بعض الامتيازات الاجتماعية وتحدد هذه الامتيازات من طرف لجنة وفي إطار الميزانيات الاجتماعية السنوية .

• الخدمات الاجتماعية :

تتمثل الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد بمؤسسة نפטال في الميادين التالية :

- المساعدات الاجتماعية للعمال وبالأخص السلفيات والهبات الاجتماعية ، شراء ألبسة وأدوات مدرسية... الخ
- الخدمات في الميادين الصحية ، التعاقد مع الأطباء من الأماكن الأساسية لإقامة العمال .
- النشاطات الثقافية ، والتره والسياسة وأمسيات مسرحية وموسيقية.... الخ .
- الرياضة الجماعية.
- المساعدة في إنشاء تعاونيات عقارية وتمويلها الجزئي .
- التعاونية الاستهلاكية.

وتهدف هذه الخدمات الاجتماعية بمؤسسة نפטال على المساهمة في تحسين مستوى المعيشة وتقديم ظروف حياة أفضل للعمال بالإضافة إلى تحسين العلاقات الاجتماعية والمهنية للعمال وتدعيم روح ثقافة المؤسسة.

• تحسين ظروف العمل:

- لضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ولتشجيع العمال وحفزهم على العمل تعتمد المؤسسة على إجراءات وتدابير هامة تتعلق بتحسين ظروف ومناخ العمل وتتمثل هذه الإجراءات في الأنشطة التالية :
- تنظيم وتخطيط مكان العمل .
- توفير الإضاءة والتهوية المناسبة .
- توفير الأجهزة الوقائية للعمال من ألبسة وقفازات وأحذية... الخ وهي إلزامية أثناء العمل .
- توفير أماكن للملابس ومرشات بالمياه الساخنة في أماكن العمل غير الصحية وغير النظيفة.
- منع كل شخص أجنبي لدخول على أماكن العمل دون رخصة .
- وضع إشارات خصوصية للدخول على ورشات العمل.
- الصيانة الدورية والفعالة لوسائل الإنتاج .

• الخدمات الصحية (الفحوصات الطبية وطب العمل) :

تتوفر بمؤسسة نفضال مراكز لطب العمل وتحتوي هذه المراكز على مهمتين أساسيتين الأولى وقائية والثانية شفائية .

ويهدف طب العمل بالمؤسسة على :

- الترقية والحفاظة على حالة الجيدة للعمال في كل المهن من اجل رفع مستوى قدرات العمال

والإبداع بالمؤسسة .

- وقاية وحماية العمال من الأخطار التي تؤدي إلى حوادث العمل أو أمراض مهنية وكل ما ينقص

صحة العمال .

- التعرف ومراقبة العوامل التي تؤثر على صحة العمال في أماكن عملهم من اجل التقليل منها أو

عدمها .

- وضع العمال في وظائف تتلاءم مع قدراتهم الفيزيولوجية والنفسية .

- تقييم مستوى الصحي للعمال في أوساط عملهم .

- المساهمة في الحفاظة على البيئة .

ولضمان تحقيق الأهداف السابقة لطب العمل تنظم المؤسسة فحوصات طبية دورية واستثنائية وتمثل هذه

الفحوصات فيما يلي :

- فحوصات طبية عند التوظيف : وهذا الفحص إلزامي وواجب لدخول إلى منصب العمل ، ولا يتم قبول أي

مترشح في وظيفة غلا إذا اعترف بقدرته على العمل وأنه سالم من كل الأمراض أو العلل الغير ملائمة مع المنصب

المراد شغله.

- فحوص لتقصي ومتابعة صحة العمال : ويتم هذا الفحص لتقصي الأمراض المهنية للعمال المعرضون لهذه

الأمراض من جراء الأشغال الخطيرة غير الملائمة للصحة أو المضرة بها.

- فحوص وقائية خاصة : وهذه الفحوصات محددة في كل فصل ومقررة من المستخدمين الذين يستفيدون من

شروط عمل خاصة وهي :

- عمال يتراوح سنهم بين 18 و21 سنة.

- نساء حوامل أو أمهات أطفال عمرهم أقل من سنتين .

- معطوبين أو مشوهين أو معوقين .

- **فحص طبي سنوي** : وهو فحص إلزامي لجميع العمال بالمؤسسة . كما يوجد على مستوى مؤسسة نفظال لجنة لنظافة والأمن وتعتبر من دعائم الجهاز للوقاية في المؤسسة حيث تعمل هذه اللجنة على ترقية وتحسين ظروف العمل . وتتكون هذه اللجنة من ممثلين (ممثل عن طب العمال بالمؤسسة ، ممثل مصلحة الوقاية ، ممثل العمال أو النقابة) وتجتمع هذه اللجنة دوريا لمناقشة شروط وظروف العمل في المؤسسة وطرح المشاكل المتعلقة بالنظافة والأمن . كما تتوفر بمؤسسة نفظال إلى جانب طب العمل ولجنة النظافة والأمن مصلحة خاصة بالوقاية من الأخطار المهنية هذه المصلحة تابعة لمديرية الموارد البشرية وتقوم بالعمل على تحسين ظروف العمل ومعالجة المشاكل المتعلقة بحوادث العمل ودراساتها ، وتحليل نتائجها وأسبابها واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل من هذه الحوادث وتحقيق السلامة المهنية للعمال بالمؤسسة .

• التسهيلات الاجتماعية (النقل والإطعام) :

تهدف التسهيلات الاجتماعية المقدمة إلى تحقيق الرضا للعمال وخلق الدافعية لديهم وتمثل هذه التسهيلات بمؤسسة نفظال أساسا في النقل والإطعام :

- تضمن مؤسسة نفظال النقل لعمالها ذهابا وغيابا من مقر عملهم على مكان العمل وفي حالة

قصور المؤسسة على نقل عمالها تقدم لهم علاوات أو تعويض النقل .

-لقد نصت الاتفاقية الاجتماعية على ضرورة تهيئة مطعم يسمح لكل عامل بأخذ وجبة ساخنة

خلال أوقات الراحة القانونية .

2- الحوافز المعنوية : تتمثل الحوافز المعنوية في مؤسسة نفظال أساسا في فرص الترقية والإستحقاقات في العمل .

• **الترقية** : تعتبر الترقية إحدى أهم وسائل التحفيز المعنوي وتعني التنقل من مستوى تأهيلي إلى مستوى

آخر أعلى ويصاحبها في ذلك عادة تحسين في الأجر وارتفاع المستوى الوظيفي للفرد ولقد نصت

الاتفاقية الجماعية على شروط وكيفيات الترقية والمتمثلة فيما يلي :

- ارتباط الترقية بشغور منصب العمل .

- ارتباط الترقية بنتائج تقييم المسئول المباشر للموارد للكفاءات المهنية .

-ارتباط الترقية باستحقاق المرشحين للمنصب .

أما عن كيفية الترقية فيمكن تصنيفها في نوعين :

- الترقية في نفس المنصب : إذا كان لمنصب العمل عدة مستويات تأهيلية يتم التقدم من مستوى

إلى آخر إذا اثبت الهرم السلمي أن هناك اكتساب وتحكم واسع في المنصب ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء ، وفي هذه الحالة يستفيد الفرد المترقي من درجة والتي تضمن له أجرا يساوى أو أعلى من ذلك الذي في فئته الأصلية.

-الترقية في حالة شغور منصب ذو تصنيف أعلى : وتحصل هذه الترقية في حالة ضرورة عند شغور

منصب عمل ، وإشغال هذا المنصب ضروري لسير الحسن للعمل بالمؤسسة كما يصنف العامل المترقي في هذه الحالة بعد تثبيت حسب تأهيل المنصب الجديد باقتراح كتابي مبرر ومحرر من الهرم السلمي .

