جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال وتسويق

-الموضوع-

دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة صيدال-

مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال وتسويق

من إعداد الطالب:
- موزاوي عبد القادر

تحت إشراف الأستاذ:
- د. رميدي عبد الوهاب

لجنة المناقشة:

د.خليل عبدالقادر.....(جامعة المدية)	رئيسا
د.رميدي عبد الوهاب.....(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا
د.سعداوي موسى.....(جامعة المدية)	عضوا ممتحننا
د.شلابي مصطفى.....(جامعة الجزائر3)	عضوا ممتحننا

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الإنسان فكرمه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور عبد الوهاب رميدي على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

وأتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة جامعة المدية وخاصة

أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك لكل من ساعدني في مؤسسة صيدال فرع انتيبوتيكال وأخص بالذكر السيد فهيس محمد على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفه لإنجاز هذا البحث.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدين الكريمين –حفظهما الله–

إلى جميع أفراد العائلة.

إلى أختي العزيزة عائشة والتي ساعدتني كثيرا

ولن أنسى صبرها معي

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

المستخلص:

إن التقنيات الحديثة في المجال الاقتصادي التي انتهجتها دول الشمال المتطورة أفضت على العالم صبغة جديدة، وفي ظل هذه المستجدات وجدت جل المؤسسات نفسها مرغمة على مواكبة هذا الركب ، واستغلال هذا التطور لمواصلة النشاط والمنافسة، وإلا كان مصيرها الفشل و الخروج من السوق . كما هو الشأن في قطاع الصناعة الصيدلانية والذي يشهد تطورا ملحوظاً في الوقت الحاضر من عدة جوانب سواء في وسائل الإنتاج، أو جودة المنتج في حد ذاته أو طريقة تسويقه ...

و الدولة الجزائرية كغيرها من الدول دفعت بمؤسساتها إلى إتباع و مواكبة ما طرأ على دول العالم من تطور في كل الميادين . وكما هو معلوم في مجتمعنا اليوم أن مؤسسة "صيدال" تعد إحدى كبريات المؤسسات في المجال الصيدلاني بفروعها الأربعة، ولأن قمنا بالدراسة في فرع أنتيبيوتيكال فنستخلص أنه يجب على الفرع توفير المنتجات الصيدلانية بالكمية اللازم ة والجودة العالية لمواجهة المنافسة ، والمساهمة في الاقتصاد الوطني، ولايتحقق ذلك إلا من خلال إتباع عدة سياسات والتي من بينها رفع الأداء التسويقي والذي يكون عن طريق الإهتمام بالعنصر البشري، إذ لابد على المؤسسة "فرع انتيبيوتيكال" من تدريب عمالها وتحفيزهم ورفع أجورهم والتخطيط الجيد لتنمية هذا العنصر الفعال، من أجل التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، وهذا من أجل تحسين جودة منتجاتها وهذا لأن العنصر البشري يساهم في تحسين الأداء التسويقي وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
مستخلص	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة عامة	أ–ح
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	01
تمهيد الفصل الأول	02
المبحث الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الثاني:أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	10
المطلب الثالث:نظرة المدارس الفكرية لإدارة الموارد البشرية	16
المبحث الثاني :التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	20
المطلب الأول :مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	20
المطلب الثاني :فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	27
المطلب الثالث :إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	29
المطلب الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق	33
المبحث الثالث: الاستثمار في الموارد البشرية.	36
المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري	36
المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري	42
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة	49
خلاصة الفصل الأول	52
الفصل الثاني: إدارة النشاط التسويقي والتسويق الداخلي	53
تمهيد الفصل الثاني	54
المبحث الأول: مدخل لإدارة النشاط التسويقي	55

المطلب الأول: مفهوم إدارة النشاط التسويقي وأهميته	55
المطلب الثاني: تطور دور النشاط التسويقي واتساعه	58
المطلب الثالث : أهداف ومسار النشاط التسويقي	62
المبحث الثاني : عناصر إدارة النشاط التسويق	67
المطلب الأول: التخطيط التسويقي	67
المطلب الثاني: التقدير التسويقي	71
المطلب الثالث: التنظيم التسويقي	73
المطلب الرابع : التوجيه التسويقي	76
المطلب الخامس: الرقابة التسويقية	78
المبحث الثالث: التسويق الداخلي	81
المطلب الأول: مفهوم وأهداف التسويق الداخلي	82
المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي	84
المطلب الثالث: تطوير علاقات التسويق الداخلي	89
خلاصة الفصل الثاني	94
الفصل الثالث: الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية	95
تمهيد الفصل الثالث	96
المبحث الأول: ماهية الأداء	97
المطلب الأول: الأداء ضمن المعطيات التاريخية	97
المطلب الثاني: مفهوم الأداء والعوامل المحددة له	99
المطلب الثالث: الأداء في بعديه الداخلي والخارجي	108
المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي	113
المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وتقييمه	114
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي و أهميته.	118
المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء التسويقي	121
المطلب الرابع: الجوانب المحيطة بتقييم الأداء التسويقي	122
المبحث الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التسويقي	127
المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء التسويقي	127
المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي	131
المطلب الثالث: دور الأجور في تحسين الأداء التسويقي	134

المطلب الرابع: دور الحوافز في تحسين الأداء التسويقي	137
خلاصة الفصل الثالث	141
الفصل الرابع:دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال	142
تمهيد الفصل الرابع	143
المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال	144
المطلب الأول: تقديم المجمع	144
المطلب الثاني:تنظيم مجمع صيدال	145
المطلب الثالث:أهداف وإستراتيجية المجمع	153
المطلب الرابع:نشاط مجمع صيدال	155
المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتسويق في مجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكل	160
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال	160
المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال	170
المطلب الثالث: مكانة التسويق بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال	174
المطلب الرابع: البعد الاستراتيجي لإدارة التسويق بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال	179
المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	182
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة	182
المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة	188
خلاصة الفصل الرابع	208
خاتمة عامة	210
النتائج	210
الاقتراحات	212
آفاق الدراسة	213
المراجع	215
الملاحق	224

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	03
2-1	دور الموارد البشرية في خلق القيمة	07
3-1	أبعاد إدارة الموارد البشرية	09
4-1	يوضح الشكل دور إدارة الموارد البشرية	12
5-1	النظرة المختلفة للرأس المال الفكري	45
1-2	النظرة التقليدية للمؤسسة في محيطها	59
2-2	النظرة المعاصرة للمؤسسة في محيطها	60
3-2	مسار النشاط التسويقي	65
4-2	التنظيم الوظيفي	74
5-2	التنظيم الجغرافي	74
6-2	التنظيم حسب الأسواق	75
7-2	التنظيم حسب المنتجات	75
8-2	التنظيم المصفوفي	76
9-2	مسار مراقبة المخطط التسويقي	78
1-3	تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء	99
2-3	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالي	103
3-3	قياس أداء المؤسسة عن طريق القيم المخلوقة	105
4-3	الأربع عوامل المحددة للأداء	107
5-3	العوامل المؤثرة في الأداء	107
6-3	الأداء- مكونات داخلية	108
7-3	الأداء- مكونات داخلية	111
8-3	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي.	112
9-3	مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع	138
1-4	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	146
2-4	الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال	161
3-4	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال.	170

4-4	تقسيمات التسويق لمجمع صيدال	176
5-4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	189
6-4	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	189
7-4	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة	190
8-4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	191

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	25
2-1	الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري	41
3-1	المورد البشري والسلوك التسييري	42
1-2	توسع وظائف التسويق	61
2-2	أهداف النشاط التسويقي	64
3-2	الأهداف التسويقية	68
4-2	البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق	70
5-2	المخطط التسويقي	71
1-3	معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح	103
1-4	تطور مبيعات مجمع صيدال سنة 2010	155
2-4	مقارنة المبيعات المحققة بالمبيعات المستهدفة لسنة 2010	156
3-4	تطور مبيعات مجمع صيدال من 2001إلى سنة 2009	156
4-4	صادرات مجمع صيدال من المواد التامة الصنع والمواد الأولية	157
5-4	إنتاج مجمع صيدال بالكميات والقيمة في 31ديسمبر 2010	157
6-4	الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف في 31 ديسمبر 2010.	158
7-4	تطور إنتاج المجمع	158
8-4	قيمة مختلف مشتريات مجمع صيدال من احتياجاته في صنع الأدوية	159
9-4	عدد الزيارات الطبية المنجزة سنة 2010	159
10-4	التقييم الكمي للزيارات الطبية لسنة 2009	177
11-4	توزيع الزيارات الطبية حسب المنطقة لسنة 2009	178
12-4	إعداد الإستراتيجية التسويقية	180
13-4	آلية تقييم خطة عمل الإستراتيجية التسويقية	181

14-4	معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في الفرع دال عند مستوى(0.01)	184
15-4	معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي دال عند مستوى(0.01)	185
16-4	معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي في الفرع دال عند مستوى(0.01)	186
17-4	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	187
18-4	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	188
19-4	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الأول	192
20-4	يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الثاني	196
21-4	استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الثالث	200

مقدمة عامة

1 تمهيد:

انطلاقا من التغيرات العميقة المختلفة التي حدثت أواخر القرن العشرين على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي والسياسي على المستوى العالمي، حتم على المؤسسات العاملة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، هذه الاستراتيجيات بنيت في اغلبها على الفكر التسويقي الحديث،وأصبح التسويق يعتبر العامل الحيوي في نجاح المؤسسات ومنه في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تمثل مصدرا لجميع الاستراتيجيات بما فيه التسويقية.

حيث تعد الوظيفة التسويقية في الوقت الحالي من الوظائف الحيوية التي لها أهمية كبيرة للمؤسسات الاقتصادية بكافة أنواعها،فقد أصبحت أحد الأسس التي يمكن للمؤسسة إتباعها و الاعتماد عليها لإيصال منتجاتها إلى المستهلك بالاعتماد على المراحل التسويقية من إنتاج إلى تسعير فترويج وتوزيع.

وقد تطورت الوظيفة التسويقية عبر الزمن وأصبحت لها مكانة كبيرة كباقي الوظائف الأخرى داخل المؤسسة،وهذا التطور هو نتيجة لعدة اختبارات وتحديات مر بها التسويق انطلاقا من صورته التقليدية المبنية على بساطة المعاملات التجارية تمثلت خاصة في البيع والمقايضة، وأصبح حديثا أكثر تطورا وتوسعا تزامن مع التقدم التكنولوجي الكبير ووجود استراتيجيات بعيدة المدى لدى معظم المسيرين.

هذا التطور كان كنتيجة للمساهمة الفعالة والكبيرة التي قام بها العنصر البشري، الذي لا يعتبر المحرك الأساسي للعملية التسويقية فقط بل العنصر الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والاقتصاد ككل،فهو أساس التغيير داخل المؤسسة،ولازدياد أهميته أصبح لزاما أن تكون هناك إدارة خاصة به تعرف بإدارة الموارد البشرية،التي تعتبر وظيفة كباقي الوظائف الحيوية الأخرى داخل المؤسسة والتي لها أهميتها الخاصة.

لقد سعت إدارة الموارد البشرية ومنذ ظهورها إلى ضرورة احترام العنصر البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها خاصة في تحسين مكانة المؤسسة في السوق ،هذا يرتبط بتحسين أداء كافة الوظائف داخل المؤسسة،ومن بينها الوظيفة التسويقية،فظهرت علاقة حقيقية بين إدارة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية بينت أهمية كل وظيفة بالنسبة للأخرى.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة؟

ومن السؤال الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

2- ماهي مختلف الأهداف والمدارس الفكرية لإدارة الموارد البشرية ؟

3- هل لإدارة النشاط التسويقي دور فعال داخل المؤسسة؟

4- ماهي أسس ومتطلبات إدارة الموارد البشرية لرفع أداء الوظيفة التسويقية؟

5 – هل تؤثر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة على أداء وظيفتها التسويقية؟

2– فرضيات الدراسة:

1 -إن فعالية نظام تنمية الموارد البشرية لا تتم إلا من خلال تحقيق معدلات أداء عالية للأفراد.

2 -تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية مصدر أساسي لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، بسبب اتصافها بخصائص الموارد الداخلية المسئولة عن تحقيق تلك الميزة.

3 -موقع إدارة النشاط التسويقي في هيكل المؤسسة العام يعطيها بعدا استراتيجيا داخل المؤسسة.

4 -علاقة وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة إدارة النشاط التسويقي يعطي قيمة مضافة لتحقيق أداء أفضل.

5 -إن كفاءة وفعالية مدخلات ومخرجات المؤسسة له أثر في تحقيق الأداء المرجو .

3– أهمية الدراسة:

إن أهمية الدراسة تكمن في الآتي:

1 -إشراك العنصر البشري واستثماره في تحقيق أهداف المؤسسة ككل والأهداف التسويقية خصوصيا.

2 -بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية–خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر– بأهمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي،يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية تسيير الموارد البشرية ورأس مالها البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات المتميزة.

3 -حاجة الإدارة العامة إلى تحقيق انسجام بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة يمس فيها إدارة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية.

4– دوافع الدراسة:

يعود دافع اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع إلى المبررات التالية:

1 -رغبة منا في تطوير معارفنا بحكم التخصص في إدارة الأعمال والتسويق.

2 -نظرا للمرحلة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار الأجنبي، وما سيجلبه من تحديات تنافسية معروفة على المؤسسة وعلى إدارة الموارد البشرية كوحدة من وحداتها، فأصبح لا بد لهذه الوحدة أن تتأقلم وتساير هذه التطورات وان تحاول تحقيق جزء من أهداف المؤسسة خاصة فيما يخص الجانب التسويقي.

3 -ميلي الطبيعي ورغبتي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4 -اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتجية، لكونه يوفر للمؤسسة فرصا للبقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على مثيلاتها من المؤسسات في السوق.

5 -إمكانية البحث متوفرة، أي أن هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة وإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد وتقييم تأثير إدارة الموارد البشرية على الوظيفة التسويقية خاصة في رفع الأداء والإلمام أكثر بهذا الجانب نجد بعض الأهداف:

1 -محاولة استقراء بعمق وتأصيل منهجي بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وأداء الوظيفة التسويقية وتحليلها.

2 -محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض أن تحقيق الوظيفة التسويقية لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها لمداخلة الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال والتمكين وإدارة المعرفة.

3 -محاولة اكتشاف بعض نظم الوظيفة التسويقية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

6- منهج الدراسة:

للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة إلى وصف و تحليل كيفية تقييم الأداء التسويقي وطرق تحسينه.

كما استخدمناه في وصف و تحليل المورد البشري و إدارته، وكذلك في معرفة النتائج المترتبة عن تفعيله من خلال تفعيل الاتصال ، إدارة المعرفة، كما استعملناه في تحليل الوضع العام لمجمع صيدال فرع انتيبيوتيكال ، و الظروف التي أدت لإنشائه، ووصف مختلف المهام و الوظائف الموكلة له في ، إضافة إلى كيفية اهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أداءه التسويقي للحصول على موقع تنافسي في السوق الصيدلانية المتطور و المتغير.

و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، وهذا قصد التعمق في الدراسة من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الوضع الراهن، عن طريق استبيانه، للوقوف على أداءه ودور المورد البشري و تفعيله في ذلك.

7-مجال وحدود الدراسة:

بهدف الاقتراب من الموضوعية و الوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة(النظرية، و التطبيقية)، و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود و المجالات التالية:

1-المجال الزمني:

إن الاقتصاد العالمي يشهد تغيرات و تطورات عديدة في الآونة الأخيرة، جعلت المؤسسات تفكر في تقنيات و تجديدات تسمح لها بالتكيف و التأقلم مع كل هذه التحولات، تعتمد في مجملها على المورد البشري كمخزن للمعرفة و الكفاءة و الخبرة، وهذا حتى تضمن بقاءها و استمرارها، وتحافظ على صورتها وتحسن أدائها، وهذا ما يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا مجاله الزمني.

2-المجال النظري:

إن البحث يصنف ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى اكتساب معارف لها علاقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المقدمة، واختبار الفرضيات من أجل التأكيد على أن للموارد البشرية دور في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

3- المجال المفاهيمي:

تم التناول من خلال هذا البحث مفاهيم عديدة كالأداء، تقييم الأداء، ، تحسين الأداء، الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية، ، تفعيل الاتصال، الأداء التسويقي، إدارة النشاط التسويقي،التسويقي الداخلي التي تم توظيفها بحسب المضمون و متطلبات البحث، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

4-المجال المكاني:

إن الإجابة على الإشكالية المقدمة تطلب ربط المورد البشري بتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى تجسيد مقاربات البحث النظري في الواقع، مكمل للجانب النظري، نؤكد من خلال مؤسسة اقتصادية لها عدة فروع وعدد لا بأس به من العمال، اهتمامها بالموارد البشرية كعنصر أساسي لتحسين أدائها، وهذا الطرح التطبيقي يرجع إلى مستوى التطور و التقدم الذي تلاحظه الصناعة الصيدلانية بالنسبة إلى باقي المؤسسات، وهذا بهدف التعمق و الشمولية، وإعطاء قيمة مضافة للبحث.

8-الدراسات السابقة:

أولا: أطروحات الدكتوراه

- يرقي حسين، إستراتجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008،

الهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،وهذا قد يساعدنا في فهم العمق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ،والتعرف على إشكالية التحول نحو عالمية السوق فيما يخص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، إضافة إلى إمكانية التغيير في ظل عالمية السوق .