كما يخضع أفراد المترقون إلى منصب عمل جديد إلى فترة تكييف واختبار وتحدد هذه الفترة حسب طبيعة المنصب :
-شهر واحد بالنسبة لوظائف التنفيذ .

-ثلاثة أشهر بالنسبة لوظائف أعوان المهرة .

- ستة أشهر بالنسبة لوظائف الإطارات والإطارات السامية .

وفي نهاية فترة التجريب يمكن للفرد المترقي أن يثبت في منصبه الجديد أو يعاد إلى مستوى تأهيله السابق أو يحول إلى منصب موافق .

• الاستحقاقات في العمل :

تعتبر الاستحقاقات المقدمة للعمال كحوافز معنوية ، وتمثل في منح أوسمة استحقاق موجهة لتكريم العمال الأوفياء للمؤسسة . فتمنح الأوسمة البرونزية للوفاء عشرة سنوات ، والأوسمة الفضية لعشرون سنة ، والأوسمة الذهبية لثلاثين سنة ، وتقدم الأوسمة البرونزية والفضية على مستوي المؤسسة ، أما الأوسمة الذهبية تقدم على مستوى المؤسسة الأم وفي مناسبات محددة (مثلا تاريخ إنشاء المؤسسة ، وعند الاحتفالات بأول ماي).

المطلب الثاني : تحليل اتجاه تطور الحوافز الممنوحة للأفراد بمؤسسة نפטال

لقد درسنا في مبحث سابق الأجور ومكوناتها ، وقلنا بأن الأجور تمثل أداة تحفيزية لتحسين مستويات الإنتاجية من خلال ما تتضمنه من مكافآت وزيادات ترتبط بمستويات تحقيق الأهداف المخططة (كميات الإنتاج ، المبيعات ، رقم الأعمال... الخ)

وبالإضافة إلى سياسة الأجور كحافز سوف نتطرق إلى دراسة وتحليل الميزانية الاجتماعية المخصصة للأفراد كحافز مادي ، ثم نقوم بدراسة سياسة الترقية كحافز معنوي نختصر لتحليلنا للحوافز على الميزانية الاجتماعية والترقية .

1 تحليل اتجاه تطور الميزانية الاجتماعية بمؤسسة نפטال خلال فترة 2001-2005 :

تصل الميزانية الاجتماعية المخصصة للأفراد بمؤسسة نפטال إلى 2% من كتلتها الأجور (الميزانية المخصصة) وتوزع هذه النسبة على النشاطات التالية :

- المساعدات الاجتماعية .

- الخدمات الصحية .

- الرحلات والترهات والنشاطات والثقافية .

ولمتابعة تطور القيمة الإجمالية للميزانية الاجتماعية قمنا بإعداد الجدول التالي :

الجدول رقم (26): تطور الميزانية الاجتماعية بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2001-2005

					السنوات
2005	2004	2003	2002	2001	البيان
5917	4536	4536	3568	3271	القيمة الإجمالية للميزانية الاجتماعية K.DA
% 189	% 145	% 138	% 109	% 100	تطور مؤشر قيمة الميزانية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

3271 لقد تطورت الميزانية الاجتماعية إيجابيا وفي اتجاه تصاعدي خلال فترة الدراسة ، وتراوحت قيمتها بين 5917 ألف دينار خلال فترة الدراسة . وقد سجل مؤشر الميزانية الاجتماعية زيادة بوتائر متزايدة وبلغ أفضل مستوى له خلال سنة 2005 مسجلا بذلك مستوى 189% وبارتفاع قدره 89% مقارنة بسنة 2001. وتعكس الميزانية الاجتماعية تطورها مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالإفراد ، ويهدف من خلالها لتحقيق الرضا للأفراد وخلق الدافعية لديهم للعمل .

2 - الترقية بمؤسسة نפטال :

تعتبر الترقيات إحدى أهم الوسائل لتحفيز وتهدف على تنمية وتحسين أداء الأفراد والإنتاجية من خلال توليد روح المنافسة بين الأفراد من أجل الحصول على فرص الترقية وبالتالي بذل المزيد من الجهد والعمل مما يتيح عنه بالضرورة تحسن في مستوى الإنتاجية .

وباللقاء نظرة على واقع الترقية لدى المؤسسة محل الدراسة سوف نستعرض فرص الترقية والأهمية المعطاة لها كأسلوب تحفيزي لتحسين مستويات الإنتاجية وذلك من خلال مقارنة الترقية مع إجمالي عدد العمال بالمؤسسة

الجدول رقم (27): يوضح تطور معدل الترقية بمؤسسة نפטال خلال الفترة 2005-2001

السنوات					البيان
2005	2004	2003	2002	2001	
11	12	19	25	60	الإطارات
28	20	33	33	47	التقنيون
16	14	22	10	46	المنفذين
55	46	47	68	153	المجموع
660	881	852	802	705	إجمالي عدد العمال
%8.33	%5.22	%8.68	%8.47	%21.70	نسبة الترقية : عدد العمال الذين تم ترقيتهم / إجمالي عدد العمال

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

لقد انخفض معدل الترقية تدريجيا خلال فترة الدراسة ، فبعدها بلغ معدله 21.7021.70% في سنة 2001 وانخفض ليصل إلى 5.2221.70% في سنة 2004 ، وقد ارتفع معدل الترقية ليصل إلى 8.33% في سنة 2005.

ويلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الكبرى لترقية ترجع إلى فئة التقنيون حيث بلغ متوسط عدد أفراد الذين تم ترقيتهم 32 فرد خلال سنوات الدراسة في حين بلغ متوسط عدد الأفراد في فئة الإطارات 25 فرد وبلغ في فئة المنفذين 21 فرد .

المطلب الثالث : تقييم فاعلية نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة

لتقييم مدى فاعلية نظام الحوافز المتبع في تحسين الإنتاجية ، سوف تتبع الخطوات والمراحل التالية :

- قياس اثر الحوافز على الإنتاجية بمؤسسة نفضال.

- دراسة اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للأفراد (تفرغ استمارة البحث

1 قياس اثر الحوافز على الإنتاجية بمؤسسة نفضال :

لقياس هذا الأثر سوف نقوم بحساب معامل الارتباط بين الميزانية الاجتماعية والإنتاجية والإجمالية بالمؤسسة وكذلك حساب معامل الارتباط بين معدل الترقية ومعدل التغيب وكذلك معامل الارتباط بين معدل الترقية وإنتاجية ساعة العمل .

● حساب معامل الارتباط بين الميزانية الاجتماعية والإنتاجية الإجمالية :

تهدف الحوافز بشتى أنواعها إلى تحسين أداء الأفراد وإنتاجيتهم كما تهدف الخدمات الاجتماعية إلى خلق الشعور بالانتماء والاهتمام بالأفراد من قبل إدارة المؤسسة وهو ما يولد لديهم الدافعية للعمل والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يترجم إلى التحسن في الإنتاجية (الإنتاجية الإجمالية) ، وانطلاقا من هذا سوف نحاول دراسة العلاقة الموجودة بين الميزانية الاجتماعية المخصصة للأفراد كحافز مادي والإنتاجية الإجمالية بمعنى آخر هل توجد علاقة في الميزانية الاجتماعية المخصصة للأفراد والإنتاجية الإجمالية أي هل أن الزيادة في الميزانية الاجتماعية سوف تؤدي على تحسن في الإنتاجية أم لا ؟.