- علي عبد الله،أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية،حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،1999.

الهدف من هذه الدراسة هو إبراز أثر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،وكذلك علاقة الأداء بالبيئة التسويقية في بعديها الداخلي والخارجي.

- بومدين يوسف، دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

الهدف من هذه الدراسة إبراز أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين ومدى مساهمتها في ذلك، وكذلك مدى قدرة العمال في تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: رسائل ماجستير

– نعيمة فضيل ، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، جامعة الجزائر،2006/2005، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء العاملين في المؤسسات خاصة منها الاقتصادية وهذا في تدعيم الأداء العام للمؤسسة.

– كمال طاطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية ركب السيارات الصناعية (CVI) بالرويبة،رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية،فرع التخطيط والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،2003/2002.

تهدف هذه الدراسة إلى تنمية قدرات الأفراد ومنه المحاولة إلى رفع من إنتاجيتهم على مستوى المؤسسات ،وكذلك علاقة الإنتاج كوظيفة بوظيفة إدارة الموارد البشرية وإدارة النشاط التسويقي ،خاصة فيما يخص رفع إنتاجية المؤسسة وأدائها.

–فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى الجودة العالية لأنها تعتبر من أهم المعايير التي تعتمدها المؤسسة في مواجهة منافسيها، وبما أن الجودة العالية لا تتحقق إلا بوجود أداء جيد داخل المؤسسة من طرف مختلف العمال ،هذا حتما سيكون له أثر إيجابي على الأداء العام.

9–صعوبة الدراسة:

1–بالرغم من وفرة المراجع في إدارة الموارد البشرية والتسويق إلا أنّنا وجدنا صعوبة في إيجاد المراجع التي تتناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق، خاصة فيما يخصٍ فع الأداء وهو موضوع دراستنا.

2– صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات حول مؤسسة دراسة حالة.

10–محتوى الدراسة:

طبيعة الموضوع ومتطلباته واحتراما للتقسيم المنهجي دفعنا إلى تقسيم البحث لجانبين النظري والتطبيقي ،فالجانب النظري جاء على شكل ثلاث فصول إضافة إلى الفصل المخصص للجانب التطبيقي:

فيما يخص **الفصل الأول**، بعنوان:" الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية "، و يحتوي على ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على مفهوم إدارة الموارد البشرية، ومراحل تطورها،و إلى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثّاني فتعرضنا فيه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ،و في المبحث الثالث تطرقنا إلى الاستثمار في الموارد البشرية،وأهميتها وسبل خلق القيمة.

أما **الفصل الثاني** بعنوان:"إدارة النشاط التسويقي والتسويق الداخلي" ،ويحتوي على ثلاث مباحث ،ركزنا في المبحث الأول على مفهوم إدارة النشاط التسويقي،وأهميته،إضافة إلى الأهداف المرجوة ،ومساره ،أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى عناصر النشاط التسويقي، المتمثلة في التخطيط والتقدير والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما المبحث الثالث جاء عبارة عن مفاهيم للتسويق الداخلي،إضافة إلى أهدافه وإجراءاته وتطوير علاقاته.

أما **الفصل الثالث** بعنوان " الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية " ، فتناول هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تعريف وأهمية الأداء، و كذا العوامل المحددة له ، إضافة إلى بعديه الداخلي والخارجي ، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم الأداء التسويقي، مفهوم الأداء التسويقي وتقييمه ، وكذا إلى العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي و أهميته،و أبعاد تقييم الأداء التسويقي. و في المبحث الثالث تم التركيز على أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التسويقي حيث تطرقنا فيه إلى تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء التسويقي ، إضافة إلى دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي ، وكذلك تناولنا دور الأجور في تحسين الأداء التسويقي ، وأخيرا دور الحوافز في تحسين الأداء التسويقي.

أما في **الفصل الرابع** و الأخير جاء بعنوان "دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال"،بمعنى دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية فيما يخص رفع الأداء في مؤسسة صيدال "فرع أنتيبيوتيكال" بولاية المدية، فقد حاولنا إسقاط ما جاء في الجزء النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية، و التي تنتمي إلى قطاع الصناعة الصيدلانية و هي فرع المضادات الحيوية "أنتيبيوتيكال" بالمدية، و اشتمل الفصل على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول نبذة عن مجمع صيدال و فرع أنتيبيوتيكال، أما المبحث الثّاني فخصصناه **للدراسة التحليلية لفرع أنتيبيوتيكال** ، و المبحث الثالث و الأخير تطرقنا إلى بيان و تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

و في نهاية البحث تم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تضمنت جملة من النتائج المتوصل إليها و كذا أهم التوصيات، وأهم الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الأول:

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المس ؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر،ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل...الخ بدون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

-الإحساس بانخفاض الإنتاجية؛

-عدم التوازن بين العرض والطلب في بعض التخصصات؛

-انتشار ظاهرة البطالة؛

-الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة ، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية...الخ.فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات إستراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة.

لقد دعت جميع العوامل السابقة الذكر إلى إعادة النظر في موقع هذه الوظيفة وعلى ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية.

المبحث الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية

تقسم الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى غير بشرية،وتنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين:

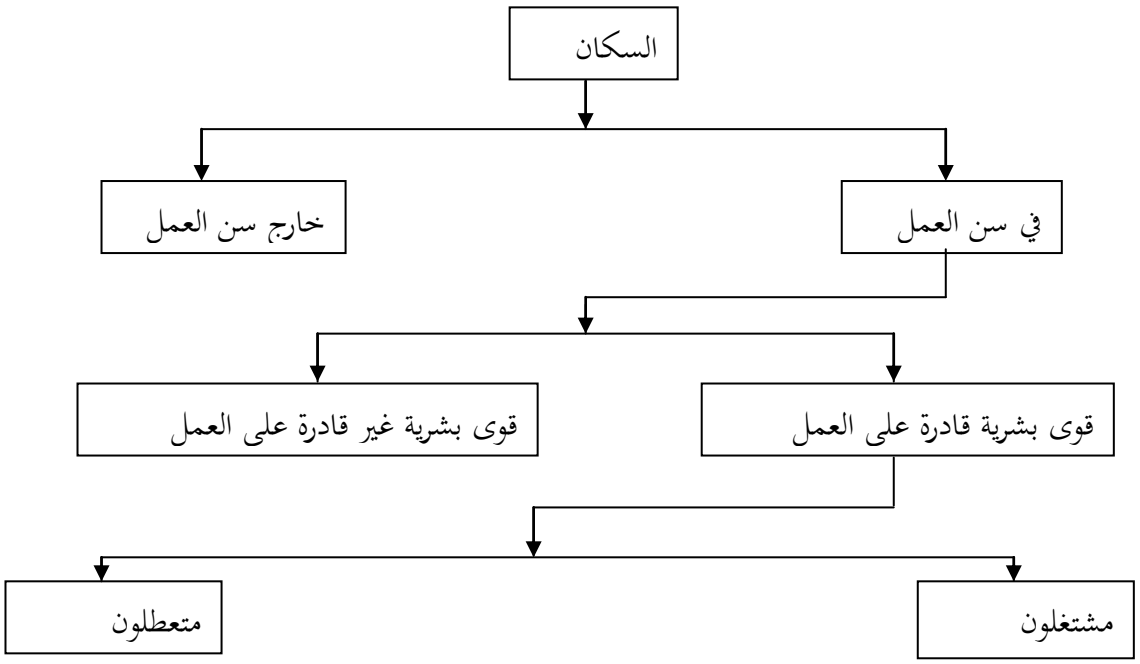
تتمثل الأولى في الموارد الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.

المطلب الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية

إن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر2004،ص53.

إن الموارد أو الطاقة البشرية تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطل،حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال،وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملا بأنفسهم،وذوي العاهات غير القادرين على العمل،والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملا[1].

1-مفهوم القوى العاملة:

يشير مفهوم القوى العاملة إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل،وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له[2].

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان،قطاع المشتغلين،وقطاع المتعطلين،أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل،وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه[3].

فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية(السكان بصفة عامة)والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه[4].

2-مفهوم العمل:

يشير اصطلاح العمل إلى مجموعة الوظائف المترابطة فيما بينها والتي تؤدى بواسطة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.

ويتضمن العمل وفق هذا المفهوم مايلي[5]:

-مجموعة من الوظائف المترابطة.

-مجموعة من الواجبات والمسئوليات يعهد بها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

3-مفهوم الوظيفة:

الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسئوليات[6].

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره،ص54

[2] أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية،1995،ص27.

[3] عقيل جاسم عبد الله،طارق عبد الله الحسين العكيلي،تخطيط الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1998،ص19.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي،الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001 ،ص31.

[5] سعيد يسن عامر،إدارة الأفراد،مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب،القاهرة،2000،ص87.

[6] عقيل جاسم عبد الله،طارق عبد الله الحسين العكيلي،مرجع سبق ذكره،ص23.

ومعنى هذا،أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسئولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة

4-مفهوم المهنة:

ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عيها التعليم والمحاسبة والهندسة والطب والمحاماة[1].

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة،يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيا،وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني والقدرة الذاتية والمهارة الفنية وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة،وهذا ما جعل الكثير من النقابات المهنية لا تمنح عضويتها إلا بعد العديد من الامتحانات والاختبارات والحصول على شهادات

وتزكيات محددة،ويشير البعض إلى المهنة أنها: "مجموعة من الأعمال المتشابهة إلى حد ما في الواجبات والمسئوليات"[2].

ولقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية،كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم،مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة[3].

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف(الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة[4].

وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها.

---

[1] أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية،بيروت،1993،ص59.

[2] حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار زهران،عمان،الأردن،2002،ص14.

[3] نظمي شحادة،محمد الجيوشي،محمد الباشا،رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2000،ص43.

[4] راوية حسن،إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،مصر،2004،ص19.

1-يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات،والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل
المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"[1].

2-يعرف (kacio) إدارة الموارد البشرية على أنها العملية (Process)التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها".

3-يعرف المعهد البريطاني إدارة الموارد البشرية على أنها"مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا،كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة،بل في كافة مجالات التوظيف"[2].

4-يعرف (Sikula,A) إدارة الموارد البشرية بأنها :"استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة،الاختيار والتعيين،تقييم الأداء،التدريب والتنمية،التعويض والمرتبات،العلاقات الصناعية،تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"[3].

5- يعرف (Martin,J) إدارة الموارد البشرية بأنها :"ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات،وعلاقتهم داخل التنظيم،وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم،وهي تشمل الوظائف التالية:تحليل التنظيم،تخطيط القوى العاملة،التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية،مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية،ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

6-يعرف (Gluek W) إدارة الموارد البشرية بأنها:"تلك الوظيفة في التنظيم،التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة،ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة،البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها".

7-يرى كل من (Myres,C) و(Pigros,P)أن إدارة الموارد البشرية :"عبارة عن القانون آو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"[4].

---

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 1998،ص30.

[2] حنا نصر الله،مرجع سبق ذكره،ص03 وص04.

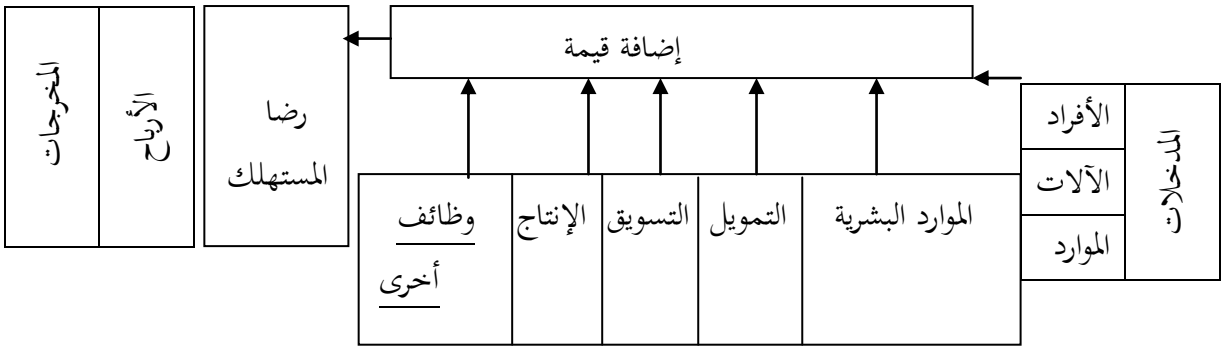
[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2002،ص ص 16،17.

[4] صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص17.

8-يرى (Chruden) و(Sheman,A) أن إدارة الموارد البشرية :"تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم،والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيه م بطريقة أكثر فاعلية".

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية،تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

الشكل رقم (1-2): دور الموارد البشرية في خلق القيمة



المصدر:أشوك تشاند،شلبا كابرا،ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي،إستراتيجية الموارد البشرية،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر2002.ص22.

ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها ومن أهمها[1]:

1-تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة،ويشتمل ذلك على الأنشطة الفرعية التالية:

*تحليل التنظيم .

*توصيف الوظائف.

*إعداد خطة القوى العاملة وتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث النوع والعدد .

*دراسة المصادر التي يمكن الحصول منها على الأيدي العاملة المناسبة.

*البحث والاستقطاب.

*الاختيار والتعيين لأفضل الأشخاص المتقدمين للعمل وشغل الوظائف الشاغرة.

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية،(المعادي الجديدة،القاهرة،مصر،2004)،ص23.

2-صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة:فبعد أن يتم اختيار وتعيين الأفراد اللازمين للعمل بالمؤسسة، ينبغي أن يتم تدريبهم بصفة مستمرة لزيادة قدراتهم ومهاراتهم لمقابلة التغيرات في أساليب ونظم العمل،فقد أصبحت التنمية الإدارية من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوفير الكفاءات الإدارية اللازمة للمؤسسة.

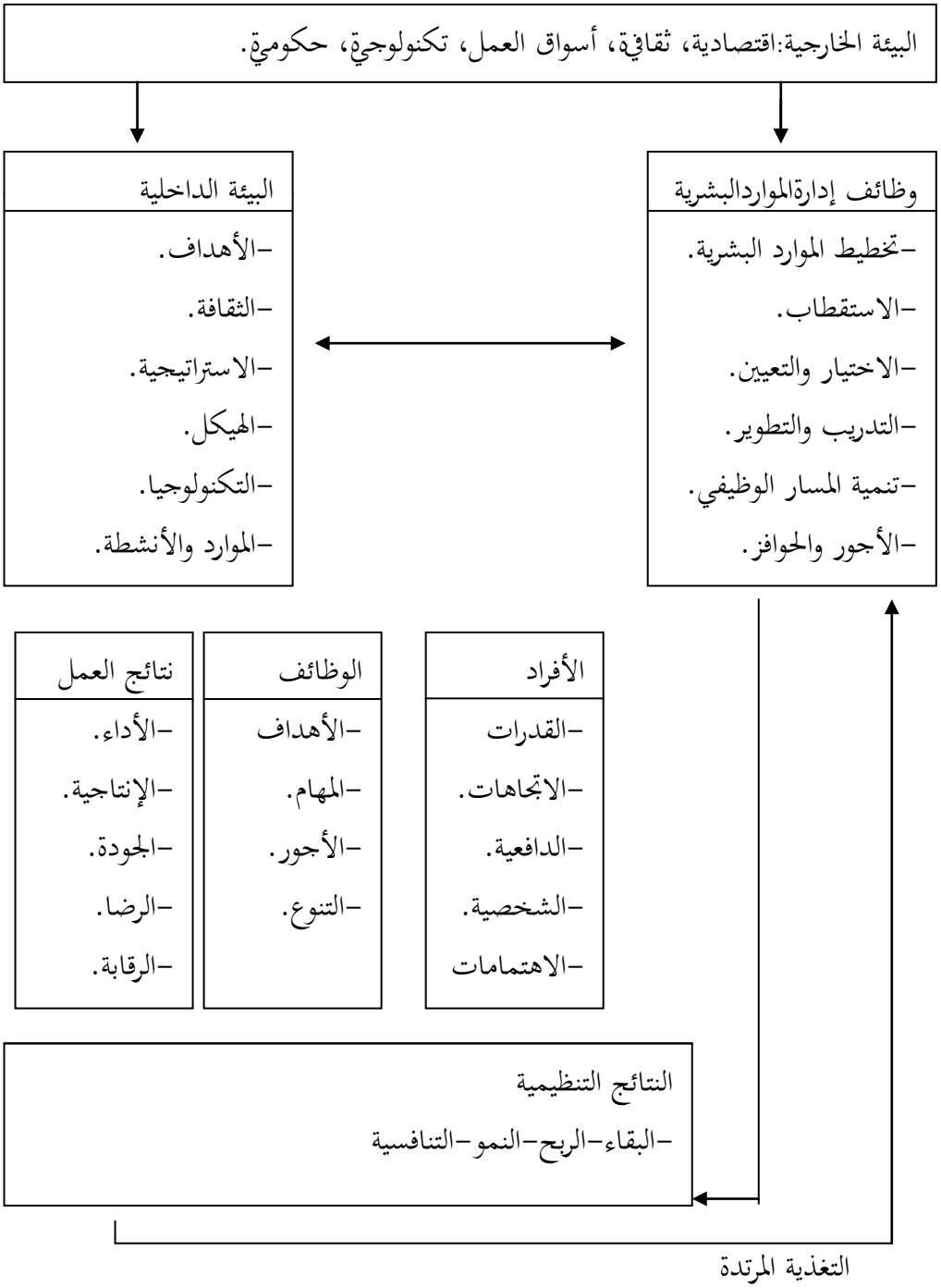
3-مكافأة الأفراد وتعويضهم،حيث لابد أن يحصل الأفراد على تعويض مناسب مقابل الجهد والعمل الذي يؤدونه،ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية إعداد هيكل مناسب للرواتب والأجور،ونظام للحوافز والمكافأة المادية والمعنوية.

4-تحقيق تكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة،والعمل على خلق جو نفسي مناسب للعمل،ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر لمعرفة اتجاهات العاملين ورغباتهم،ويرتبط ذلك بعدة مشاكل فرعية مثال ذلك نظام الاتصالات في التنظيم،والنمط القيادي السائد،والتنظيمات غير الرسمية،والعلاقات مع المنظمات أو الاتحادات التي ينتمي إليها العاملون.

5-توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين، وذلك للمحافظة على صحتهم وإيجاد نوع من الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة.

والشكل الموالي يبين أبعاد إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-3):أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر:جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون،الدار الجامعية،القاهرة،2003،ص18.

من الشكل رقم(1-3) نستنتج أن البيئة الخارجية للمؤسسة لها علاقة بالبيئة الداخلية، التي تتمثل في الأهداف والثقافة والإستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والموارد والأنشطة، وعلاقتها كذلك بوظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب وتعيين وتدريب وتنمية وحوافز،والتي لها تغذية عكسية مع كل من النتائج التنظيمية ،المتمثل في البقاء والربح والتنافسية.

المطلب الثاني:أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة داخل المؤسسة، وتتعاظم أهميتها مع تعاظم نشاطها، وأن الأهداف التي تصبوا إليها إدارة الموارد البشرية لها علاقة مباشرة مع أهداف المؤسسة ككل.

أولا:أهمية إدارة الموارد البشرية:

لم تكن إدارة الموارد البشرية في الماضي تحض باهتمام ورعاية أصحاب المؤسسات ورجال الإدارة العليا بها وكانت نظرتهم إليها تنحصر على أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمور قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها[1].

أما في الوقت الحاضر فقد تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية وأصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة بالمؤسسات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية والاهتمام المتزايد بها كوظيفة إدارة متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة ومن بين الأسباب ما يلي:

-ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدي ذلك القوى العاملة أدى تغير خصائص وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا من قبل نتيجة لارتفاع مستواه التعليمي والثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود الخبرات تخصصين في إدارة القوى العاملة ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه التوعيات الحديثة من العاملين.

-ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المؤسسات الأمر الذي حتم الاهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين، من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.

-اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى يتم تجب وقوع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

[1] علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة ، 1985 ، ص160.

-زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة هذا الصراع بين الإدارة والعمال مما تطلب ضرورة وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون والبناء بين الإدارة والنقابات العمالية.

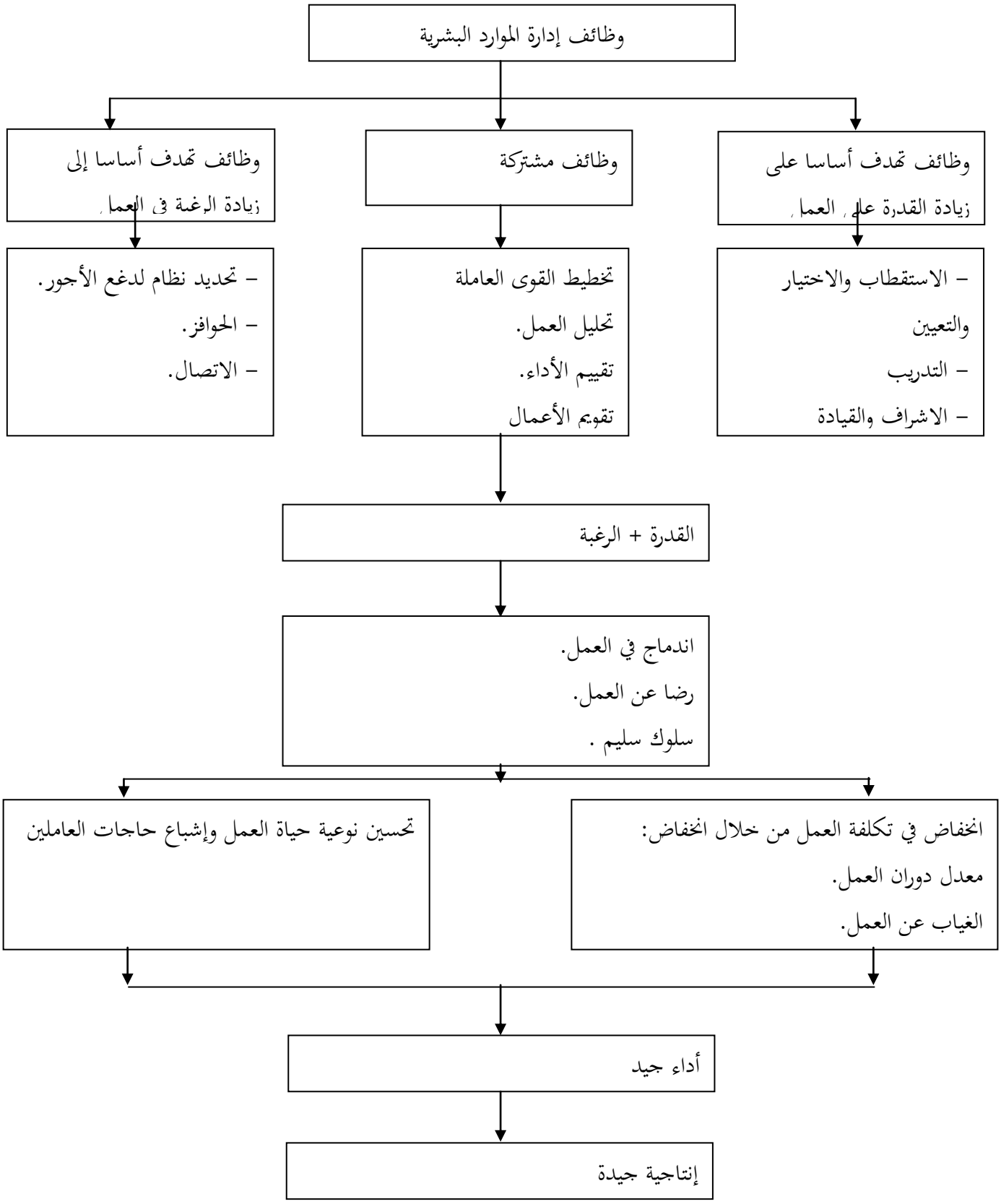
-ارتفاع مستوى تطلعات العاملين للحصول على عوائق نقدية وغير نقدية من عملهم ومن المؤسسة كالعمل في مناخ ملائم والشعور بالانتماء والحصول على مركز أدبي ممتاز بالترقية.....الأمر الذي يدفع بالمؤسسة إلى تكليف جهة مختصة بدراسة وتقييما لأفراد نفسيا واجتماعيا ومحاول تحقيق ما يطمحون إليه في حدود إمكانياتها بما يعود بالنفع على المؤسسة والعمال عامة.

إن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية ازدياد اهتمام بما يرجع إلى عاملين أساسيين[1] :

- اكتشاف أداء العنصر البشري كمدد أساسي للإنتاجية وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير علية بما يحق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمال الأمر الذي يحقق فدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية. والشكل الموالي سيوضح ذلك

[1] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص18.

الشكل رقم (1-4) :يوضح الشكل دور إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره،ص423

من خلال الشكل يتضح لنا أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال إدارة الموارد البشرية بقيام هاته الأخيرة بمجموعة من الوظائف والتي يمكن تصنيفها حسب الشكل السابق إلى ما يلي:

وظائف تهدف إلى زيادة المقدرة على العمل: ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تساعد الفرد على أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان وهذه الوظائف هي:

الاستقطاب والاختيار والتعيين.

التدريب.

الإشراف والقيادة.

تهيئة ظروف العمل المناسبة.

وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل: ونعني بها مجموعة من الوظائف التي تتعلق بزيادة دعم وتحفيز الأفراد للمزيد من الإنتاج والعمل وهذه الوظائف هي:

تحديد نظام لدفع الأجور.

الحوافز.

الاتصال.

وظائف مشتركة: هذه الوظائف ستسعى إلى تحقيق هذه في المقدرة والرغبة معا وتشمل الوظائف التالية:

تخطيط القوى العاملة.

تقييم الأداء.

تقيم الأعمال.

ثانيا:أهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما وحيويا في كل التنظيمات(سواء كانت إنتاجية، تجاريتي،تعليمية،حكومية، ودينية..الخ)،ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي استخدمت في الحصول على مواردها البشرية وطريقة استغلالها بواسطة القيادات.

إنه من المهم أن تستعمل المؤسسة الموارد البشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن،كما يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمى هذه الموارد سواء بتكوين سياسات الموارد البشرية أو بالطرائق والإجراءات التي تستخدم فيما يتعلق بقوة العمل[1].

[1]صلاح محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2000،ص49.

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة[1]،وعلى مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية،وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم،لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها[2].

وتنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والمتميزة أيضا[3]:

-فالهدف الأول هو تعظيم إنتاجية التنظيم والذي لا يعتبر هدف جديدا،فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمؤسسات الأخرى.وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة، فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة.

إن من مسؤولية مديري الموارد البشرية تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف،و العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف،وعلى ضرورة تطوير أساليب قياس درجة تأثير الأنشطة التي يقومون بها من أجل تحقيق هدف الإنتاجية،والذي من أجلها يجب تطوير طرق تقييم أداء العمل.وعلى ذلك فإنه يمكن تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

-أما الهدف الثاني الرئيسي للإدارة فهو مرتبط بالهدف الأول أيضا، ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

إن أهمية هذا الهدف بدأ تداركه في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية،وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية،ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت،لذلك بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة،وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل،وهذا ما يساهم في دعم والحفاظ على هذه الكفاءات ذات المقدرة العالية.

فإذا أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية فعليها أن تبذل مجهودا متزايدا نحو المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية،حيث إن عدم تحقيق هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

---

[1] Bélanger L.ET AL.,Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi,Gaéton Morin 1999,p63.

[2]Barnard Martory,Daniel Grazer ,Gestion Des Ressources Humaines,Pilotage Social Et Performances, Dunod,Paris, 4éme Edition,2001 ,P108.

[3] أمين الساعاتي،إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،القاهرة للنشر والتوزيع،مصر،2001 ،ص ص:79،80.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات،الإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكانا جذابا للعمل،وفي نفس الوقت العمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد كيان المؤسسة إلى أقل حد ممكن،وعندما تكون هذه الجهود ناجحة،ويتحقق الاستقرار الداخلي،فإن المؤسسة تكون في مركز قوى ضد الضغوط الخارجية والداخلية[1].

لقد ساهمت العلوم السلوكية بنصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية،حيث أن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل، الروح المعنوية للعاملين...الخ،بالإضافة إلى ذلك فأن هذه الفروع من المعرفة تساعد بدرجة كبيرة في تثقيف الأفراد والجماعات وجميع القوى التنظيمية المختلفة بما يساعدهم على التكيف مع التغيرات الجديدة من أجل الاستقرار والبقاء المستمر،وإذا كان علم الاقتصاد له مساهمات وفيرة في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن الطرق التي تستخدمها الضغوط الخارجية في تأثيرها على قدرتها على البقاء،فإن العلوم السلوكية(علم الاجتماع،علم النفس)لها قيمة كبيرة كمصدر للمعلومات الخاصة بطبيعة الضغوط الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة[2].

وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي[3]:

-تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

-إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

-تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

-تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.

-توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جوا مناسبا للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.

-اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.

-إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه وتوصيل أرائهم واقتراحاتهم للمسئولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.

-الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

-رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

-توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

---

[1] أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،دار الجامعية للنشر،مصر،1999،ص65.

[2] عادل حسن،إدارة الإفراد،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر،1995،ص87.

[3] مهدي حسن زويلف،إدارة الموارد البشرية،مدخل كمي،دار الفكر للطباعة والتوزيع،عمان 2001،ص104.

المطلب الثالث:نظرة المدارس الفكرية لإدارة الموارد البشرية

كانت النظرة الإدارية إلى تحسين الإنتاجية مرتبطة بالنظرة الميكانيكية كمحددات الإنتاجية، فقد كان الاعتقاد السائد بأن التغيرات الميكانيكية والتكنولوجية من حيث (تجديد الآلات، زيادة سرعتها، درجة ضبطها، قوة المحركة، ....الخ) هي العامل الوحيد الذي يحدد الإنتاجية متجاهلة بذلك المتغير الإنساني، [1] إلا أنه ومع حركة الإدارة العلمية التي تزعمها الإداري "فريدريك تايلور" تغيرت النظرة إلى تحسين الإنتاجية.

وأدخل محدد أساسي لها وهو العنصر البشري وبذلك توالت الدراسات والأبحاث لتنمية هذا الاتجاه نحو أهمية الموارد البشرية كمحدد أساسي للإنتاجية ويمكن تصنيف أهم الدراسات التي قدمت في هذا المجال في المداخيل التالية:[2]

- المدرسة التقليدية.
- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- مدرسة العلوم السلوكية.

1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

تناولت المدرسة التقليدية المحاولات الأولى لتقديم مبادئ ونظريات تمثل المدخل الأساسي لتحسين الإنتاجية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات قد وجدت هذه المبادئ والمفاهيم طريقها اليوم في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الحديثة وتتبلور فكرة هذه المدرسة في المدارس التالية:[3]

مدرسة الإدارة العلمية.

مدرسة الإدارة.

1-1مدرسة الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية كرد فعل للتغيرات التكنولوجية التي طرأت في الصناعة الأمريكية كمحاولة للوصول إلى مفاهيم وأسس علمية جديدة تهتم بالفرد وسلوكه والعوامل التي تدفعها إلى مزيد من الجهد، وقد ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لتحسين الإنتاجية من خلال النظرة العلمية للعمال وللحركة التي يقومون بها أثناء العمل.

---

[1] عادل جودة، غسان قلعاوي:الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية ،دار الفكر الأردن 1972 ص262.

[2] عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال- الدار الجامعية 1991، ص ص29،60.

[3] نفس المرجع السابق ص 30-49.

وقد ارتبط اسم هذه المدرسة بإدارة " فريدريك تايلور" والذي يطلق عليه اسم الأب الشرعي للإدارة العلمية إلا أنه هناك العديد من المفكرين الذين أسهموا في إلقاء الضوء على المفاهيم التي تتضمنها المدرسة ومن بين هؤلاء:

- Schultz (1792 - 1871).
- taylor (1856 - 1915).

Sharles (1792 - 1871):

يعتبر sharles البريطاني الجنسية من علماء الرياضيات وقد قضى الكثير من الوقت في دراسة الأساليب العلمية التي تجعل العمليات الصناعية أكثر إنتاجية، وقد توصل إلى أن تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف يكون من خلال زاويتين رئيسيتين هما:

-الاهتمام بالعنصر البشري وذلك من خلال تقسيم العمل على أساس المهارة، وسوف يؤدي هذا إلى مزايا عديدة منها توفير الوقت المطلوب للعمليات، تنمية أدوات ووسائل متخصصة لإنجاز الأعمال.

-إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية وفي هذا الصدد ناقش إمكانية إحلال الآلات محل العمليات اليدوية لضمان زيادة الإنتاجية من خلال طرح بعض التساؤلات التي تتعلق بمنافع وتكاليف استخدام هذا النظام الجديد.

Taylor (1856 - 1915):

يعتبر taylor أبرز من اهتم بدراسة موضوع الإنتاجية وكيفية تحسين مستواها من خلال نظرته إلى أهمية العنصر البشري، فقد كرس معظم وقته للبحث والدراسة وإجراء التجارب بغية تجاوز الإهدار والتبذير للمواد وضياع الوقت....الخ، وفي سبيل تحقيق ذلك قام تايلور بسلسلة من الدراسات والتي تدور في مجملها حول العامل بالمنظمة وتهدف إلى:

تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال بالمؤسسة.

توفير الوسائل العلمية لإدارة العمال.

وضع المبادئ التي ينبغي تطبيقها عند إدارة العمل.

وفيما يتعلق بتحسين علاقات العمل بين الإدارة والعمال فقد انتقد تايلور نظام الدفع الأجور المطبق وعلق عليه بأنه العداء الدائم بين أصحاب العمل والعمال، وقد قدم طبيعة جديدة للدفع وهي نظام دفع الأجور المعدل والذي يربط فيه الأجر بمعايير أداء العمل حيث يتضاعف ويتزايد الأجر تبعا لزيادة إنتاج العمل وأن أجر العامل يجب إن لا يقل عن مستوى محدد.