وبهذا سوف نقوم بدراسة هذه العلاقة بحساب معامل الارتباط بين الميزانية الاجتماعية والإنتاجية الإجمالية والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : حساب معامل الارتباط بين الميزانية الاجتماعية والإنتاجية الإجمالية بمؤسسة نفظال خلال الفترة 2001-2005

البيانات السنوات	الميزانية الاجتماعية (X _i)	الإنتاجية الإجمالية (Y _i)	(X _i xY _i)	(X _i) ²	(Y _i) ²
2001	3271	1.15	3761.65	10699441	1.3225
2002	3561	1.21	4317.28	12730624	1.4641
2003	4324	1.15	4972.6	18696976	1.3225
2004	4536	0.99	4490.64	20575296	0.9801
2005	5917	1.10	6508.7	35010889	1.21
المجموع	21616	5.6	24050.87	97723226	6.2992

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

$$\bar{X} = 4323.2$$

$$\bar{X}^2 = 18690058.24$$

$$\bar{Y} = 1.12$$

$$\bar{Y}^2 = 1.2544$$

$$R = \frac{-159.05}{2064.687579 \times 0.164924225} = -0.467083876$$

يظهر لنا من خلال حساب معامل الارتباط بين متغير الميزانية الاجتماعية كحافز مادي والإنتاجية الإجمالية أن هناك علاقة عكسية بينهما أي أن الزيادة في الميزانية الاجتماعية تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ويمكن ان نفسر هذه النتيجة بان الميزانية الاجتماعية بالمؤسسة تمثل مصدر تكلفة أكثر مما تمثل مصدر من مصادر تحسين الإنتاجية وتعكس لنا هذه النتيجة عدم فاعلية الحوافز الممنوحة للأفراد في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة .

● حساب معامل الارتباط بين معدل الترقية ومعدل التغيب ، وكذلك حساب معامل الارتباط بين معدل الترقية

وإنتاجية ساعة العمل :

تعتبر الترقية أداة تحفيزية لتحسين أداء الأفراد وتحقيق رضى الوظيفي وتخفيض معدلات التغيب ومعدلات دوران العمل بالمؤسسة ومن ثمة فهي تهدف بصفة عامة إلى تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الأهداف السالفة الذكر ،

وانطلاق من هذه الأهداف فإننا سنقوم بتقييم مدى فاعلية جدوى نظام الترقية المتبعة بالمؤسسة في تحسين الإنتاجية لهذه الأخيرة ولأجل ذلك سوف نقوم بالبحث عن إمكانية وجود علاقة تربط بين معدل الترقية وبعض المؤشرات السابقة الذكر والتي من بينها معدل التغيب ، وإنتاجية ساعة العمل . أي بعبارة أخرى سوف نحاول الإيجابية عن السؤال التالي : هل ان الزيادة في معدل الترقية سوف يؤدي إلى تخفيض معدل التغيب وتحسين إنتاجية العمل ؟ وقد قمنا بإعداد الجدولين التاليين الذين يبينان لنا ذلك :

جدول رقم (29) : يوضح حساب معامل الارتباط بين معدل الترقية ومعدل التغيب بمؤسسة نفطال خلال الفترة 2005-2000

البيانات السنوات	معدل الترقية (X _i)	معدل التغيب (Y _i)	(X _i ×Y _i)	(X _i) ²	(Y _i) ²
2001	21.70	3.13	67.921	470.89	9.7969
2002	8.47	3.33	28.2051	71.7409	11.0889
2003	8.68	2.92	25.3456	75.3424	8.5264
2004	5.22	2.77	14.4594	27.2484	7.6729
2005	8.33	2.09	17.7097	69.3889	4.3681
المجموع	52.4	14.24	153.3408	714.6106	41.4532

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

$$\bar{X} = 10.48$$

$$\bar{X}^2 = 109.8304$$

$$\bar{Y} = 2.842$$

$$\bar{Y}^2 = 8.111104$$

$$R = \frac{4.1056}{12.187274236} = + 0.336876865$$

الجدول رقم (30) : يوضح حساب معامل الارتباط بين معدل الترقية وإنتاجية ساعة العمل

(Y _i) ²	(X _i) ²	(X _i X _{Y_i)}	إنتاجية ساعة العمل (Y _i)	معدل الترقية (X _i)	البيانات السنوات
0.000729	67.921	0.5859	0.027	21.70	2001
0.000841	28.2051	0.24563	0.029	8.47	2002
0.00090	25.3456	0.6204	0.030	8.68	2003
0.000361	14.4594	0.09918	0.019	5.22	2004
0.000529	17.4097	0.19159	0.023	8.33	2005
0.00336	153.3408	1.8327	0.128	52.4	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

$$\bar{X} = 10.48 \quad \bar{X}^2 = 109.8304$$

$$\bar{Y} = 0.0256 \quad \bar{Y}^2 = 0.00065536$$

$$= + 0.351659932 \frac{0.04126}{0.47329261} R =$$

لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين معدل الترقية ومعدل التغيب (+ 0.33) وهي علاقة ايجابية وطرديّة وتعكس لنا هذه النتيجة أن الارتفاع في معدل الترقية يؤدي إلى انخفاض في معدل التغيب وهو ما يساهم في تحسين الإنتاجية. كما تظهر لنا قيمة معامل الارتباط (R= +0.35) بين متغيري معدل الترقية وإنتاجية ساعة عمل أن هناك علاقة طردية بين متغيرين ويمكن أن نفسر هذه النتيجة بان الزيادة في معدل الترقية بالمؤسسة يؤدي إلى تحسين في إنتاجية ساعة عمل الأفراد .

إن النتيجة التي يمكن أن نستنتجها عند حسابنا لمعامل الارتباط بين (معدل الترقية) و(معدل التغيب وإنتاجية ساعة العمل) أن هناك مساهمة لترقية في تحسين الإنتاجية وهو ما يعكس فاعلية هذا الأسلوب في تحقيق الأهداف التي من بينها تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفطال .

2- اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للأفراد :

يهدف نظام الحوافز إلى تحسين الإنتاجية من خلال خلق الدافعية لدى الأفراد للعمل وكذا تحقيق الرضا على الأعمال التي يقومون بها وإشباع حاجاتهم النفسية والمادية التي يطمحون إلى تحقيقها ، أي بصفة عامة زيادة الرغبة لدى الأفراد في العمل ، وانطلاقاً من هذا سوف نحاول تقييم مدى فاعلية نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال دراسة اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في الأفراد أي بمعنى آخر سوف نحاول الإجابة على التساؤل التالي :

هل يساهم نظام الحوافز في تحسين الإنتاجية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد بالمؤسسة ؟ ولأجل ذلك طرحنا مجموعة من التساؤلات على عينة البحث ولقد كانت الإجابات كالتالي :

الجدول رقم (31) : يوضح اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للأفراد لمؤسسة نפטال

التساؤلات		الإطارات		التقنيون		المنفذون		كل العينة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1- مار أيك في الخدامات الاجتماعية المقدمة لك من طرف المؤسسة (رحلات ، مساعدات مالية ، هبات... الخ)	مرضية	4	26.66	11	36.66	9	20	24	26.66
	غير مرضية	11	73.33	19	63.33	36	80	66	73.33
	المجموع	15	100	30	100	45	100	90	100
2- ما رأيك في التسهيلات الاجتماعية المقدمة لك من طرف المؤسسة (نقل، إطعام ، علاج	مناسبة	3	20	12	40	9	20	24	26.66
	غير مناسبة	12	80	18	60	36	80	66	73.33
	المجموع	15	100	30	100	45	100	90	100

									...الخ)
12.22	11	4.44	2	20	6	20	3	تساعد على العمل	3- كيف ترى الظروف العمل بالمؤسسة (حرارة
33.33	30	31.11	14	30	9	46.66	7	تساعد إلى حد ما	، وضوء ، الإنارة... الخ)
54.44	49	64.44	29	50	15	33.33	5	لا تساعد إطلاقاً	
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	
42.22	38	46.44	21	43.33	13	26.66	4	نعم	4- هل تحصلت
57.77	52	53.33	24	56.66	17	73.33	11	لا	على فرص للترقية
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	
32.22	29	37.77	17	30	9	20	3	مناسبة	5- كيف ترى
67.77	61	62.22	28	70	21	80	12	غير مناسبة	فرص الترقية في المؤسسة
100	90	100	45	100	30	100	15	المجموع	

المصدر : تفريغ استمارة البحث

يتضح لنا من الجدول السابق والذي يبين لنا مدى مساهمة الحوافز في تحسين الإنتاجية من خلال خلق الرضا

للأفراد مايلي :

- لقد أفادت عينة البحث بان الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم كحوافز مادية هي غير مرضية ، حيث بلغت

نسبة عدد الذين أجابوا بعدم الرضا 73.33% من حجم عينة البحث ، كما أفادت نسبة 26.66% بان هذه

الحوافر مرضية ، وبالتدقيق في هذه الإجابات نجد أن 26.66% من فئة الإطارات و 36.66% من فئة التقنيون و 20% من فئة المنفذون أفادوا بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم من طرف المؤسسة مرضية بينما النسب 73.33% و 63.33% و 80% من الفئات السالفة الذكر أجابوا بعدم الرضا على الخدمات الاجتماعية . كما أشارت عينة البحث إلى التسهيلات الاجتماعية المتمثلة في الخدمات النقل والإطعام ووسائل العلاج... إلخ بأنها غير مناسبة وبلغت نسبة عدد الذين أجابوا بذلك 73.33% بينما نسبة 26.66% من إجمالي حجم العينة أجابوا عكس ذلك .

- أما فيما يتعلق في ظروف العمل المادية كحوافر ، أشارت عينة البحث بان هاته الظروف لا تساعد على العمل حيث بلغت نسبتها 54.44% بينما عدد الذين أجابوا بأنها تساعد أو تساعد إلى حد ما بلغت نسبتها 45.55% من اجمالي عينة البحث والبالغة 90 فرد

- كما أشارت نتائج الاستقصاء حول فرص الترقية كحافز معنوي بان 67.77% من حجم العينة أشارت إلى أن فرص الترقية غير مناسبة ، في حين يرى 32.22% أنها مناسبة وتدل هذه النتائج أن الأفراد غير راضين عن نظام الترقية وانه لا يتوافق مع طموحاتهم المهنية ويرجع أفراد عينة البحث عدم رضاهم على نظم الترقية بالمؤسسة إلى عدم وضوح الأسس والمعايير التي تتم بها الترقية .

وفي الأخير تشير لنا نتائج هذا الاستقصاء بان نظام الحوافر لا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

المبحث الخامس : تقييم أداء الأفراد بمؤسسة نפטال

يعتبر تقييم أداء الأفراد أحد الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث تبني عليه قرارات ذات أهمية كبيرة لتنمية أداء الأفراد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية فعلى أساس نتائج تقييم تحدد قرارات الترقية أو النقل أو الفصل أو التدريب وعلى ضوئه يتم تقييم فاعلية أنشطة الاختبار والتعيين والتدريب... الخ .
ونظرا لأهمية هذا النشاط في توجيه أداء الأفراد نحو المستويات الأحسن سوف نحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى عرض وتحليل لتقنيات ومرتكزات تقييم الأداء بمؤسسة نפטال مبرزين فاعلية هذا النشاط وتقييم جدواه في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة .

المطلب الأول : نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال

تبني مؤسسة نפטال نظاما لتقييم أداء مواردها البشرية ويقوم هذا النظام على مجموعة من المرتكزات والأهداف ومجموعة أخرى من الأساليب العلمية المعتمدة في هذا المجال :

1- مرتكزات وأهداف نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال :

يرتكز نظام تقييم الأداء بمؤسسة نפטال على مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي :

- ارتكاز تقييم الأداء على وتيرة المعلومات والعلاقات المستمرة بين العامل الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر .
- تتمحور عملية التقييم حول نسبة إنجاز الأهداف المسطرة في برامج العمل .
- التغذية العكسية لنتائج التقييم بما يضمن في المستقبل تحقيق الفاعلية وتنمية أداء الأفراد .
- التقييم الموضوعي والعادل للأداء .

بالإضافة إلى هذه المرتكزات فإن نظام تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف :

- تحسين نوعية أداء الأفراد وخاصة الإطارات .
- مكافئة جهودات الإطارات والعمال والمنفذون تبعاً لنتائج المحققة على ضوء التقييم .
- إقامة الترابط والحوار والتعاون بين المسؤولين ومساعدتهم من أجل خلق جو تعاوني وتحقيق التزام جميع الأفراد بانجاز أهداف المؤسسة وتحفيزهم على ذلك .
- تحديد الأفراد ذوي الكفاءات العالية والتي يجب ترقيتها لإدارة مهام المؤسسة .

2- تقنية تقييم الأداء بمؤسسة نפטال :

تم عملية التقييم بمؤسسة نפטال بالاعتماد على تقنيتين أساسيتين وهما :
المحادثة ، وملء استمارة تقييم .

- **المحادثة :** تعتبر المحادثة تقنية من تقنيات تقييم الأداء وهي عبارة عن حوار منظم يتم مرة واحدة بشكل رسمي خلال فترة برنامج العمل الفردي بين الفرد الخاضع للتقييم ورئيسه المباشر (القائم بعملية التقييم) وذلك بهدف تحفيز الفرد على تحسين أدائه ، كما يتضمن هذا الحوار ويدور حول ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- مدى وضوح الأهداف المنتظر تحقيقها من طرف العامل الخاضع للتقييم .
- مدى تحقيق الأهداف .
- استخراج النتائج .

- **استمارة التقييم :** تشمل استمارة التقييم على المعلومات الأساسية لعملية التقييم والتي يتم ملئها مرة واحدة عند نهاية فترة التقييم وتمثل المعلومات فيما يلي :

الجدول رقم (32) : استمارة تقييم أداء الأفراد لمؤسسة نפטال

معايير التقييم	الثلاثي الأول 1 ^{er} Tri	الثلاثي الثاني 2 ^{er} Tri	الثلاثي الرابع 1 ^{er} Tri	الثلاثي الرابع 1 ^{er} Tri
كمية العمل : /5				
جودة العمل : /5				
المواظبة : /3				
السلوك : /2				
المجموع : /15				
إمضاء الرئيس المباشر				
إمضاء رئيس ثم إدارة الموارد البشرية				
تاريخ التوظيف				

المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : ترجمة نتائج تقييم الأداء لمؤسسة نפטال

ترجم نتائج تقييم أداء الأفراد بمؤسسة نפטال إلى قرارات تهدف بحملها إلى تنمية وتحسين أداء الأفراد والتي تنعكس في الأخير إلى تحسين الإنتاجية ، أن هذه القرارات تتمثل فيما يلي :

- مكافئة الأفراد على جهوداتهم .
- اتخاذ القرارات من اجل استحقاق الفرد ، ترقية ، التدريب ، أو إتقان ، إعادة التأهيل .
- توجيه التوبيخات أو إنذارات إلى الأفراد أو معاقبتهم .

مكافأة القوى العاملة :

ترجم نتائج تقييم الأداء لمؤسسة نפטال إلى مكافآت مالية على شكل منحة المردودية الفردية (pri) ومنحة المردودية الجماعية (prc) .