أما الجانب الآخر من اهتماماته فقد ركز على محاولة توفير الوسائل العلمية لإدارة العمل وذلك من خلال ما يسمى بدراسة الزمن والحركة عن طريق دراسة أسلوب العمل والحركات اليدوية التي يقوم بها العامل والوقت اللازم لأداء كل مهمة وفي هذا الصدد طرح تايلور التساؤلات الآتية:

- هل يمكن حذف بعض أجزاء العمل غير مجدية وضم بعضها البعض؟
- هل يمكن تحسين نتائج هذه الأجزاء ؟
- هل هناك طريقة واحدة مثلي لأداء ؟
- ماهو الوقت الأمثل لأداء هذه المهام ؟

ومن اهتماماته كذلك وضع فلسفة جديدة لإدارة العمل والتي تعتبر بمثابة ثورة فكرية لكل من جانبي الإدارة والعمال ، وتتمثل هذه الأفكار في الاعتماد على الطرق العلمية لتحديد الوسائل والإجراءات الملائمة والواجب إتباعها لانجاز كل عمل وتحديد كمية الإنتاج لكل ساعة عمل، ومن الناحية الأخرى يجب أن تركز الإدارة والعمال على كيفية تنمية وتوزيع الفائض ،الذي تحققه المنشاة حتى يعود على كل منهما بالنفع فمثلا: زيادة في الأجور بالنسبة للعمال وزيادة الإرباح بالنسبة للإدارة.

كما قد قدم أربعة مبادئ أو قواعد للإدارة العلمية ، والتي تشكل في مضمونها الأساس المنطلق في إدارة المواد البشرية بالمؤسسات الحديثة اليوم والذي تهدف إلى تحقيق أفضل مستوياتها للإنتاجية وهي[1]:

1) إحلال الطريقة العلمية محل الطريقة التقليدية في تحديد عناصر عمل الفرد أي ما يعرف في الإدارة الموارد البشرية بتحليل المناصب أو الأعمال.

2) الاختيار العلمي للإفراد على أسس دقيقة وقد ركز تايلور على اختيار العاملين على أساس المهارة والمقدرة اللازمين لتأدية كل عمل.

3) تنمية وتدريب الأفراد ، وقد قدم تايلور مبدأ هاما في مجال الإدارة وهو الاعتماد على التدريب وتنمية المهارات على أساس علمية .

4) تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال ، بحيث يتحمل المديرون مسؤولية كابر في التخطيط وتنفيذ العمل بينما يقوم العاملين بتنفيذ هذه الأعمال.

1-2مدرسة الإدارة "مدرسة علمية الإدارة":

إن الاهتمام محاولة دراسة تحسين الإنتاجية لم تكن قاصرة على مفكري ومهندسي أمريكا فقط بل أنه في نفس الوقت تقريبا بدأ " Henri Fayol" بنشر أبحاثه وتجاربه العلمية حول موضوع الإنتاجية، وقد قدم Fayol

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص35.

أربعة عشر (14) مبدأ يهدف إلى دعوة المدير أو المسير إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات ونجد أنه من بين الـ 14مبدأ لFayol 9 منها تهتم وتدعوا إلى الالتفات للعامل أو إلى العنصر البشري داخل المنظمة وهذه المبادئ هي:

(تنظيم العمل، تقييم العامل، توجيه العامل، التعاون فيما بين العمال، خضوع المصلحة الخاصة في المؤسسة إلى المصلحة العامة، العدالة في معاملة العمال، العدالة في تقديم الأجور).

وفي هذا الصدد تأتي دراسات واقتراحات "IRWK & CULICK" مساندة لأفكار Fayol في الإدارة حيث اقترح عددا من الوظائف الإدارية منها التنظيم، تهيئة الأفراد، التوجيه والتنسيق، وهي عناصر مهمة في الإدارة وهي متعلقة بالعامل البشري ومتابعته وتضمن تكييف الأفراد مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتدعيم وحدة السلطة ووحدات أخرى.[1]

ويقول Sheldon إن الإدارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة وأن مسؤولية الإدارة هي مسؤولية إنسانية نابعة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق التقنية"[2].

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في سنة 1930 تقريبا بهدف التأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات، من خلال دراسة السلوك الإنساني وانعكاساته على الإنتاجية، ويلاحظ أيضا بأن الهدف المشترك بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية هو تحسين الإنتاجية بالمنظمات، نجد أن الاختلاف بينهما ينحصر في أوجه التركيز فالمدرسة الكلاسيكية تعتمد على فكرة أساسية في تحسين الإنتاجية وهي استعمال الأساليب العلمية في دراسة مكان العامل وتنقلاته والاختيار العلمي للعمال، وتدريبهم.....الخ أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعتمد على فكرة مفادها أن تحسين الإنتاجية يطوي من خلال، دراسة النواحي السلوكية للأفراد ودوافعهم واهتماماتهم، والعلاقات الشخصية المتداخلة بينهم، ويعتمد رواد هذه المدرسة على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد ودراسة ما يحفزهم ويدفعهم إلى العمل.

3-مدرسة العلوم السلوكية:

تنطلق هذه المدرسة في دراستها لموضوع تحسين الإنتاجية من خلال تفسيرها للسلوك البشري وانطلاقا من فكرة الدوافع التي تحرك هذا السلوك ومن ثم فهي ترى أن استهداف تحسين الإنتاجية يتم عن طريق دراسة وفهم السلوك البشري داخل المنظمات، ويمكننا صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه المدرسة على النحو التالي:[1]

[1] ناصر دادي عدون:إقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،1992،ص138.

[2] نفس المرجع السابق، ص139.

ما هي الدوافع الأساسية التي تدفع الإنسان للعمل وتحرك سلوكه وتجعله يؤدي عمله بكفاءة وفعالية؟
إن الفرضية الأساسية لهذه المدرسة هي كما يلي: إن فهم حقيقة الدوافع التي تدفع العامل للعمل تمكن من تحديد كيفية التأثير عليها وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن وتحقيق الرضا لديه عن العمل وبالتالي بلوغ منسوبا أعلى من الإنتاجية.

ومن بين أبرز رواد هذه المدرسة:

- "maslo" نظرية الحاجات.
- "hersberg" نظرية العاملين".
- نظرية "kliland" في الحاجات.
- نظرية التوقع "victor".
- نظرية الدافعية لـ "bikert".

وبعد التطرق إلى مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية والأهمية الكبيرة لهذا المورد ،إضافة إلى الأهداف والمدارس الفكرية التي سبق تناولها ،ارتأينا إلى ضرورة ذكر أنه لا بدمن وجود إستراتيجية واضحة وطويلة المدى في تسيير الموارد البشرية،وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني :التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تفرض التحولات التنافسية على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها ، وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي ، الذي يمثل أحد أهم أنظمته الفرعية المسئولة عن إدماج الموارد البشرية و مساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى امتلاك الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وفرضياته الأساسية و دراسة إشكالية التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول :مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

[1] داوي الشيخ:نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،جامعة الجزائر،1999 ،ص43.

1-تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و بالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه فيضل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة و استراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها[1] ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير...الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، و تنفيذ خطط ، و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي[2]

-دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الاقتصادية ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية و استراتيجيات التطوير التنظيمي ، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة و التي تنطلق من إستراتيجية المؤسسة إلى إستراتيجية الموارد البشرية . ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي

[1] أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة،2000 ، ص46 .

[2] عائدة سيد خطاب، الإدارة ة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط 2، 1990، ص08 .

على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الإستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الإستراتيجية، و ارتباط لتنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الإستراتيجية.

وضمن هذا الإطار يمكن إيجاد علاقة بين إستراتيجية المؤسسة التنافسية وإستراتيجية الموارد البشرية، ترتكز على فرضية التحديد المسبق للخيارات الإستراتيجية، و مساهمة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية. وبالتالي يمكن تغيير الشروط البينية بما يؤدي بشكل متزامن إلى خيارات جديدة للإستراتيجية وللموارد البشرية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على:

-عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف إستراتيجية الموارد البشرية معها.

-إمكانية تغير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية.

-أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة؛ ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية و الثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة " Towers Perri" الاستشارية سنة 1992 على عينة مكونة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال "الموارد البشرية ، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسئولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

-إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.

-أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة.

-يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

-تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

-يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية ، أو المالية ، أو التكنولوجية ، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها.

كما يرتبط مفهوم القدرة التنافسية بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد. البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال[1].

-اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد.

-تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني.

-تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.

-زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

2-الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات و التخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الاقتصادية الحديثة، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية .إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة و العائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها و غير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط، والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية *(GSRH) ، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب[2]:

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.

-الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والمتميز عن ما يقدمه المنافسون.

-كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد الشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية الإسكندرية2003 ص 23.

*Gestion Stratégique Des Ressources Humaines

[2] على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002 ، ص42 .

إن من أهم ما أحدثته التغيرات و التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري ، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناءا على الأسس التالية[1] :

-كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية.

-رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية و عدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجوعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز.

-إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري و وضعه في المكان المناسب حسب مهاراته و رغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة.

-يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري – واستثمار قدراته وطاقاته و توظيفها، و اعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

[1] على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص42 .

الجدول رقم (1-1): الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري)القوة العضلية(-الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسئوليات.
-التركيز على الجوانب المادية في العمل؛ -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز؛ -تحسين بيئة العمل المادية.	-الاهتمام بمحتوى العمل؛ -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية؛ -الاهتمام بالحوافز المعنوية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني و إكساب الفرد مهارات يدوية؛ -تنمية العمل والأداء الفردي.	-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع الابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛ -تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر:على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص45 .

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي [1]:

-يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛

-تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المؤسسة الإستراتيجية؛

-يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و على إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛

-يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل... الخ.

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب ما يلي:

-تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛

-تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف(مهارات، قدرات، اتجاهات..الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.

-تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.

-التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.

[1] على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 46 .

-توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

3-أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات و جودة شاملة توّفر لها ميزة تنافسية ، وهو ما تم تلكه و تصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية و التكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها ، وتحليلها ، وتوظيف الكميات. الضخمة و السائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول.

إستراتيجية يجب تسيرها بعناية فائقة ، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية [1].

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.

-شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.

-الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات.

-الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.

-شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.

-الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.

-الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج.

كما تتوقف قدرة المؤسسات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

-أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

---

[1] زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية ، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية،1990 ط5، ص 285.

-ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

-التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

-تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز...الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

-تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي، تنمية روح الالتزام والابتكار لديهم،كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.

-تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، والتسويقية...الخ، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين ، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

المطلب الثاني :فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا و تسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي ، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن20 وهذا بناءا على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات[1]

1-حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق و سريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير و ظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

2-ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية و زيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد

[1] Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.

البشرية المساهمة المرنة سواءا على مستوى صياغة الأهداف ، أو اختيار البدائل الإستراتيجية ، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

3-الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد و الكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد و ترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية و طبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع و المحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة و أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة ، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية[1] .وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج و الفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و الاستراتيجية، وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع ، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون و التزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن هذا المنظور في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط ، بل وفي إعادة المتوقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، و في اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية[2].

-تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام وبيئته ، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛

-يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته و كفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة و محفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

-ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

[1] Armand Dayan,manuel de gestion,ellipsses/auf,1998 p337.

[2] bélanger L. Et Al Op.Cit, p12.

-يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون و الشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

-يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم.

-إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدّم و المستخدم، ذلك أن المراحل المختلفة للتصنيع أفرزت خمسة (05) أنظمة للموارد البشرية تمثلت في[1]:

-النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه.

-نظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل.

-النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية.

-نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة.

-نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، و تحسين الجودة و تطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة ، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الثالث :إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

بسبب التحولات العميقة التي عرفها تسيير الموارد البشرية ظهر منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين اتجاه تسييري يدعوا إلى إعطاء بعد ودور استراتيجي لهذه الوظيفة، حيث نشطت من جديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي ، روج لها(*c.k.prahala,& G.Hamel.*)، حيث لعب المستخدمون وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، كما شكلوا مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة ومتميزة عن المنافسين.

1- اختبار علاقة التسيير الاستراتيجي بتسيير الموارد البشرية:

كقاعدة عامة تم اختبار العلاقة بين التسيير الاستراتيجي وتسيير الموارد البشرية من زاويتين[2]اتجاه البحث الأول:ضم باحثين منهم (dyer) و (schuler) و (trussl) حاولوا معرفة متى وكيف يجب على تسيير الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على مقاربتين:

[1] Armand Dayan, Op.Cit, P 332.

[2] Petit, A.M Bengue,Gestion strategique et Operationnelle des ressources hummain, Edition gaetan morin,Quebec, 2000 p132.

المقاربة الأولى :تقوم على عدم مشاركة مسئولي وظيفة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة بل الاكتفاء بصياغة ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة.

المقاربة الثانية :ترى أن إسهام وظيفة الموارد البشرية يجب أن يبدأ منذ مرحلة صياغة الإستراتيجية .

-**اتجاه البحث الثاني** : يركز على الجمع بين الاستراتيجيات و نماذج سياسات الموارد البشرية، فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب التسيير الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث.تمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف و السلوكيات المطلوبة من طرف العاملين تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، و بالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية على طبيعة الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة.

وضمن هذا مجال طور بعض الباحثين نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية و نظرية المنظمات، بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال" Schuler Jackson1987"

وH.Besseyre des Horts 1987 [1]، مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الأخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لتسيير الموارد البشرية و مختلف أنماط الاستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تناسق بين الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وسياسات تسيير الموارد البشرية.

وفي الوقت الذي أصبح اصطلاح الإستراتيجية ذو طابع عملي ضمن تسيير الموارد البشرية ، نجد بعض الباحثين أمثال يحذرون من الاستعمال الشائع للنماذج الإستراتيجية كنموذج "porter " حيث يعتبران أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي تسيير الموارد البشرية الاعتماد على مفاهيم حديثة ومرنة ، تمكن المؤسسة من استغلال مواردها وكفاءاتها الداخلية وتحقيق ميزة تنافسية.

وبالرغم من أن تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة ، لذا فإن كل اختبار لعلاقتهما يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة متطورة[2].فقد أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلا في الاستقطاب و التحكم في الموارد و الكفاءات التي تمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية، وحسب:

[1] C.-H.Besseyre Des Horts, Typologies Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Revue Française De Gestion, N65,1987, P149

[2]. Petit, A.M Bengue ,Op. Cit, P132.

(J.l castro, F guérin, j.lauriol)[1]" فإن مفاهيم الموارد والكفاءات والقدرات مازالت غير واضحة من حيث مفهومها، بينما أشار كل من "Hamel ;Abraham"إلى ما يعرف بأقطاب الكفاءات (Core compétences) وهي إشارة للكفاءات المتميزة الخاصة بالمؤسسة أو بالموارد البشرية.إن المرور من النموذج التقليدي إلى النموذج الجديد للقصد الاستراتيجي المرتكز على الموارد الداخلية وكفاءات المؤسسة، يجعل لإستراتيجية في نفس الوقت أكثر ارتباطا بتسيير الموارد البشرية، و أكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في مسار و مستقبل المؤسسة ، فالتسيير الاستراتيجي يقيد و يوجه تسيير الموارد البشرية في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، كما أن الموارد البشرية تعد مركز المزايا التي يجب تنميتها في المؤسسة ، بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري وخلق الشروط اللازمة للأداء.

2-التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات ، اللذين صاحبهما تغيير في التسمية فالأول يترجم من خلال الانتقال من " تسيير الأفراد" إلى "تسيير الموارد البشرية"، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المؤسسة– شأنه شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية–، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الأفراد[2]، بينما يتميز التحول الثاني بالانتقال من " تسيير الموارد البشرية" إلى "التسيير الاستراتيجي في السلوك الوظيفي "Lorino " للموارد البشرية" ، و هو الأكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف الذي دفع إلى تبني صفة" الإستراتيجي لمختلف وظائف ا لمؤسسة[3]، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية...الخ. أما من الناحية الواقعية فإن التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم إدراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، إذ نلاحظ أن هذا الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز و نجاح مفهوم"التسيير الاستراتيجي" في المؤسسات[4]،كما يركز أيضا ذلك التحول – بالإضافة إلى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية –على التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

---

[1] J.L Castro, F Guérin, J.Lauriol,Le model des 3c en question,Revue francaise de gestion Mars-Avril 1998 p75 .

[2] Petit, A.M Bengue ,Op-Cit, P132.

[3] PH.Lorino,.J-C. Tarondeau,De la stratigies au drocessus strategique,Revue francaise de gestion,N117 Janvier-Fevrie 1998 p10 .

[4] Petit, A.M Bengue , Op-Cit, P132.

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المؤسسة المالية، والإنتاج، والتسويق، فإننا نجد أن وظيفة الموارد البشرية تخدم بشكل مباشر إستراتيجية المؤسسة[1] ، إذ يجب على وظيفة الموارد البشرية أن تشارك وتساهم في عملية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية خاصة. أن هذا التموقع الجديد قد لقي دعما خاصة من طرف منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية.

إن التحول من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير لاستراتيجي للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا و المتعلق بالمرور من تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية ، الذي خضع بشكل أساسي إلى منطلقات داخلية تم تناولها سابقا من بحثنا هذا، بينما نجد أن الانتقال من تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي لتلك الموارد تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق أولا مفهوم" التسيير الاستراتيجي " وثانيا نموذج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الداخلية. إن الفكرة الرئيسة لتسيير الموارد البشرية حسب [2] (Galambaud)تتمثل في أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد. وضمن هذا المجال فقد أصبحت الموارد الداخلية مالية، ومادية، وبشرية والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات و تطبيقات التسيير الاستراتيجي، الأمر الذي يساهم في دفع تسيير الموارد البشرية تجاه مركز ومحور التسيير الاستراتيجي . وبالرغم من أن منظري و مطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لإعطاء سلوكياتهم بعدا إستراتيجيا ، إلا أنه من المهم أن يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات[3].