➤ **منحة المردودية الفردية :** تهدف علاوة المردود الفردي إلى تحسين إنتاجية الأفراد وتشجيعهم على العمل، والتقييم يكون شهريا وتدفع كل ثلاثة أشهر ، كما تحسب على أساس المعايير المحددة في استمارة التقييم ، وتصل نسبة هذه المنحة إلى 15% من الأجر القاعدي :

منحة المردودية الجماعية : تهدف علاوة المردود الجماعي إلى تحسين الإنتاجية لمجموعة من العمال ، وتسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة وتحدد نسبتها القصوى ب 35% من الأجر القاعدي ، تحدد إدارة المؤسسة كيفية تحديد هذه النسبة انطلاقا من الأهداف المحققة والأهداف المخططة مع الأخذ بعين الاعتبار نتيجة المحاسبة لسنة

إضافة إلى القرارات السابقة والمتعلقة بمنحة المردودية الفردية والجماعية ، يتم كذلك ترجمة نتائج التقييم إلى قرارات تتعلق بالمصير المهني للفرد وتتمثل هذه القرارات فيما يلي :

- التعيين .
- إعادة التعيين .
- الترتيل إلى رتبة .
- الترقية .

- **التعيين :** التعيين هو الفعل الذي يترجم من خلاله احتلال الوظيفة أو المنصب من طرف الأجير ، وعلى ضوء نتائج التقييم وإذا اثبت الشخص الخاضع للتقييم كفاءته في احتلال منصبه يمكن للمؤسسة تحرير قرار تعيينه النهائي في منصبه .
 - **إعادة التعيين :** في حالة عدم تمكن الفرد من القيام بمهام مرتبطة بمنصب عمله يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب جديد معادل لقدراته الجسمية والفكرية لحسب الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن ان يكون المنصب الجديد ذو تأهيل وراتب اقل من ذلك المنصب القديم .
 - **الترقية :** الترقية هي التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر وتختلف عن التقدم الذي يعتبر التنقل من الدرجة أخرى داخل نفس المستوى ، وترتبط الترقية بـ :
 - شغور منصب العمل .
 - بنتائج التقييم المسئول المباشر للكفاءات المهنية .
 - استحقاق المترشح للمنصب .
 - **التنزيل إلى رتبة :** على ضوء نتائج التقييم إذا لم يؤدي الفرد المهام المتصلة بمنصب عمله بطريقة متواصلة مع احترام للقواعد المهنية الموضوعية من طرف المؤسسة يمكن للمؤسسة إعادة تعيينه في منصب عمل ذو مستوى تأهيلي أدنى للمنصب الذي كان يشغله .
- نلاحظ أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يركز على مبادئ وأهداف تساهم في تحسين الإنتاجية كما نلاحظ أن نتائج التقييم الأداء تعتبر مصدراً معلوماً يتحدد على ضوءها قرارات تتعلق بالزيادات في الأجور والمتمثلة في منح المردودية الفردية والجماعية ، كما تعتبر هذه النتائج أساسية لتحديد استحقاق الفرد ، ترقية أو نقل أو فصل أو عقوبة ... الخ أي بصفة تحديد الحوافز المادية أو المعنوية ، ولا شك أن الأخذ بهذه القرارات يساهم مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال تنمية وترقية أداء أفراد المؤسسة . ويشير هذا إلى أن المؤسسة تميل إلى الأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث : تقييم فاعلية وجدوى نظام تقييم أداء في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نפטال :

لقد لاحظنا في المطلب السابق جملة من القرارات التي تتخذ على ضوء نتائج التقييم لأداء للمؤسسة محل دراسة ، ولاشك أن الأخذ بهذه القرارات والعمل تطبيقها يؤدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال تنمية وتطوير أداء الأفراد للمؤسسة ، إلا أننا نراه من الضروري أن نقيم مدى جدوى وفاعلية هذا النظام في تحسين الإنتاجية للمؤسسة ، ولغرض ذلك فإننا سنقوم بدراسة مدى مساهمة هذا النظم في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد أي بعبارة أخرى سنقوم بتسجيل ردود أفعال الأفراد ونظرهم إلى عدالة وموضوعية هذا النظام وقد قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات على عينة البحث وقد كانت الإجابة كما يلي :

الجدول رقم (33) : اثر نظام تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للأفراد بمؤسسة نפטال

التساؤلات		الإطارات		التقنيون		المنفذون		كل العينة	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
كيف ترى النظام المتبع في تقييم أدائك	مناسبة	7	46.66	11	36.66	13	28.88	31	34.44
	غير مناسبة	8	53.33	19	63.33	32	71.11	59	65.55
	المجموع	15	100	30	100	45	100	90	100
هل أنت راض عن نتائج التقييم	راض	6	40	13	43.33	11	24.44	30	33.33
	غير راض	9	60	17	56.66	34	75.55	60	66.66
	المجموع	15	100	30	100	45	100	90	100

المصدر : تفرغ استمارة البحث

يظهر لنا من خلال الجدول السابق مايلي :

لقد أفادت عينة البحث بان النظام المتبع في تقييم الأداء غير مناسب وقد بلغ عدد الذين أجابوا بعدم التناسب 59 فرد من إجمالي عينة البحث والتي بلغت 90 فرد أي نسبة 65.55% وبالتدقيق في نتائج الاستقصاء نجد أن نسبة 53.33% من فئة الإطارات و 63.33% من فئة التقنيون و 71.11% من فئة المنفذون أجابوا بان نظام تقييم الأداء غير مناسب .

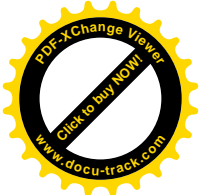
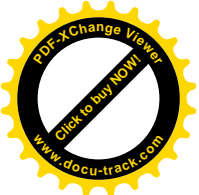
كما بلغت نسبة الذين أجابوا بان نظام التقييم لأداء المناسب 34.44% من إجمالي حجم العينة وقد وزع عدد الذين أجابوا بذلك على 46.66% من فئة الإطارات و36.66% من فئة التقنيون و28.88% من فئة المنفذون . كما أشارت أغلبية عينة البحث بعدم رضائهم عن نتائج التقييم وقد بلغ عدد الذين أجابوا بذلك 60 فردا وبنسبة 66.66% من إجمالي حجم عينة البحث ، أما عدد الذين أجابوا بقبولهم لنتائج التقييم فقد بلغ 30 فرد أي نسبة 33.33% من حجم العينة .

ويرجع أفراد عينة البحث عدم رضاهم عن نتائج التقييم إلى غياب الموضوعية حيث أن التقييم يكون في اغلب الأحيان على اعتبارات شخصية بين الإدارة والأفراد وبين الرؤساء المباشرين والأفراد ن ويؤدي غياب الموضوعية في التقييم إلى تحطيم الروح المعنوية وهو ما يكون لدى الأفراد تعمد الإهمال والتباطؤ واللامبالاة في أداء أعمالهم اعتقادا منهم أن الأداء الجيد لا يقابل بالتقييم العادل والموضوعي وهو ما ينعكس بالطبع على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم . بالإضافة إلى هذا فإن اعتماد نظام التقييم الأداء على معايير محددة وقليلة الغياب الكلي والشبه الكلي إلى المعايير السلوكية في التقييم والارتكاز على المعايير الكمية فقط ، يجعل عملية تقييم تنحرف عن الأهداف الأساسية لها ، وهي تحديد نقاط القوة في أداء الأفراد والعمل على تنميتها ، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تصحيحها ، ولاشك أن الانحراف في تحقيق هذين الهدفين يؤثران تأثيرا مباشرا على أداء الأفراد ومن ثمة إنتاجية المؤسسة.