في هذا الإطار درس المختصون في حقل تسيير الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الكفاءات وتقييمها من طرف lidro" ،" 1991 ، و التأكيد على الكفاءات و أهمية مكافئتها من طرف lopoutrov ، " 1994وتنمية الكفاءات من طرفvitat" (1995 A.guittet)[4] الذي تحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، يحوز على وسائل ملائمة لرفع المتطلبات الجديدة للتسيير الاستراتيجي الذي يقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات.

[1] Brabet Dir , Repenser La Gestion Des Ressources Humaines, Economica, Paris,1993, p101

[2]B.Galambaud, Des Homes A Gérer ESF.Paris .2ed.1999, p131.

[3]B.Galambaud, , Op-Cit ,P132.

[4] Guittet,Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, Paris, 1995, p95.

ويلاحظ أن المرور من تسيير ا لموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لم يصاحبه إعادة توازن في طبيعة علاقة التبعية بين التسيير الاستراتيجي.تسيير الموارد البشرية، حتى ولو أن المرور إلى التسيير الاستراتيجي تطلب من المختصين التعمق أكثر في معرفة و تحليل البيئة الداخلية لمؤسساتهم الأنظمة، والعمليات، والوظائف، والمنتجات، وتكنولوجيا...الخ (ومحيطها التنافسي)العملاء، والمنافسون، والموردون، والممولون،...الخ.

المطلب الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية التغيير في ظل عالمية السوق

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير ، وبناء الجدارة ، وتغيير الثقافة .وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة .فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية.ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثرا بتلك التغيرات بحكم الأداء مسئولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها. ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل. ولقد واجهت تلك الوظيفة ضمن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العديد من التحديات منها:

1-الاتجاه نحو عالمية السوق:

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية ، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات،وأن السبب الرئيسي الذي يدعوا المؤسسات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية هو البشرية كانت مصممة لملائمة السوق المحلي[1].

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم . وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة.

لذا يتوقع زيادة شد ة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية و بالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة . لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، و محاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.

-تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي.

-التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف.

-اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

2-تنويع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات و الثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيدا من التنمية و التدريب الجيد.

[1] عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22 ، العدد 80 ، مارس 2000 ، ص24 .

3-الاتجاه المتزايد للتصغير:

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية ، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات، و التخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية و تدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي[1].

4-إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم و سياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية مقتنعة بأهمية التغيير و دوافعه، تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات[2].

5- الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضي ظروف المنافسة و متطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات و الاحتكاك بالعميل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة و التفاوض والتسيير بالمشاركة .كذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

6-الاتجاه نحو تنويع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية ، لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

يعتبر التسيير الاستراتيجي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية ولكن هذا لا يكفي، إذ لا بد من وجود استثمار لهذه الموارد تؤدي بها إلى التطور والإبداع وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

---

[1] راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2002 ، ص16 .

[2] نفس المرجع السابق ، ص17 .

المبحث الثالث: الاستثمار في الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية والكفاءات الفردية رأس مال بشري وفكري ومخزون استراتيجي هام يشمل على القدرات والمهارات التي يجب الاستثمار فيها وفق منظور استراتيجي من خلال تسيير الكفاءات، تسيير المعرفة والجودة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها امتلاك ميزة تنافسية.

لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة تحتمها الظروف التي تحكم السوق، إذ تؤكد مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات أن تنافسية المؤسسة مصدرها الموارد الداخلية والكفاءات وليس قدرة تموقعها في مواجهة قوى المنافسة. ضمن هذا المبحث نهدف إلى متابعة تحليل أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال التعليم والمعرفة ومدى مساهمته في خلق القيمة، كما سنتناول مفهوم رأس المال الفكري من خلال أثره في تطوير الميزة التنافسية وخلق القيمة بالمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى دور الإبداع في تحسين إنتاجية الموارد البشرية.

المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن اعتبار الموارد البشرية والكفاءات أصولا مهمة، مصدر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية يعد نتيجة طبيعة اهتمام الباحثين من خلال دراستهم خاصة على مستوى التحليل الكلي التي حاولت ربط التحقيق التنمية الاقتصادية بدرجة الاستثمار في رأس المال البشري، ذلك من خلال التركيز على التعليم والتدريب [1].

1- الإطار النظري لرأس المال البشري:

ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية والتقنية المكتسبة، من خلال العلم والخبرة، فالرأس المال البشري على الرغم من دوره الكبير في زيادة إنتاج السلع والخدمات إلا أنه يختلف عن رأس المال المادي بشكل أساسي كونه غير مادي بطبيعته، فعلى سبيل المثال تعتبر المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو المهندس نوعا من رأس المال البشري الذي لا يمكن بدونه إنتاج تلك الخدمات المتخصصة، كما تعتبر المهارة التي أكتسبها الحداد أو الخباز نوعا آخر من رأس المال البشري لأنها تمكنه وخلال نفس الفترة الزمنية من إنتاج كمية أكبر مقارنة مع شخص آخر اقل خبرة في المجال نفسه.

فقد اعتبر " Kendrick" أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس. والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل.

---

[1] سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراهدولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،جامعة الجزائر،2005،ص112.

ولأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي، اقترح بعض الباحثين أن يتم قياسه بحجم الإنفاق على التعليم أو البحث أو التطوير خلال فترة زمنية معينة.

علما أنه من ناحية علمية محضة لا يشكل هذا المقياس الرقمي دليلا على قيمة الأصول الرأسمالية البشرية، بل لقيمة الاستثمار فيها، فتعبير الاستثمار هنا يعني تراكم رأس المال، أي الفرق مثلا بين قيمة رأس المال وبين فترة زمنية أخرى.

لقد اقتصرت النظرة التقليدية لعنصر العمل على قدرة إدارة الأعمال اليدوية التي تحتاج لقدر قليل من المعرفة والمهارة المتوفرة بشكل متساوي لكافة العمال. أما وبعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتعليم وغيره من أشكال تنمية المهارات والقدرات تؤخذ في إطار معاملتها كاستثمار، كما أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة قدرة اتخاذ القرار الاقتصادي.

ورغم أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور كنظرية إلا بعد أبحاث " Schultz" (1960، 1961، 1962) إلا أن الجذور الحقيقة لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات أستهدفت:

جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري (Farr- 1853،Engel -1972).

تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية العنصر البشري (Senior، -1939، waltas 1972).

تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع (wood & Hetzger1972-Huebner - 1914).

إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة من عجز الفرد (Guyot،Boog -1914،1916).

تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري بسبب الاستثمار في مجال الصحة، والتعليم والتدريب.

وفيما يتعلق بنظرية رأس المال البشري فقد تحددت ملامحها في الستينيات، حين كان أغلب الاقتصاديين ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة، إلا أنه وبظهور تلك النظرية حدث تغيير في التحليل الاقتصادي، إذ أصبح ينظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنها قرارات استثمارية. وتمتد جذور تلك النظرية إلى أعمال *"Schultz " التي ارتبطت بمدلولات التعليم، وأبحاث **" Becker" حول الاستثمار في التدريب، ولقد تزايد اهتمامها برأس المال

* حصل بموجبها على جائزة نوبل العام 1979.

** حصل بموجبها على جائزة نوبل العام 1993.

البشري واعتبرا العنصر البشري هو المنشئ للمعرفة الجديدة ومنفذها، بحيث تعد تلك المعرفة أساس النمو وتحسين الإنتاجية الحدية لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستعملة من عنصر رأس المال.

ويعد مفهوم Schultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يكمن الاستثمار فيه، فمن وجهة نظره أن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي.

ولقد بنا Schultz مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي[1]:

أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.

يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز Schultz اهتمامه على التعليم والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية، ولأن هذا الاستثمار يصبح جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة.

ويعد (Becker،1972) أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد ركز على الأنشطة المؤثرة على في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث أهتم بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وتدريب.....الخ، مع تركيز أبحاثه بصفة خاصة على التدريب كأحد أهم جوانب الاستثمار البشري فعالية.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب فرق Becker بين التدريب العام، الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في لمؤسسة المدربة وغيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسات أخرى، لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها، يتضح من ذلك قيمة إسهامات "Becker " في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري، إذ أوضح كيفية استخدام تلك المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في الاقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية.

كما دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري للاقتصادي " Munser" إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب.

فلقد استخدم Munser مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات،حيث يفترض النموذج أن الاختيار الجيد للوظيفة ما يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى

[1] رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص66.

حياة الفرد المتوقعة عند الوقت الذي قام به الفرد بهذا الاختيار، كما حدد Munser أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب، وتحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.

وقد توصل Munser إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين من أهمها: أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.

-كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت التكلفة في التدريب.

-كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستمرار الفرد في المؤسسة.

2-التعليم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

اختلف الاقتصاديون حول طبيعة التعليم، هل يمكن اعتباره استهلاكا أم استثمارا؟، فإذا كان الدافع وراء التعليم هو إتباع التقاليد، أو الحصول على مكانة اجتماعية فإنه ينظر إلى التعليم كاستهلاك، وبالتالي في هذه الحالة فإن زيادة الثروة تؤدي إلى زيادة الإنفاق على التعليم، أما إذا كان الدافع وراء التعليم هو تحقيق عائد مادي في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعلم إضافة إلى تحقيق ربح، فإن التعليم يعد استثمارا يخلق رأس المال البشري المؤدي إلى ارتفاع الدخل وزيادة الثروة.

وقد انتقد "Schultz " النظر إلى التعليم كاستهلاك بل وأقترح أن ينظر إلى التعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل. لأن التعليم يساهم في تحسين القدرات الإفراد وزيادة إنتاجهم وبذلك يكون "Schultz " قد وضع بشكل واضح أسس رأس المال البشري. وهكذا فإن التعليم، والمعرفة، والتدريب يوفران للعامل المادي ميزة أخر هي المهارة ، بحيث يصبح هناك تمايز بين العمال يقوم عل المساهمة المكتسبة، كما يصبح هناك عرض للعمال يعتمد على التخصص، والمهارة، والكفاءة وبالتالي فإن فرصة الحصول على وظائف قد تصبح متنوعة، مما يعني أن الطلب على العمل سيدخل فيه نوع من التنافس من قبل المؤسسات، مما يؤدي حتما إلى تحسين مداخيل العمل من خلال ارتفاع الجور المتوقعة.

إن قيمة المعرفة تتركز في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، والمعلومات، والمفاهيم الأساسية، واستخدامها بغرض التحسين المستمر، وإنتاج عمليات ومنتجات جديدة مختلفة، وابتكار عمليات ومنتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل، وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فان التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات، وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء على اقتصاد المعرفة أهم سبل تحسين القدرة التنافسية.

إن أهم مظهر الاقتصاد المعرفة نظرية وأس المال البشري، التي تقوم على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم، وبناءا على ذلك فإن الفرد يعتبر أصلا من أصول المؤسسة إذ يمكن تحديد قيمته تسييره كما تسير محفظة الموارد المالية، إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون فعلا إلا بتطوير رأس المال البشري وتدريبه.

مما سبق تتضح أهمية رأس المال البشري في تحصيل وتوظيف المعرفة غيران هناك بعض القيود، والمحاذير المرتبطة بطرق ضبط المؤشرات المتحكمة في حساب مكونات رأس المال مسألة الاختزال[1]، الذي يمثله اختبار هذه المؤشرات لتعبير عن هذه المفردات التنموية بطريقة كمية وليست كيفية، وهي أيضا تتناول مشاكل خطيرة تقارن على مدار الوقت والمكان وتعاني من أخطاء في القياس وانحرافات ودرجة الترابط بين المؤشرات، وأيضا هي تتصف بأنها عالية ويظهر أثرها في المد الطويل ماعدا الدخل وتأثيرها في الأجل القصير القليل، وتفتقد على المقياس بين الهدر في تنمية المواد البشرية، وتتعامل مع المؤشرات مع على المستوى الدولي كونها تتصف بنفس الأهمية على مستوى بلدان العالم، كما يفترض أن التطور فيها يتبع نفس النسق.

إن الاستثمار في رأس المال البشري ستؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل، تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية ، وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين.

3- رأس المال البشري وخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:

بالنظر إلى رأس المال البشري الذي يقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة محسوبا بحجم ما أنفق عليها من تعليم، وتدريب، ورعاية اجتماعية، وثقافة، فإن قيمة الموارد البشرية تختلف بحسب ما أنفق عليها وبدرجة ندرتها، ويقدم "Stewart" مصفوفة تبين الأبعاد المختلفة لتركيبة الموارد البشرية ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله.

إن النظر إلى تلك المصفوفة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب التسيير الملائم للتعامل مع كل حالة.[2]

الخلية رقم(1): تعتبر عن مورد بشري يصعب استبداله بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف والمهن المندثرة والتي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، ورغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات وأساليب عمل تقليدية، بالإضافة إلى افتقاره إلى التدريب

[1] سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمى: التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، القاهرة، السنة العاشرة، العدد 26، صفحة 69.

[2] علي السلمي.مرجع سبق ذكره، ص42.

والتأهيل، ومن تم تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيا، وبسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

الخلية رقم(2): التي تمثل أفضل وأعلى رأس مال بشري، بالرغم من ندرته وصعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالإنتاجية العالية وتحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، وبالتالي يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وصيانته، وتحفيزه، وأتاحه فرص الإبداع، والتطوير، والابتكار، وتحسين القيمة المضافة التي يحققها. إن المورد البشري المشار إليه في هذه الخلية يمثل الرأس المال الحقيقي للمؤسسة بالنظر إلى أفراده يتمتعون بالقدرات والمهارات المنتجة للقيمة التي يطلبها العملاء، والتي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية.

والجدول التالي يبين الأبعاد المختلفة لرأس المال:

جدول رقم (1-2): الأبعاد المختلفة لقيمة رأس المال البشري

صعب الاستبدال المورد البشري سهل الاستبدال	-الخلية رقم01- – مورد بشري يصعب استبداله. – ينتج قيمة مضافة منخفضة.	-الخلية رقم02- – مورد بشري يصعب استبداله. – ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
	-الخلية رقم03- – مورد بشري يسهل استبداله. – ينتج قيمة مضافة منخفضة.	- الخلية رقم04- – مورد بشري يسهل استبداله. – ينتج قيمة مضافة مرتفعة.
	منخفضة إنتاج القيمة المضافة مرتفعة.	

المصدر: سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص119.

الخلية رقم3: يتميز موردها البشري بأنه منتج لقيمة مضافة أقل، فهو يدل على رأس المال بشري منخفض القيمة وينطبق على الموارد البشرية المتوفرة، والتي تسهل على المؤسسة إحلالها أو إبدالها في حالة المغادرة. أنه هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في إنتاج الثروة، وبالتالي تكون قيمته السوقية منخفضة الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى عدم الاهتمام بالاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بل تعهد بهم على قسم أو وحدة تنظيمية تباشر معهم اختصاصات تسيير الأفراد التقليدية.

الخلية رقم4: ضمن هذه الخلية يتميز الموارد البشرية بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لإعداده وتهيئته للعمل، إلا انه في نفس الوقت يحقق هذا المراد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس المال البشري

متوسط القيمة على أن يكون عالي القيمة نسبيا،وفي هذه الحالة نعمل على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديا لتكلفة الإحلال مع استثمار قدرته في إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

جدول رقم (1-3): المورد البشري والسلوك التسييري

نوع المورد البشري	القرار التسييري المناسب
مورد بشري يصعب استبداله منخفض القيمة	رفع القيمة المضافة بالتدريب، التأهيل، إدخال المعلوماتية...الخ
مورد بشري يسهل استبداله مرتفع القيمة	تأهيل العمل وإحلال تقنية للمعلومات والاتصالات محل المورد البشري.
مورد بشري يصعب استبداله مرتفع القيمة	الصيانة، التحفيز، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار.....الخ
مورد بشري يسهل استبداله منخفض القيمة	تخفيض العمالة، التخلص من الأعمال بالإسناد إلى الغير.

المصدر: علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص112

إن مسألة ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم قيمة رأس المال البشري، تتحد بحسب الاقتراب الذي يقوم به المورد البشري اتجاه العملاء، فالمؤسسات الذكية لا تعمل على تبديد مواردها المالية على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، بل تركز استثماراتها في الأعمال عالية القيمة.

لقد بين تحليل رأس المال البشري من حيث جذور المفهوم وأهم الطروحات –التي تمنت توظيفه وضرورة تراكمه من خلال الاستثمار في التعليم والمعرفة وزيادة مخزونه حجما وجودة- إنه يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية والمهارات الإستراتيجية، والمعرفة الكامنة لدى الكفاءات، مما يؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد ضمنيا تثمينا لرأس المال الفكري، ويؤدي تسييره الاستراتيجي إلى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري.

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري (Intellectuel Capital)* وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز عليه باعتباره كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسة.

* الذي يرمز له اختصارا بـ(**IC**)

1-تعريف رأس المال الفكري:[1]

يرى "Drucker" أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كانت نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (nu main Capital) الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة، والتي تضع المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار، والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات.

بينما يتمثل رأس المال الفكري (في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة ولا يرتكز رأس المال الفكري لمستوى تنظيمي معين دون غيره كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف بها) وبالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال فكري إذ يطلق هذا المفهوم بصفة خاصة حسب "Stewart" على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم شرط أن تتصف بما يلي:[2]

المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات والمعلومات بالمؤسسة المنافسة.

المعرفة الإستراتيجية: أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

لقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والمسئولة عن تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد مبني على الجودة والمعرفة ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأصول لفكرية الأخر للأهداف للمؤسسة كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المميزة.

ويقصد بالرأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول غير ملموسة ممثلة في رأس المال الهيكلي رأس المال البشري الذي يعتبر احد المكونات الرئيسية للرأس المال الفكري المعرفة، ومهارات الأفراد وقدراتهم.

---

[1] سملالي يحضية: نفس المرجع السابق، ص121، بتصرف.

[2] سعدي الغتري: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001، ص155.

ويعرف"ulriche" رأس المال الفكري على انه يمثل: "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والغرض التي تتيحها التكنولوجيا"[1] وبينما يرى كل من "Hamel/Heen" إن رأس المال الفكري عبارة عن: "قدرات متفرقة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم المصادر الميزة التنافسية"[2] كما عرف "Reid" رأس المال الفكري على انه: "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"، بينما يرى كل من "Prusak" و"Davanport" أن رأس المال الفكري يتمثل في: "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

أن رأس المال الفكري يجسد: "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والمناسبة والعملية (أي القابلة للتنفيذ) بحيث تتمتع بمستوى عالي من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين المواد المتنوعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فضلا عن قدرتها على رؤية متغيرات المؤسسة وإدراك الترابط العضوي بين وظائفها".[3]

وفي ضوء التعاريف السالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية أن ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والإستراتيجية للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية، ولقد أدي تباين التعاريف المقدمة للرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في الرأس المال الفكري التالية:[4]

المعرف بالتعليم: يهتم الأفراد ضمن هده المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.

تسيير المعرفة: يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات، والمعلومات، ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.

تسيير الابتكارات: يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفاعلية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الإستراتجية بالنسبة للمؤسسة.

---

[1] سعدي الغتري، مرجع سبق ذكره، ص158.

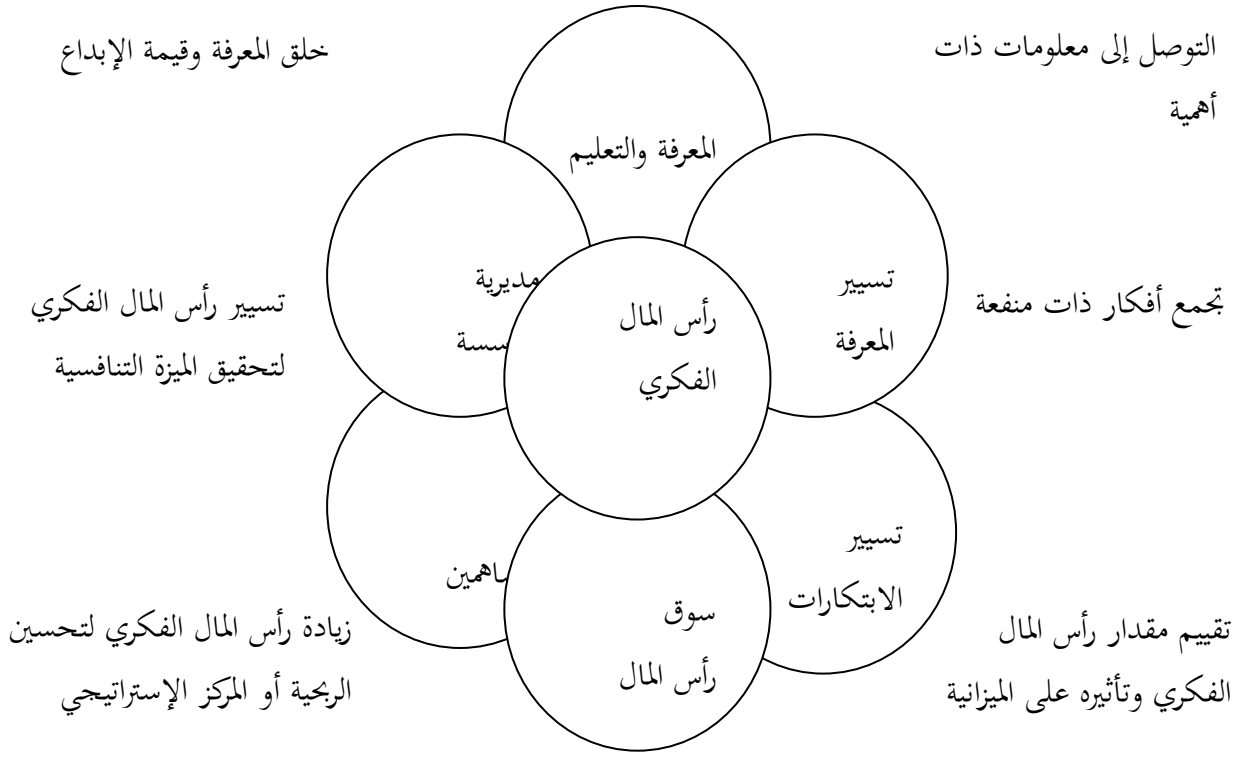
[2] نفس المرجع السابق، ص159.

[3] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص123.

[4] رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص364.

سوق رأس المال: ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال إلى رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقليدية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

الشكل رقم (1-5): النظرة المختلفة للرأس المال الفكري



المصدر: رواية حسن، نفس المرجع السابق، ص366.

المساهمون: ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل للرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته مما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.

مسيرو المؤسسات: هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسيره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

2- أهمية وأبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالإتمام به يعد أمرا

حتميا تفرضه طبيعة التحديات والعلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات، وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

كما يتفق كثير من الباحثين أمثال "Endres،1997 "، "Quinn،1996 "، "Yogesh،1998 " "Kelly، 1998"، على أن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في:[1]

استقطاب رأس المال الفكري: يركز هذا البعد على الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية، بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

صناعة رأس المال: يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءة البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها .

تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

المحافظة على رأس المال الفكري: بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

الاهتمام بالزبائن: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون، ومنح مزايا إضافية لها، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

3- رأس المال الفكري وأهمية الاستثمار في الإمكانيات المتاحة للأفراد: إن مفهوم رأس المال الفكري يؤكد على تباين قيمة الأفراد وقدرتهم على خلق القيمة الإستراتيجية وتحديد مستقبل المؤسسة، وبالتالي تدعوا الحاجة إلى تسييرهم ومعاملتهم ومكافأتهم بأساليب مختلفة. ويعرف تسيير الإمكانات المحتملة للأفراد على أنه عملية استثمار متكاملة ومستمرة تدعم الطاقات البشرية وتساعد على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة، وبالتالي يجب:[2]

- أن ترتكز على التسيير الذاتي للأفراد بدل تسيير الموارد البشرية.

[1] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص125.

[2] راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص361.

– عدم استخدامها للعنصر البشري كمورد، بل تعمل على الإدراك والتعرف على الإمكانيات المحتملة للأفراد على استخدامها وتنميتها.

– تعد عملية استثنائية مستمرة ومتكاملة وتنمية قدرات العاملين الفكرية وتحسين اتجاهاتهم وولائهم.

– تعمل على تحويل استعدادات الأفراد لصالحهم وبطريقة غير مباشرة يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية. فاهتمام المؤسسة بتنمية الإمكانيات المحتملة لأفرادها سيدعم إحساسهم بمسؤولية تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

– تعمل على تطوير السياسات والهياكل والأنظمة بما يساعد الأفراد على تفجير طاقتهم المحتملة.

إن مفهوم الإمكانيات المحتملة للأفراد يؤكد على وجود الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة لديهم، والتي يمكن توظيفها لتحقيق منافع مستقبلية، مما تستدعي ضرورة الاعتراف بالرأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المساهمة في تحقيق الربحية وتحسين الميزة التنافسية.

كل ذلك يفرض على المؤسسة تعلم كيفية تسيير وتنمية تلك الأصول واستخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية من خلال تسيير محفظة الأصول الفكرية. ومع زيادة مستويات التعليم وتطوير مهارات الأفراد وارتفاع مستواهم المعيشي، إذ لم يعد تسيير الموارد البشرية يعكس الظروف التنافسية المتغيرة.

إن الأهمية المتزايدة للمهارات، والقدرات، والمعرفة المتخصصة مازالت تساهم في زيادة ولاء الأفراد لتخصصاتهم المهنية، بينما يتوقف الولاء التنظيمي على قدرة المؤسسة على خلق الفرص المناسبة لتنمية واستخدام استعدادات وقدرات الفرد المحتملة، بالنظر إلى أن تحفيز الأفراد مادياً، وتحقيق الشعور بالراحة في العمل معنويا لم يعد كافيا لاستقرارهم ما لم تعمل المؤسسات على خلق بيئة عمل تمكن من استغلال طاقاتهم الفكرية والعقلية.

زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

زيادة فاعلية ونجاعة استراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلا الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

4– رأس المال الفكري والميزة التنافسية:

يعتبر رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات أحد أهم العوامل المسئولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية[1]، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية. وهذا بالنظر إلى تلك الكفاءات هي المسئولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح.

4–1 أثر رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

[1] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص131.

لقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها إذ أصبح التنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، خاصة بعد توسع استخدام تكنولوجيا المعلومات التي جعلت قدرة تصميم العمليات الإنتاجية والتسويقية متاحا لجميع المنافسين، علاوة على قدرتهم على تقليد التكنولوجيا بعد مضي وقت قصير من ظهورها. ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات، والموارد والتكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات والحدود، أصبحت أصول المؤسسة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى. بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح والمتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة، وقدرات، ومهارات مختلفة والمؤهلة للإبداع والتجديد.

لقد أدى لانخفاض المستمر لتكلفة تشغيل المعلومات في ظل اقتصاد المعلومات إلى اعتبارها سلعة متاحة للبيع والشراء، الأمر الذي أصبحت معه محددا غير أساسي للميزة التنافسية وبالتالي لقد أدركت المؤسسات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهمية الإستراتيجية التي تدفع للتحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، والعقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية.[1]

4-2- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:

تتنوع الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها بهدف خلق القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فغالبا ما تقوم المؤسسات التي تبيع منتجات مادية إلى حماية منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع أو الابتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجاتها المتميزة، أي أن تلك المؤسسات تسعى للتوصل لبعض الابتكارات من خلال رأس مالها الفكري بجعل منتجاتها ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المؤسسات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجاتها، أو في شكل مركز استراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء العملاء...الخ).

في حين نجد أن المؤسسات الخدماتية قد تحقق أرباحا جراء بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، إذ تتمثل قيمة ذلك رأس المال فيما تحصل عليه من أتعاب مقابل سمعتها أو شهرتها أو خدماتها المقدمة للعملاء، ذلك أن طبيعة نشاطها يعد محددا أساسيا لإستراتيجيته ا، ولنوع وحجم القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس مالها الفكري. ويمكن أن تكون للرأس المال الفكري أدوارا دفاعية تتمثل في حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات رأس المال الفكري، وحرية تصميم المنتجات وتجنب التقاضي القانوني، وأدوار هجومية كتجميع إيراد المنتجات،

[1] عبد المجيد قدي، سملالي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص02.

والخدمات، وأصول المؤسسة وملكيتها الفكرية، وخلق معايير السواق والخدمات الجديدة، بالإضافة إلى الحصول على حق استخدام التكنولوجيا للآخرين، وتحديد أساس للتحالفات الإستراتيجية ودعم ألأنشطة الأعمال.

وفي الأخير نخلص إلى أن امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية المستدامة يتوقف على التسيير الفعال والاستراتيجي لرأس المال الفكري، وعلى الاستثمار الأمثل لمختلف القدرات، والمهارات، والمعرفة، والإمكانيات المحتملة لدى الأفراد مما يفرض التعرف على الكفاءات وتشخيصها وتسييرها، وهو ما سنتناوله في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة

بعد تحليلنا لكل من مفهوم رأس المال البشري وأهمية تسيير رأس المال الفكري نصل إلى تحليل أحد أهم مكونات هذا الأخير، ألا وهو ذلك الصنف من الموارد البشرية ذو القدرات المعرفية، والمهارات النادرة، ممثلا في الكفاءات البشرية. وضمن هذا المطلب نقوم بتحديد ومعرفة الاستثمار في هذه الموارد والكفاءات.

1- حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية:

وإذا كانت درجة كفاءة المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد –إضافة إلى ذلك في قياس الكفاءة– على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير، ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى:

زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

زيادة فعالية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

2- الموارد البشرية وخلق القيمة:

يلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، أو كلية أو خاصة، صغيرة أو كبيرة، وسواء كانت في مرحلة النمو أو النضج، ذلك أن نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لا يتوقف

فقط على كفاءة التسيير بل يتوقف أيضا على كفاءة العاملين[1].

فما زالت الموارد البشرية مطلبا أساسيا لنجاح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من خلال اعتبارها إحدى الركائز الأساسية لتنفيذ الإستراتيجية وأساس التميز وخلق القيمة، فبعدما كانت تقوم بأدوار تقليدية أصبحت عبارة عن مخزون لرأس المال البشري والفكري ذو المهارات، والقدرات، والمعرفة، والإبداعات المنتجة للمعرفة المعبرة عن المسار الاقتصادي الجديد الذي يمثله العلم الملموس في شكل براءات اختراع أو تكنولوجيات.

إن صعوبة قياس الطاقات الكامنة للموارد البشرية جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب التي تسمح بالتحول نحو المؤسسة المتعلمة من خلال تسيير وتطوير المعرفة الكامنة لدى الأفراد، وبناء قاعدة معلومات معرفية تضم أهم المعارف والمهارات التي يجب أن يكسبها الفرد وبالتالي يجب:

- تدريب على ممارسة عملية اتخاذ القرار واكتسابه مهارات الاتصال، وكيفية التحكم في الضغوطات النفسية.
- تنمية مهاراته المهنية مع التركيز على فكرة التدريب التحويلي.
- تدريبه على تقديم منتج متميز ذو قيمة للزبون.
- اعتبار نشاط تطوير الموارد البشرية على أنه نشاط دائم ومستمر.

إن الدور الذي تلعبه الطاقات البشرية في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية يعد دورا هامشيا يعتمد ضمن إستراتيجية القيادة في التكاليف على توجيه الموارد البشرية توجيها بالنتائج ومرتكزا عاما يتحقق.

3- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر على المؤسسة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسة خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تخص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية[2].

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة.

---

[1] درويش عبد الرحمن يوسف: العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994، ص101.

[2] سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص91.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية واستراتيجيه المؤسسة، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية.

فقد تم التطرق في مجال إدارة الموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع ، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشري، في اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذ بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

تعد المؤسسة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته وبين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة.

ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكنة للمؤسسة.

يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات.

يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم.

إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعد تلك الفرضيات نتاجا للتطور التاريخي لعلاقة العمل بين المستخدم والمستخدم، ذلك أن المراحل مختلفة للتصنيع أفرزت خمسة (05) أنظمة للموارد البشرية تتمثل في:

- النظام الحرفي حيث كانت علاقة العمل موجهة بين الحرفي، الرئيس ومستخدميه.
- نظام المسوق حيث علاقة الاستخدام تتأثر بتكاليف العمل.
- النظام التقني حيث علاقة الاستخدام تتأثر بالإنتاجية.
- نظام المسار الوظيفي حيث علاقة العمل محكومة بثقافة المؤسسة.
- نظام الالتزام حيث علاقة الاستخدام تحكمها الثقة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

خلاصة الفصل الأول:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة،وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وُجدت فيها تلك المؤسسات،فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتها المؤسسة عبر تطورها التاريخي يُشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة،وعلى مدى اعتنائها واهتمامها وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق،حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها، ونشاطها، وبيئتها.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة،فهي تقوم بمدّ المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشاكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا،وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية،كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب ،بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم،وأن الأهداف المرجوة هينة،وأن المجهودات المبذولة من طرفهم تكون طواعية واختيارا لا إكراها وإجبارا،وذلك بالتأكيد على أهمية المدخل الإنساني الذي يقوم على أن إحداث التطويرات في المؤسسات وعلى إحداث التغيير في السلوك التنظيمي والإداري للعمال وتطوير أدائهم وتشكيل أنماط إيجابية من التفاعل الاجتماعي بينهم.

لكن ومع تطور المؤسسات أصبحت أبرز المشكلات الرئيسية المعاصرة نتيجة للاعتراف المتزايد والتقدير الواضح لأهمية الجهود المبذولة في التعامل مع مواقف العاملين واتجاهاتهم الأمر الذي أصبح معه أهم ما يشغل الإدارة الحديثة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة ولها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

وسنتناول في الفصل الثاني إدارة النشاط التسويقي التي لا تقل أهمية عن إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

إدارة النشاط التسويقي و التسويق الداخلي

تمهيـد الفصـل الثاني :

منذ زمن بعيد جدًا اك يقِف أن التخصص و تقسيم العمل هو السبيل نحو إشباع حاجاتهم للطعام ، و الملبس ، و المأوى بطريقة تتصف بدرجة عالية من الكفاءة ، و مع مرور الزم .ن و تحول القرى إلى أحياء و تحول الأحياء إلى مدن ، قام الأفراد بتخصيص منطقة رئيسية تعرف باسم السوق ، يتم فيها القيام بعمليات مقايضة السلع التي يقومون بإنتاجها بتلك التي يحتاجون إليها .