خاتمة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونبرز بان إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الإنتاجية بمؤسسة نفطال ، وان مساهمتها تزداد بإتباع أساليب علمية تتسم بالنجاح والفعالية لتحقيق أهداف المتوخاة منها وفي هذا الصدد قمنا بعرض أهم ممارسات هاته الوظيفة بالمؤسسة محل دراسة ، فبدئنا بسياسة التوظيف ثم انتقلنا إلى تحليل النشاط التدريبي بالمؤسسة كما تطرقنا إلى دراسة الأجور وهيكلها وأخير تطرقنا إلى الحوافز الممنوحة للأفراد سواء كانت مادية أو معنوية ثم انتهينا بتقييم أداء الأفراد وتحديد أهم القرارات المتخذة على ضوء هذا التقييم .

وفي إطار تعرضنا إلى تحليل وسيرورة كل نشاط من الأنشطة السابقة الذكر بالمؤسسة محل دراسة قمنا بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الإنتاجية من خلال دراسة مدى تحقيقها إلى الأهداف المتوخاة منها حيث استعملنا في ذلك معامل الارتباط والاستقصاء الميداني باختيار عينة من عمال المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم حول بعض الأنشطة ومدى انعكاسها على الأداء والرضا الوظيفي .



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

ظهر تسويق الموارد البشرية في أواخر التسعينات، وغالبا ما قدم فقط في شكل مخطط اتصالي، أما الجزء المهم فعليا فهو وضع مخطط تسويقي، مع تقسيم السوق المستهدفة، وتموقع لمجموعة المنتجات والخدمات المقدمة، والشروع في سيرورة حقيقية للمزيج التسويقي كيفية مع حقل الموارد البشرية.

ويختلف تسويق الموارد البشرية مع التسويق الداخلي الذي ظهر في نهاية الثمانينات، فإذا كانت ه اثني الطريقتين تعتبران العمال كسوق يجب غزوه فإن تسويق الموارد البشرية ، فهو لا يعتبر العمال كعملاء داخليين فقط، بل يتعدى ذلك يتوجه إلى كل الأطراف الفاعلة في المؤسسة والتي يجب على مديرية الموارد البشرية أن تقنعهم وتبيعهم منتجاتها أو خدمات الموارد البشرية الممكن بيعها.

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

كما أن مخطط تسويق المواد البشرية الحقيقي يهدف إلى دعم ورعاية تطور تطبيق وتسيير الخدمات المقترحة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

إن الشروع في مخطط عمل تسويق المواد البشرية يمر عبر سلسلة مراحل معرفة بدقة هدفها فهم جيد لإضافات وغايات تسويق المواد البشرية.

وتكمن أهمية علي هذا البحث أنه يركز علي محاولة تأصيل الناحية الأكاديمية لأحد الأفكار والاتجاهات الفكرية الحديثة في الدراسات التسويقية ألا وهو تسويق الموارد البشرية، وذلك بإرساء أسس ومبادئ ومفاهيم واضحة لهذا الاتجاه الفكري، فضلا عن بناء نموذج فكري متكامل لهذا النوع من التسويق من خلال تحديد التأثيرات الناتجة عن تطبيق هذا المفهوم، بالإضافة إلي محاولة بيان المتطلبات اللازمة لتفعيل دور هذا النموذج في المؤسسات.

وقد خصص الفصل الأول في مبحثه الأول لفك الغموض عن مفهوم التسويق وللابتعاد عن المنظور الضيق لتطبيقات التسويق وهذا ببيان ما ركزت عليه بعض التعاريف حتى تتضح الرؤية المتكاملة أمام أصحاب النظرة الضيقة لمفهوم التسويق ، وحتى تبرز مساهمة وإضافات العلمية التسويقية، أما المبحث الثاني فقد ركز على التحديات التي تواجه وظيفة الموارد البشرية في الوقت الراهن من احتواء لكف دوران العمل، عدم تكوين رأس مال بشرية والاحتفاظ به نظرا لأهميته في تمييز المؤسسات عن بعضها البعض لافي الكفاءات والأداء، وعوامل أخرى من شأنها التأثير المباشر على نتائج المؤسسة في الوقت القريب وعلى مستقبلها في الأمد البعيد، أما المبحث الثالث فقد تناول تطور النظرة إلى الموارد البشرية عبر الزمن وقصور تسيير الموارد البشرية في مواجهة التحديات السالفة الذكر رقم انتهاجه اعتماده على الإستراتيجية في ميدان الموارد البشرية.

وقد تناول الفصل الثاني عرض لمفهوم تسويق الموارد البشرية من خلال آراء العديد من الكتاب والدارسين عن ماهية هذا المفهوم إلي جانب الاهتمام بإبراز أهمية وأهداف تطبيق مفهوم تسويق الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة ، كما شمل هذا الفصل عرضا لتسويق الموارد البشرية والمفاهيم المجاورة له كالتسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي وبيان الاختلاف في هذه المفاهيم، ثم تم التطرق إلى مخطط تسويق الموارد البشرية من خلال عملية التجزئة لجمهور الموارد البشرية ومن تم تحليل رغبات كل شريحة واقترح المزيج التسويقي الملائم.

كما تعرض الفصل الثالث من هذا البحث إلى دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائرية، وتحليل إجراءات وتطبيقات تسيير الموارد البشرية بها وبيان رضا عملاء ومصالحة تسويق الموارد البشرية بها، ومقارنة هذه التطبيقات مع ما هو معمول به في تسويق الموارد البشرية في ميادين الاستقطاب التوظيفي التكويني الاتصال الداخلي وتنمية ولاء العمال، إلي جانب التعرف علي أهم ما توصلت إليه هذه البحوث والدراسات.

وبعد تحليل مختلف فصول هذه الدراسة واعتمادا على فرضياتها لتحليل إشكالياتها وبعد الإجابة على أهم الأسئلة المطروحة، تم استخلاص النتائج الموالية:

- بينت الدراسة مدى توفر أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسس نفضال، حيث دلت على عدم توفر المناخ التنظيمي الجيد والمناسب فيها للاحتفاظ بالعاملين.

- كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اختلاف في آراء العمال بشكل عام في مدى تقييمهم لتطبيقات الموارد البشرية في المؤسسة. أي أن هناك نسبة من أفراد العينة لا توافق على مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية الأبعاد الخاصة بإقامة دورات وبرامج لتطوير المهارات الوظيفية بشكل دائم ومستمر، كذلك ما يخص المساندة والتشجيع للعاملين، وفيما يخص توفر نظام للحوافز في حالة القيام بأعمال إضافية، فلا بد من وضع معيار واضح لهذه السياسة لأنها عامل مهم في دفع وتحفيز الموظفين للعمل.

- بينت الدراسة أن أفراد العينة لا يرون هناك وضوح في رسالة ورؤية المؤسسة. حيث أن هناك بعض المؤسسات في الجزائر لا تحدد رسالتها ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح وقد يعزى ذلك لعدم وجود الإدارة العليا التي تؤمن بمدى أهمية وجود رؤية ورسالة للمنظمة.

- يمثل تقديم الخدمات الاجتماعية والترفيهية دوراً هاماً في تعزيز جهود الولاء لمؤسسة نفضال، إلا أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتقديم تلك الخدمات وهذا يؤثر في توفير المناخ التنظيمي الملائم ويضعف من العلاقات الإنسانية بين العاملين ويحد من إيجاد التواصل الجيد مع الإدارة.