و لقد تطورت هذه العمليات ، و تحولت إلى مفهوم المبادلة عبر القرون العديدة و الذي أصبح قلبا لنشاط عرف باسم نشاط التسويق ، ولم ينته الحال عند هذا الحد بل تحول هذا المفهوم فترة التسعينات من القرن العشرين من مجرد إتمام عملية المبادلة مع المستهلك لمرة واحدة إلى مفهوم الاحتفاظ بهذا المستهلك و محاولة بناء علاقة دائمة و مربحة معه .

و على هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى إدارة النشاط التسويقي في الشق الأول وذلك من خلال المفاهيم الأساسية لإدارة النشاط التسويقي من تعاريف وأهمية وأهداف و مسار للنشاط التسويقي إضافة إلى العناصر الأساسية التي يعرف بها النشاط التسويقي، أما الشق الثاني يتم التركيز على التسويق الداخلي بالتطرق إلى مفهومه ومختلف التعاريف ،إضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها والإجراءات المتخذة في هذا المجال، والعلاقات التي يتميز بها التسويق الداخلي وتطويرها ،وسنتطرق لكل هذا بالتفصيل في الآتي:

المبحث الأول :مدخل لإدارة النشاط التسويقي

اقتصر التسويق في مفهومه البدائي على البيع بمعنى الكلمة أي يتحدد في نشاط الممثلين في التوزيع الفيزيائي للسلع و فوترتها ، و بعبارة أخرى ، يبدأ التسويق بعد تصميم المنتج و تصنيعه و تحديد سعره ، و ينتهي بمجرد التحويل القانوني للملكية من المنتج إلى المشتري ، و في إطار هذه الوظائف توصل مسئول التسويق إلى إضافة الإعلان بهدف دعم عمل البائعين ، لكن المؤسسات أخذت على عاتقها حماية و تطوير أسواقها ،فلا يكفي إنتاج سلعة بسعر معين و لكن تأمين الزبائن .

لها يكون أحسن، لذا يجب تحليل حاجات السوق لاتخاذ قرار ماذا ننتج ؟ و بأي سعر نبيع ؟ و بالنسبة لجميع المنتجات فإن ضمان زبائن مخلصين يفرض على المؤسسة أن يكون المشترون أكثر رضا على مشترياتهم و في المقابل من الضروري ضمان خدمات ما بعد البيع[1] .

المطلب الأول: مفهوم إدارة النشاط التسويقي وأهميته

أصبحت المؤسسة تقوم بعدة وظائف تسويقية ، انطلاقا من تحديد المنتجات التي تقدمها للسوق ، و كيفية توزيع هذه المنتجات على الأسواق ، و كيفية الترويج بها ، و السعر الذي سيدفعه المستهلك للحصول عليها ، و يطلق على هذه العملية اسم إدارة " النشاط التسويقي " (Marketing Management) ، و يمكن تعريف إدارة النشاط التسويقي بأنها:" عملية التخطيط ، و التوجيه ، و الرقابة على كل وظيفة تسويقية ، و بصفة أكثر تحديدًا هي عملية وضع و تنفيذ الاستراتجيات و الأهداف ، و السياسات و البرامج التسويقية .

الفرع الأول: تعريف إدارة النشاط التسويقي

تتضمن عملية إدارة النشاط التسويقي مسؤولية مدير التسويق عن تنمية المنتجات ، و التنظيم و اختيار الأفراد اللازمين لتنفيذ الخطة التسويقية ، و الإشراف على العمليات التسويقية اليومية و الرقابة على الأداء التسويقي ".

كما عرّف " PH KOTLER " إدارة النشاط التسويقي كالآتي :

" إدارة النشاط التسويقي تتضمن تخطيط ، تسعير ، الترويج ، و التوزيع لفكرة لمنتج أو خدمة بقصد التحويل بتبادل مرض للمؤسسات كما للأفراد أيضا "[2].

و تعد إدارة النشاط التسويقي جزءًا حرجا في إدارة المؤسسة ككل ، و تزداد أهميتها في المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي و تحاول قدر المستطاع تطبيقه ، فالوظيفة التسويقية هي النشاط المحرك لباقي أنشطة المؤسسة كالتمويل، الإنتاج و إدارة الموارد البشرية ، فبتضافر جهود هذه الأنشطة يمكن تحقيق الهدف الأول و هو رضا المستهلك عن طريق إشباع حاجاته .

---

[1] J.LENDREVIE , D – LINDON , « Mercator : théorie et pratique du marketing» , 5 eme, édition , Dalloz , Paris ,1997 , P7 .

[2] PHILIP KOTLER..Marketing Management / Analyse Planification et controle 3 edition publi union Paris 1977, P 44 .

و من الصعب التنسيق ما بين مختلف أنشطة المؤسسة، لأن الإدارات الأخرى غير التسويقية تجد في البداية، أن هذا المفهوم يتعارض مع مصالحها الخاصة و بالتالي يصبح ليس من السهل توجه المؤسسة بإداراتها الالتزام بالمفهوم التسويقي.

و منه يمكن القول أن " إدارة النشاط التسويقي تتضمن أو تختص بضبط المستوى المرغوب من الصفقات مع الأسواق المستهدفة ، التوزيع في الوقت المناسب ، و طبيعة الطلب ، و وصول المؤسسة لأهدافها"[1].

أما kartay فيعرف إدارة النشاط التسويقي بأنه: عبارة عن أداء أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل من اجل إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة.

فالمتمعن لهذا التعريف يلاحظ انه يقترب من التعريف السابق، لكنه يضيف شيئا مهما هو الجمع بين مصلحة المستهلك ومصلحة المؤسسة. وعلى الرغم من أن جميع التعاريف التي ذكرناها تعتبر هامة ، لأنها تبرز لنا بعض الجوانب من طبيعة التسويق إلا أن هناك تعريف آخر وضعه الاقتصادي PH KOTLER الذي يربط من خلاله بين النشاط التسويقي والسلوك البشري ، حيث يرى انه :"النشاط التسويقي عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل.....

إذن من خلال التمعن في هذا التعريف نجد أن نقطة البداية في إدارة النشاط التسويقي هي وجود الحاجات والرغبات البشرية ، ثم وجود المنتجات التي تشبع هذه الحاجات وهذا يعني وجوب القيام بالإنتاج ، وبالرغم من ذلك فوجود الحاجات والمنتجات عملية التبادل (بيع وشراء) وهذا الأخير لا يتم إلا في ما يعرف بالسوق ، إذن وجود الحاجات و المنتجات التي تشبعها غير كافيين للتعبير عن مضمون النشاط التسويقي إذ لابد أن يتم ذلك عن طريق السوق ضروري لمعرفة التسويق وتحديد مضمونه ، وهذا ما سنتطرق له لاحقا بعد التعرض لأهمية النشاط التسويقي .

الفرع الثاني : أهمية النشاط التسويقي :

سنتطرق لها من جانبين ، بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمجتمع:

1- أهمية النشاط التسويقي للمؤسسة :

إن المؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة ، ومواكبة التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين ، والأسواق إلا عن طريق حيازتها لإدارة تسويقية فعالة [2]، هذه الأخيرة تعتبر حلقة وصل بين الإدارة العليا للمؤسسة ، والمجتمع الذي تتواجد فيه ، لأنها تغذي إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات ، إدخال تحسينات عما هو موجود والخدمات المطلوبة والتي بدونها قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على التحكم في سياستها الإنتاجية.

[1] PH .Kotler et B-Dubois , op-cit , p 44 .

[2] .محمد سعيد عبد الفتاح.إدارة التسويق. الطبعة الأولى.دار النهضة العربية.بيروت.1968.ص.ص 14-20

فسابقا كانت المؤسسة قريبة من السوق الذي تخدمه ، وبالتالي لم تكن هناك حاجة للاتصال به ، ولكن مع التطور الاقتصادي توسعت الأسواق وتنوعت حاجات ورغبات المستهلكين مما دفع إلى أن يصبح الاتصال بالأسواق أمر ضروري جدا ، وهذا لن يتأتى بسهولة ، إن لم تكن هناك المعلومات السوقية الكافية لتصميم المنتوج و تهذيبه وتحسين جودته ، وهذه المهام كلها تتبع إدارة التسويق وبالتالي تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الرباط الذي يربط المؤسسة وإدارتها بالمجتمع الذي تتواجد فيه وبالأسواق التي تخدمها ويسمح لها بالاستمرارية والنجاح.

2- أهمية النشاط التسويقي للمجتمع :

تتجلى لنا أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع[1] من خلال النقاط التالية :

- إن بعث نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب مشرفين ومنفذين له ، لشغل الوظائف المختلفة التي يتطلبها وهذا ما يحتم على المؤسسة بان تلجأ في أحيان كثيرة إلى توظيف عدد من أفراد المجتمع للقيام بكل أو جزء من هذه الأنشطة ، وهذا يعني امتصاص جزء ولو قليل من اليد العاملة البطالة ، وبالتالي المساهمة في تحريك الطلب الكلي بالمجتمع .

- إن إدارة التسويق بالمؤسسة تعمل جاهدة ، تبعا لأبجديات التسويق على تلبية رغبات المستهلكين وتوفير المنتجات التي يحتاجون إليها بالمواصفات المطلوبة لإشباع حاجاتهم وهذا قد يحسن من جودة المنتجات التي يحصل عليها أفراد المجتمع .

-إن السلع والخدمات الموفرة في حقل الاقتصاد لها أسعار متباينة ، وإدارة التسويق من خلال الأبحاث التي تقوم بها ، والدراسات التي تعدها في ميدان اختصاصها ، قد تسمح بمرور الزمن من تقليص تكاليف الإنتاج ، أو تكاليف التوزيع .... ونتيجة لذلك قد يتم في حالات كثيرة تقليص أسعار البيع لأفراد المجتمع مما يحسن من قدرتهم الشرائية ،وبالتالي مستوى المعيشة .

3- المصلحة التجارية والتسويقية :

إن المصلحة التجارية سبقت في ظهورها مصلحة التسويق[2] ، وقد كانت في جوهرها تركز على إنتاج المنتجات وبيعها بالاستعانة ببعض عناصر الترويج كالبيع الشخصي والإشهار ، وهذا كله من اجل تحقيق حجم مربح من المبيعات.

ولكن مع التطور الاقتصادي الذي عرفته المجتمعات البشرية بعد الثورة الصناعية ، وما تمخض عنه من إنتاج كبير يفوق الطلب ، بدا جوهر وهدف المصلحة التجارية يتغير تدريجيا ، مما تطلب تعويض المصلحة التجارية لعدم مسايرتها للتطورات الحاصلة بمصلحة أخرى أكثر شمولية ، فحدث أن ظهرت المصلحة التسويقية التي تعتبر أشمل ، فجوهرها هو اكتشاف حاجات المستهلكين بغية إشباعها وأما الربح فيستمد من خلال هذا الإشباع والرضاء الذي تحصل عليه المؤسسة من خلال تصريف منتجاتها ، فجوهر مصلحة التسويق إذن يختلف عن جوهر

[1] فرج الله سوسي .التسويق وادارة المبيعات. الطبعة السابعة.منشورات جامعة دمشق. 1994.ص56.

[2] PH .Kotler et B-Dubois , op-cit.P.P24-27

المصلحة التجارية كونه يهتم بالعميل مدعما هذا الاهتمام بأنشطة متكاملة تهدف إلى إرضائه كأساس لتحقيق أهداف المؤسسة عكس المصلحة التجارية التي جوهرها يتمثل في إنتاج المنتجات قصد بيعها للحصول على ربح اكبر .

المطلب الثاني: تطور دور النشاط التسويقي واتساعه

حتى نهاية القرن التاسع عشر كانت الأنشطة التي يطلق عليها اليوم اسم التسويق يعبر عنها باسم البيع وهي موجودة في أغلب المؤسسات، وتعتبر أنشطة ثانوية ومساعدة لأن المسائلة الهامة لتلك المؤسسات كانت مسائلة إنتاج وليست مسائلة بيع، لان الوسائل المعاصرة للإنتاج الكثيف لم تكن متوفرة وحتى عندما بدأ ظهورها أي خلال الثورة الصناعية للقرن التاسع عشر كانت السلع والمنتجات التي تقدمها الصناعة من الأساسيات (مواد غذائية، ألبسة، أدوات...) كان إنتاجها أصعب من تصريفها.لهذا كان الاهتمام الأساسي لمديري الشركات هو تحسين وسائل الإنتاج وتقنياته، ثم الحصول على موارد مالية لتعزيز رؤوس أموالهم للإنتاج، ثم اهتموا بتحسين طرق العمل من اجل الإنتاج، كل هذا دون الاهتمام ببيع ما تم إنتاجه.وهذا ما يفسر الاهتمام بتوظيف اكبر قدر ممكن من المهندسين والتقنيين لتحسين طرق الإنتاج، والماليين والمحاسبيين أو المسيرين الكبار، أما التسويق كما نعرفه اليوم لم يكن غائبا بصفة نهائية لأنه كان يجب البحث في تصريف المنتجات المتزايدة باستمرار في المؤسسة ولكن كان يظهر كوظيفة ثانوية ومتدنية واقل جذبا في سلم القيم الاجتماعية فالهندسة والمالية كانت في أعلى مرتبة.

الفرع الأول :تطور علاقة الشركات بمحيطها

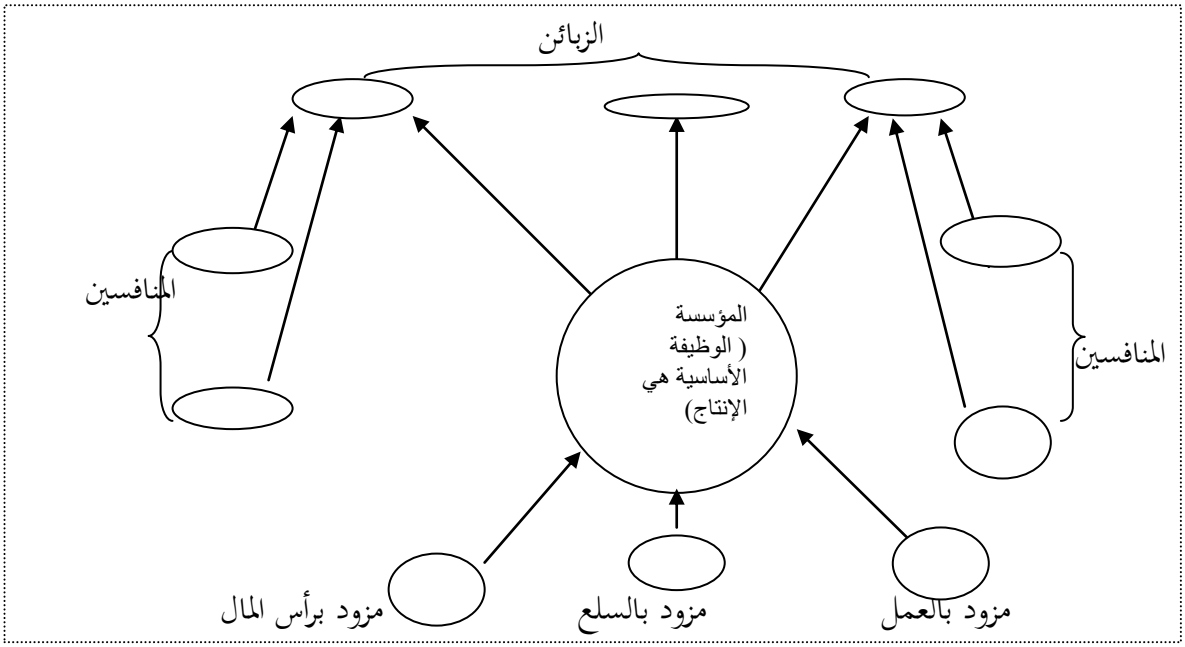
انطلاقا من القرن العشرين وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أصبح نشاط البيع من أهم الأنشطة التي تهتم بها الشركات، والسبب الرئيسي لهذا التطور هو قدوم ما يمكن تسميته بالمؤسسة كثيفة المصادر مشجعة بواسطة منتجين متعددين الذين يقترحون عليها كميات غير محدودة من سلعهم وخدماتهم،و المستهلك أو الزبون أصبح المصدر الأكثر ندرة بالنسبة للمؤسسة، وتقنيات الإنتاج عرفت تطورا كبيرا، ورؤوس الأموال أصبحت متزايدة، والطاقة الإنتاجية لأغلب المؤسسات لم تعد محدودة فقط بقدراتها البيعية، وأصبح الأمر الأصعب والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة هو توسع أسواقها الحالية وتعويض أسواقها المفقودة، أي زيادة عدد الزبائن،وأصبح اليوم عملية الحصول على زبائن جدد والمحافظة عليهم أصعب من بناء مصنع، لأنه من اجل بناء مصنع لا تكون المؤسسة في أي تنافس مع أي طرف آخر ولكن من اجل غزو سوق معين تكون المؤسسة في منافسة مع جميع المؤسسات في القطاع، باختصار وفي جميع القطاعات الاقتصادية حدث انتقال من سوق البائعين إلى سوق المشترين.[1]