- أوضحت الدراسة أن العاملين بمؤسس نפטال لا يوافقون على أنهم يحصلون على الأجر العادل من المؤسسة التي يعملون بها، وهذا يوضح مدى وجود فروق في الآراء نحو السياسة الخاصة بالرواتب والأجور.
- كما يتبين أن الاتجاه العام لآراء العمال المستجوبين يدعم صحة ارتفاع معدل دوران العمالة في هذه المؤسسة. كما اتضح أنهم لا يحصلون على الترقية في موعدها المحدد مما يؤثر سلباً على تطوير أدائهم وبالتالي إلى عدم الشعور بالرضا الوظيفي في العمل، وهذا يعد أيضاً أحد العوامل التي تؤدي إلى زيادة معدل دوران العمالة.
- كما تبين أن الاتجاه العام لآراء مدراء الموارد البشرية في مؤسسة نפטال فيما يتعلق بالعوامل التي تؤثر على ولاء الموظفين التي يمكن من خلالها قياس المناخ التنظيمي في المؤسسة اتضح أن منح الثقة للمرؤوسين والتشجيع والمساندة وصدق الإدارة وشفافيتها ومنح الفرص للإبداع والابتكار وبناء العلاقات الجيدة مع كافة العاملين والعدل فيما بينهم يكون لها تأثير جيد على ولاء الموظفين للمؤسسة التي يعملون بها والتي يمكن من خلالها قياس المناخ التنظيمي، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تعزيز مثل هذه العوامل لما لها من تأثير على استقرار العمالة في العمل الأمر الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة والتي يعم أثرها على أصحاب العمل والعاملين.
- أما بالنسبة لوظيفة التعيين فقد اتضح أن العمال لا توافقون بأن إدارة الموارد البشرية تمارس هذه الوظيفة بشكل جيد وفعال.
- وفيما يخص وظيفة الترقية فقد تبين أن جمهور الموارد البشرية لا يوافقون على مباشرة إدارة الموارد البشرية لوظيفة الترقية، ويتضح هنا أنه لا بد من الاهتمام بهذا المعيار لأنه يكون سبب وعامل مهم في شعور الموظف بالظلم مهما اجتهد في تطوير أدائه مما يؤثر على روحه

المعنوية في العمل وما يترتب عليه من عواقب مثل دوران العمل وعدم الرضا وبالتالي عدم إنتاجيته.

- وفيما يتعلق بوظيفة تخطيط المسار الوظيفي يتبين أن العمال يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تمارس وظيفة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة بشكل جيد. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية لا ترى أهمية مباشرة هذه الخدمة مما ينعكس سلباً على الأداء ويؤدي إلى زيادة معدل دوران العمالة وعدم الرضا وعدم الشعور بالأمان.
- بالنسبة لتحديد الأجور فقد اتضح أن العمال يرون أن إدارة الموارد البشرية لا تباشر وظيفتها في تحديد الأجور بشكل جيد فلا بد للمؤسسة أن تتبنى سياسة عادلة وواضحة فيما يخص الأجور والرواتب لأنه يضع المؤسسات في وضع تنافسي في سوق العمل.

وعلى ضوء هذه النتائج يمكن إبداء الاقتراحات الموالية:

- توصي الدراسة بضرورة وجود خطط لدى مؤسسة نفضال تهتم وتركز على تطبيق تسويق الموارد البشرية وإعطائه الأولوية حسب تحديات وأولويات المؤسسة.
- على وظيفة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال وضع معايير واضحة فيما يخص ترقية الموظفين، وصف الوظائف، عمليات التدريب.
- لا بد من وضع معيار وسياسة واضحة لنظام الحوافز المادية والمعنوية في حالة القيام بأعمال إضافية لأنها عامل مهم في دفع وتحفيز الموظفين للعمل ومواكبة التغير والتطور.
- الاهتمام في سياسات الأجور والرواتب وبأن تكون هناك معايير واضحة لدى العاملين تتبنى عليها هذه السياسات. ولهذا الأمر أهميته يضع المؤسسات في وضع تنافسي في سوق العمل.

- ضرورة وجود جهة متخصصة في إدارة الموارد البشرية تعمل على إطلاع الموظف الجديد على واجباته ومهامه بدقة في بداية تعيينه، بحيث يتم إدراجه في برنامج إرشادي وتعريفي بالمؤسسة.

- وجود رسالة ورؤية واضحة في هذه المؤسسات تهتم بالدرجة الأولى في التركيز على عملية الاحتفاظ بالرأس المال البشري للمؤسسة، والاستثمار الأمثل في الطاقات الموجودة لدى العمال.

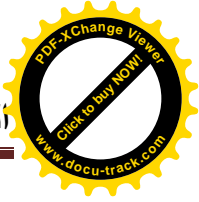
- ابد من توفير البيئة الصادقة والفعالة لتنمية مواهب وقدرات العمالة بالمؤسسات الجزائرية، ولخلق روح الفريق بين العاملين والتشجيع على أهمية وحب العمل.

- لا بد من زيادة الاهتمام بتقديم خدمات متنوعة للعاملين مثلاً خدمات اجتماعية، ترفيهية، ثقافية وإنسانية للعاملين، حيث يعتبر دورها هاماً في تعزيز جهود الولاء للمنظمة والذي بدوره يؤدي إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يزيد من تماسك العاملين ويحسن العلاقات الإنسانية فيما بينهم. ومن الأمثلة المقترحة لمثل هذه الخدمات: تنسيق رحلات، اجتماعات ولقاءات دورية سواء داخل أو خارج نطاق العمل، إقامة حفلات ومناسبات...

- زيادة تقديم وسائل المساندة للعمالة والعدل فيما بينهم لما لها تأثير كبير على ولاء الموظفين وعلى الشعور بالاستقرار في العمل الأمر الذي يساعد على الحد من معدل دوران العمل أو عدم إنتاجيتهم.

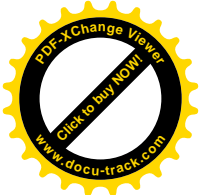
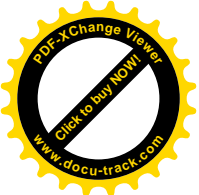
أمام هذه النتائج والاقتراحات، تبقى هناك جملة من الأسئلة الهامة والمرتبطة بالموضوع، والتي تمثل محاور بحوث ودراسات أخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

-المقارنة بين خطط وسياسات الاحتفاظ بالعمالة في المؤسسات الجزائرية مع غيرها من التجارب العربية والأجنبية الناجحة.



-دراسة الأسباب المتعلقة بمحيط المؤسسة الكلي والجزئي والتي ينجم عنها زيادة في دوران العمل وهروب الكفاءات والمواهب.

-دراسة واقع التنافس حول الكفاءات في المؤسسات التي تنشط في الجزائر.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

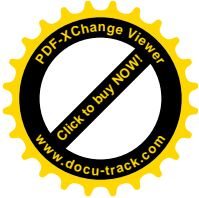
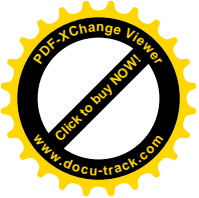
1 الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد المصري : الإدارة والمدير العصري ، مؤسسة شباب الجامعة ، دون سنة نشر
- 2- أحمد سيد مصطفى : سلوك الناس في العمل نظرة تأملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1996
- 3- أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1984
- 4- أحمد عادل راشد : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت
- 5- احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- 6- بيتر كابللي، توظيف خيرة الناس والحفاظ عليهم، ترجمة محمد سعيد النابلسي، سلسلة هارفارد لأساسيات الأعمال، الحوار الثقافي، 2006، ص
- 7- جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ ، السعودية ، 2003
- 8- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
- 9- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، 1999
- 10- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
- 11- صالح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، 1990
- 12- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994
- 13- صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002
- 14- صلاح الدين عبد الباقي : الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- 15- عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- 16- عصام الدين أبو علفة، التسويق: المفاهيم؛ الإستراتيجية؛ النظرية والتطبيق، مؤسسة
- 17- حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18- عقيل جاسم عبد الله ، طارق عبد المحسن العكلي : تخطيط الموارد البشرية ، المكتبة الجامعي الحديث ، 1998
- 19- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2002
- 20- علي محمد عبد الوهاب : التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات ، معهد الإدارة العامة ، 1981
- 21- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005،

- 21- محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، 2000.
- 22- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 23- محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج، عمان، 2002.
- 24- محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 25- مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004
- 26- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2004.
- 27- نبيل مرسي خليل : الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1996،
- 28- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.

2- الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Didier PITELET, La nouvelle parole de l'entreprise : Essai sur le marketing social, édition Média livre, 2005.
- 2- Benjamin Chaminade, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition afnor, avril 2006.
- 3- Benjamin Chaminade, Guide de l'employeur de référence, édition afnor, novembre 2003.
- 4- Benjamin Chaminade, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, édition afnor, août 2003.
- 5- Bernard Calisti Et Francis Karolewicz, RH et développement durable : Une autre vision de la performance, Éditions d'Organisation, 2005.
- 6- BRUEL Maurits et Clemens COLSEN. L'usine à bonheur : ce qui attire et ce qui attache les salariés, Paris, Village mondial, 2002.
- 7- Claude Lévy-Leboyer, Claude Louche et Jean-Pierre Rolland, RH : les apports de la psychologie du travail, Eyrolles, 2006.
- 8- Claude Levy-Leboyer, Re-Motiver Au Travail : Développer l'implication De Ses Collaborateurs, Éditions d'organisation, 2007
- 9- David Hindley et Peggy Aparisi, GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, Eyrolles, 2007.
- 10- Djamel feroukhi, la problématique de l'adéquation formation emploi, mode d'insertion et trajectoires professionnelles des diplômés des sciences exactes et de la technologie, cread, 2005
- 11- Ed Michaels et autres, The War for Talent, Harvard Business School Press, octobre 2001.
- 12- Etienne Segrétain, Le marketing des ressources humaines, maxima, 1998.



- 13- Florence noguera, management du temps de travail, dunod, 2006.
- 14- Fodil hassam, chronique de l'économie algérien, vingt ans de réformes libérales, édition l'économiste d'Algérie, juin 2005.
- 15- Françoise kerlan, guides de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation, 2^{ème} édition, 2006
- 16- Galambaud B, Le marketing social ou les pièges de l'analogie métaphorique, Revue Française de Marketing, n°120, 1988.
- 17- Galambaud, B., Carr, G. La gestion des cadres : vers la segmentation, Entreprise et Personnel, 1990.
- 18- Galland, O. et Roudet, B. Les valeurs des jeunes. Tendances en France depuis 20 ans, L'Harmattan, Paris 2001.
- 19- Gérard Pavy, Dirigeants/Salariés : Les liaisons mensongères, Éditions d'Organisation, 2004.
- 20- Helen burzlaff et jean pierre le padellec, la stratégie du mouvement : transformer la gestion interne de la mobilité en outil de performance pour l'entreprise, éditions liaisons, 2001.
- 21- Jaque Igalens. Segmentation sociale et gestion des ressources humaines, in : Y. Simon et P. Joffre(dir.), Encyclopédie de gestion, Paris, Economica, 1997, pp: 2980-2989.
- 22- Jean marie Peretti, dictionnaire des ressources humaines, vuibert, 4^{ème} édition, décembre 2005.
- 23- Jean marie Peretti, ressources humaines, édition vuibert, 8^{ème} édition, 2004.
- 24- Jean Michel Leterrier, la culture au travail, édition sociale, 1993,
- 25- P. Baranger et autres, gestion les fonctions de l'entreprise, vuibert, 2^{ème} édition, 1998.
- 26- Pascal Paillé, La fidélisation des Ressources Humaines, édition economica, janvier 2004.
- 27- Patrick besson, dedans-dehors les nouvelles frontières de l'organisation, édition vuibert, 1997.
- 28- Patrick Bouvard et Jérôme Heuzé, Insupportables pratiques : Guide d'action pour lutter contre les abus de pouvoir, les manipulation, Eyrolles, 2007.
- 29- Philippe Liger : *Le marketing des ressources humaines: attirer, intégrer et fidéliser les salariés. 1ere édition*, Dunod. Paris, 2004
- 30- Philippe Liger, Le Marketing des Ressources Humaines : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2007.
- 31- Philippe Liger. *Le marketing des ressources humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés. 2 eme édition*, Dunod. Paris, 2007.
- 32- Philippe Taché, Relancer la mobilité interne : De la matrice de la polyvalence au plan annuel, Eyrolles, 2007.
- 33- Radolphe Colle, L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH, Actes du Congrès de l'AGRH, Fribourg, Suisse, 2007.
- 34- RIBER OLLES, Evaluer, évoluer: vers un nouveau dialogue en ressources humaines, édition Lavoisier, 06-1992

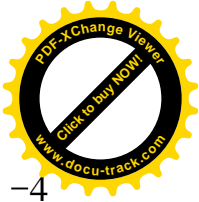
- 35- Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation, 2008, Paris.
- 36- Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions d'Organisation, 2008, Paris.
- 37- Serge Panczuk, ressources humaines pour la première fois, éditions d'organisation, paris, 2007.
- 38- Serge Perez et Eric Pietrac, Entreprises-salariés : une autre idée de la relation, édition Jacques-Marie Laffont, octobre 2003.
- 39- Van De Portal M. Pour une démarche marketing dans une procédure de recrutement , Gestion 2000, Vol. 25 Issue 2, 2008.
- 40- Yves Réale Et Bruno Dufour, Le DRH Stratège Le Nouveau Mix Stratégique Des Ressources Humaines, Éditions d'organisation, 2006.

3- أطروحات الدكتوراه

- 1- داوي الشيخ : نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 1999
- 2- حشمان مولود : محددات الأجر في الجزائر ، دراسة اقتصادية قياسية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2000
- 3- يحضية سملاي : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2005
- 4- خبابة حسان : إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) جامعة باتنة ، 1996 .

4- المجالات والدوريات والملتقيات

- 1- بن عنتر عبد الرحمن: دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، تقرير مقدم للمؤتمر العربي الثالث في الإدارة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، بيروت ، 2001
- 2- حمدان كمال: القدرة التنافسية على مستوى المشروع مجلة المستقبل العربي ، بيروت ، العدد 254 ، أبريل 2000
- 3- بن عنتر عبد الرحمن : من أجل تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة لليوم الدراسي حول الإنتاجية وعقلانية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002



- 4- بوخمخ عبد الفتاح : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية،
جامعة منتوري ، قسنطينة ، العدد 15 ، جوان 2001
- 5- النفجي سالم توفيق والدهمي مراد ابراهيم : التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة
تحليلية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، القاهرة ،
السنة العاشرة ، العدد 26 ،
- 6- الغتري ساعد : اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، مجلة العلوم الاقتصادية
والإدارية ، جامعة بغداد العدد 28 السنة 2001
- 7- قدي عبد المجيد ويحضية سملاي : نحو تنمية إستراتيجية للموارد وللكفاءات البشرية
في ظل العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاح في الأداء والشفافية من اجل
ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي جامعة الجزائر ، 30 ماي 2003
- 8- درويش عبد الرحمن يوسف : العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف
الأفراد في المؤسسة ، المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت ، نوفمبر 1994.