سابقا كانت المؤسسة تظهر من طرف مسيريها كعميل إنتاج يتموقع في وسط محيطه، كانت محاطة أولا بموردي رؤوس الأموال وبالمواد الأولية وبالعمل في المرتبة الثانية بالمنافسين ،وفي الأخير بالزبائن المتوفرين والذين يعتبرون متوفرين باستمرار،في نفس الوقت كانت المؤسسة عبارة عن مركز الفضاء الاقتصادي، وذات أهمية كبيرة تعتبر هذه

[1] Jean Claude ducatte,"après la crise l'entreprise post-taylorienne", les édition d'organisation, paris, 1995, p.27

النظرة كلاسيكية للمؤسسة.أما النظرة المعاصرة فقد أصبح السوق أي المستهلك هو الذي يحتل هذا المكان وأصبح دور المؤسسة ليس القيام بالإنتاج ثم تسويق إنتاجها، ولكن القيام بالبيع من اجل الاستمرار في الإنتاج. [1]
والشكل الموالي يبين النظرة التقليدية للمؤسسة في محيطها:

الشكل رقم(2–1) النظرة التقليدية للمؤسسة في محيطها



Source: Lendrevie lindon "Mercator" 6°édition, Dalloz. Paris; 2000; .p.4

الشكل السابق يبين النظرة الجديدة للتسويق،حيث يعبر عن كل نشاط يقود إلى خلق زبائن المؤسسة والمحافظة عليهم وتوسيعهم، فالتسويق الذي كان يعتبر نشاط ثانوي بالنسبة للإنتاج والمالية والتنظيم أصبح يحتل المرتبة الأساسية في المؤسسة وأصبح يعبر عن استمرارية باقي الأنشطة ومنه بقاء واستمرار المؤسسة ككل وتوسعها ونموها ونجاحها[2]، هذه الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق تظهر أساسا في مكانته المتميزة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من جهة وفي الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي مقارنة مع الأنشطة الأخرى من جهة ثانية، فخلال الخمسين سنة الماضية لم يكن التسويق يحتل إلا مكانة بسيطة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات مثل المصالح التجارية المكونة من مجموعة من الباعة وبعض الموظفين، والتي كانت غالبا ما تعمل تحت إشراف مدير الإنتاج أو مدير إداري، وتدريجيا تطور وتحول في اغلب الحالات إلى قسم خاص بالتسويق موجود في نفس مستوى قسم الإنتاج وقسم المالية وقسم الموارد البشرية، وزن قسم التسوق هذا في تسيير المؤسسات استمر في التوسع واستمر دخول رجال التسويق إلى المناصب الأساسية في المؤسسات حتى إلى مناصب الإدارة العامة ليس فقط في المؤسسات التي تنتج السلع واسعة الاستهلاك،التي كانت السابقة إلى الاعتراف بالدور الأساسي للتسويق، ولكن أيضا في المؤسسات

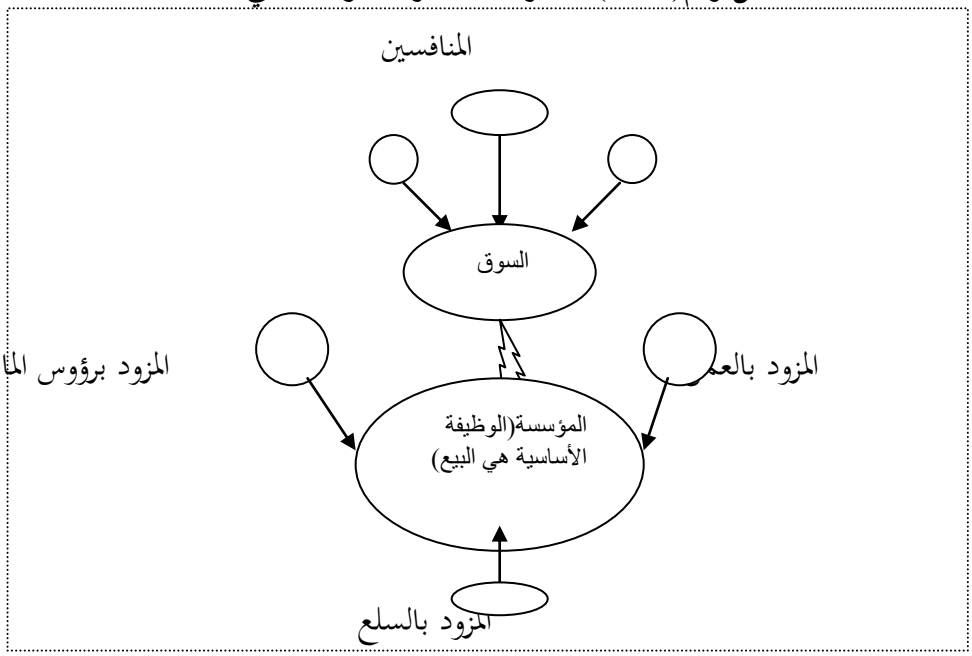
[1] lendrevie lindon op-cit.p.7

[2] L .Maruani,"le marketing de A à Z ",top éditions,paris, 1991,p.7

الخدمية، والمؤسسات الصناعية والمؤسسات التي تنتج السلع ذات التكنولوجيات العالية. في نفس الوقت استمرت المبالغ المخصصة لميزانية التسويق في الزيادة، حتى أننا نجد اليوم في بعض المؤسسات ميزانية التسويق قد تتجاوز ميزانية الإنتاج.

والشكل التالي يوضح النظرة المعاصرة للمؤسسة في محيطها.

الشكل رقم(2-2):النظرة المعاصرة للمؤسسة في محيطها



Source:lendrevie lindon op-cit.p.5

من الشكل السابق يمكن القول أن البيع باعتباره وظيفة أساسية، فبطبيعة الحال فإن المنافسة التي تلقاها المؤسسة ليست منحصرة على السلع فقط ،بل هناك منافسة في العمل وفي رؤوس الأموال.

الفرع الثاني: اتساع وظائف النشاط التسويقي

في نفس الوقت الذي أصبح فيه النشاط التسويقي في المؤسسة له مكانة أساسية اتسع ميدانه على بعدين: من جهة داخل المؤسسة حيث توسعت نشاطاته وتنوعت، ومن جهة ثانية غزوه لعدد متزايد من ميادين النشاطات.[1]فمنذ زمن طويل نلاحظ أن التسويق يتداخل مع البيع، أي انه يتحدد بنشاط ممثلي المؤسسة في التوزيع المادي للمنتجات وفي نشاطهم المالي، بتعبير آخر يبدأ التسويق بعد أن تم إعداد المنتج، وإنتاجه وتحديد سعره، وينتهي بعد إتمام عملية التحويل القانوني لملكية البائع إلى المشتري. تم إضافة الإعلان أحيانا إلى هذه الوظيفة الأساسية لدعم عمل البائع، لكن المؤسسات بدأت تهتم أكثر فأكثر بكل ما له اثر في الاحتفاظ بالأسواق وتطويرها، فلم يعد كاف البحث عن كيفية تسويق السلع التي تم إنتاجها، بسعر تم تحديده مسبقا، فأصبح من اللازم وحتى قبل الإنتاج والتخزين ضمان توفر مستهلكين للسلعة،وأكثر من ذلك الذهاب إلى تحليل

[1] Dubois et m. jolibert,"**le marketing** , **fondements et pratique** ", economica, paris,1998,p.10

احتياجات الأسواق لمعرفة ماذا يجب على المؤسسة إنتاجه وماهو السعر الذي يكون مناسب، وأصبح من الواضح أن المحافظة على الزبائن المربحين الأوفياء تفترض أن يكون المشترين راضين تماما عن مشترياتهم ومنه بالنتيجة يكون من الضروري ضمان الخدمة ما بعد البيع.

تبعا لهذا التوسع في وظائف التسويق نميز اليوم بين تسويق الدراسات، التسويق الاستراتيجي، والتسويق العملي.والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(2-1) توسع وظائف التسويق

النوع	الوظائف
تسويق الدراسات	-دراسة السوق(التحقيقات)-متابعة الوضعية التنافسية.-مراقبة فعالية العمليات التسويقية.
التسويق الاستراتيجي	-اختيار الأسواق أو الزبائن المستهدفين.-إعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها. -تحديد الأسعار.-اختيار قنوات التوزيع والعلاقات بين المنتجين والموزعين. -صياغة إستراتيجية العلامة والاتصال.
التسويق العملي	-القيام بحملات الإعلان والترويج.-أعمال البائعين والتسويق المباشر. -توزيع المنتجات وهندسة العرض.-خدمات ما بعد البيع.

source :lendrevie lindon.OP.CIT.P.6

تسويق الدراسات يهتم بتحليل السوق على جميع أبعاده(المشترين والمستهلكين والمنافسة والمحيط) ويهتم بقياس نتائج الأعمال المنفذة. أما التسويق الاستراتيجي فيغطي الوظائف التي تسبق منطقيا وتسلسليا الإنتاج وبيع المنتجات وهذه الوظائف هي اختيار الأسواق المستهدفة، وإستراتيجية العلامة، وإعداد المنتجات، وتحديد الأسعار، اختيار قنوات التوزيع وصياغة الإستراتيجية الإعلانية والترويجية.التسويق العملي يحدد عمليات التسويق التي تأتي بعد الإنتاج، وهي تنفيذ الحملة الإعلانية والترويجية، أعمال رجال البيع، التوزيع، والخدمات ما بعد البيع.

الفرع الثالث:اتساع التسويق على قطاعات نشاطات جديدة

في نفس وقت اتساع وظائف التسويق(أو محتواه)، اتسع مجال تطبيقه بشكل كبير، إلى ميادين نشاط جديدة.أهمها:[1]

-السلع واسعة الاستهلاك(أغذية، منظفات، مواد التجميل..).-السلع النصف معمرة(السيارات، الأدوات الكهرومنزلية...).

[1]Dubois et m. jolibert p.12

-الخدمات (البنوك، السياحة، المساحات الكبرى..)-السلع الصناعية(التجهيزات الآلات، الإعلام الآلي)-الأحزاب السياسية(التسويق الانتخابي)-المنظمات الغير هادفة للربح(دينية، الإنسانية)-المنظمات الحكومية(الحكومات، الإدارات.).

في جميع القطاعات المعنية إدخال التسويق المعاصر ووجه بمقاومة ناتجة عن العادات الذهنية للمسيرين التي كانت طبيعية لأن المؤسسات العاملة في قطاعاتها كانت تهدف في الأساس إلى بيع المنتجات والخدمات إلى الزبائن المتوفرين، وهو ماكان يمثل في نفس الوقت الهدف من التسويق.في المقابل لم يطبق التسويق ولمدة طويلة في المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي ليس لها مهمة تجارية. إلا انه ومنذ مدة نشاهد أن الكثير من المؤسسات من هذا النوع تبنت الطرق التسويقية. فغداة الحرب العالمية الثانية اكتشفت الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي، بعدها وجدنا تنظيمات اجتماعية وإنسانية ودينية والخيرية تستخدم أدوات التسويق لمحاولة تغيير عادات الجمهور (التنظيمات لمكافحة تناول الكحول، أو مكافحة التدخين و الإدمان على المخدرات)، أو لتقديم مساعدات(مثل أل Unicef، والصليب الأحمر...) أو لجذب المتمين مثل الكنيسة.في الأخير السلطات العمومية والجماعات المحلية و الإدارات أصبحوا بدورهم يستخدمون التسويق مثل الحملات الدعائية الحكومية لاقتصاد الطاقة آو لأمن الطرقات أو لتوظيف الشباب، أو أعمال منفذة من طرف البلديات لجذب الاستثمارات وغيرها.إن التوسع الحديث هذا للتسويق للقطاعات الغير سوقية يقود إلى إعادة النظر في مسألة تعريف التسويق لجعله أكثر شمولية. وتبقى ماهية التسويق تتميز بالاهتمام بمعرفة الزبائن للتكيف معهم بشكل أفضل وللتصرف معهم بشكل أكثر فاعلية.

المطلب الثالث: أهداف ومسار النشاط التسويقي :

على أساس الغرض الرئيسي للمؤسسة و الأهداف الرئيسية و على ضوء مجالات و فرص النمو ، تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف التكتيكية على مستوى كل نشاط رئيسي و من بينها النشاط التسويقي ، و على هذا المستوى يمكن التمييز بين الأهداف الكمية و الأهداف النوعية (الوصفية).

الفرع الأول: الأهداف الكمية : و تتمثل فيما يلي :

1-الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات : في هذا الإطار يتم تحديد مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة ، و التي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة ، و طبيعة نظام التوزيع فيها ، و طبيعة الأسواق المستهدفة و طبيعة احتياجات المؤسسة مثلا رقم المبيعات الإجمالي المتوقع و المطلوب تحقيقه خلال العام المقبل ، رقم المبيعات المستهدف لكل منطقة جغرافية ...الخ .

2-الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح : المقصود بالربحية هنا هو الفرق بين حجم أو قيمة المبيعات و تكاليف التشغيل التي اتفق عليها لتحقيق حجم معين من المبيعات .

3-الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي : و تعتبر هذه النسبة كوسيلة للحكم على مدى كفاية الأرباح الناتجة عن الموارد المالية المستثمرة في النشاط التسويقي ، و من ثم معرفة مدى

فعالية و كفاءة استخدام هذه الموارد المتاحة بواسطة جهاز التسويق ، على أساس قياس هذه الكفاءة من زاوية الربحية .

4–أهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق : يمكن تحديد هذه الحصة كهدف على مستوى السوق الكلي أو على مستوى السوق المستهدفة أو على مستوى كل سوق من الأسواق المستهدفة أو على مستوى مناطق معينة.

و لتفسير هذا يجب تحديد ما يلي :

- السوق المستهدفة و هل هي سوق كلية أم شريحة أم أكثر من ذلك.
- التنبؤ بالقدرة الاستيعابية للسوق أو بحجم الطلب الكلي.
- دراسة و توقع سياسات و سلوك المنافسين.
- تقدير المبيعات المتوقعة للمؤسسة.

5–الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية : إن تكوين صورة ذهنية معينة و محببة بين المستهلكين عن منتجات وخدمات المؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة لكافة أنشطة المؤسسة و خاصة النشاط التسويقي ، لهذا على المؤسسة تحديد عناصر الصورة الذهنية بعناية فائقة و يجب أن تكون أفعال و سياسات و سلوك جهاز التسويق مؤيدة و معززة لهذه العناصر و لهذه الصورة بصفة عامة ، و يتمثل الهدف الكمي في مناضلة المؤسسة الدائمة لزيادة عدد الأفراد اللذين وصلتهم هذه الصورة الذهنية المحببة و المحددة .

6–الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة : و تتمثل في معدل النمو المراد تحقيقه خلال فترة تشغيل معينة ، فمعدل النمو و مدى كفاءة هذا النمو يعتبر من الأهداف التشغيلية التي تقيس درجة و مدى القوة و المكانة التي اكتسبتها المؤسسة .

7–الأهداف الاجتماعية : يمكن أن يكون للمؤسسة على ضوء إمكانياتها و طبيعة نشاطها دور في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية و الاجتماعية ، فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يدعوا إلى أن يعمل النشاط التسويقي على إشباع حاجات المستهلك و تحقيق رضاه بما لا يتعارض مع الصالح العام للمجتمع ككل ، أي الأخذ بمبدأ الصالح العام في الاعتبار[1].

الفرع الثاني: الأهداف النوعية:

يمكن حصر بعض الأهداف النوعية للنشاط التسويقي كالآتي[2] :

– إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء و اقتناء السلعة أو الخدمة.

[1] محي الدين الأزهري ، " التسويق الفعال : مبادئ و تخطيط " ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1995، ص 235 ،237 ، 241 ، ...، 246 .

[2] عمر وصفي عقيلي وآخرون،"مبادئ التسويق: مدخل متكامل"،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن،1994، ص 19 .

-إشباع حاجات و رغبات المستهلك من خلال دراسة سلوكه و العوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقرار الشراء.

-المحافظة على المستهلك و إقناعه بأن السلعة أو الخدمة المقدمة هي الأفضل و الأقدر على إشباع حاجاته و رغباته في ضوء ظروفه و إمكانياته .

-تحقيق القناعة و الولاء لدى المستهلكين للسلعة و الخدمة و بناء علاقة دائمة معهم.

يتضح من هذه الأهداف أن المستهلك هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه و إيجاد و دراسة حاجاته و رغباته و ذوقه و دخله ...الخ) و نقطة النهاية (إحداث القناعة لديه و المحافظة عليه) و هذا ما يسمى بالمسار التسويقي ، فإنتاج المؤسسة يتم وفقا لرغبات المستهلك و حاجاته و ظروفه ، و هذا يعد أمرا أساسيا في نجاح وظيفة التسويق بوجه خاص و المؤسسة بوجه عام .

و يمكن تلخيص أهداف النشاط التسويقي في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) : " أهداف النشاط التسويقي "

نوع الأهداف	الأهداف
الأهداف الكمية	- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات:مثلا رقم المبيعات الإجمالي المتوقع و المطلوب تحقيقه . - الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح . - الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي . - الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق. - الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية . - الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة . - الأهداف الاجتماعية.
الأهداف النوعية	- إيجاد المستهلك الذي يرغب بشراء السلعة . - إشباع حاجات و رغبات المستهلك. - المحافظة على المستهلك و إقناعه . - تحقيق القناعة و الولاء لدي المستهلكين.

المصدر : (من إعداد الطالب) .

و منه يمكن القول أن الأهداف التي سبق ذكرها منها الكمية و النوعية يتم تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي .

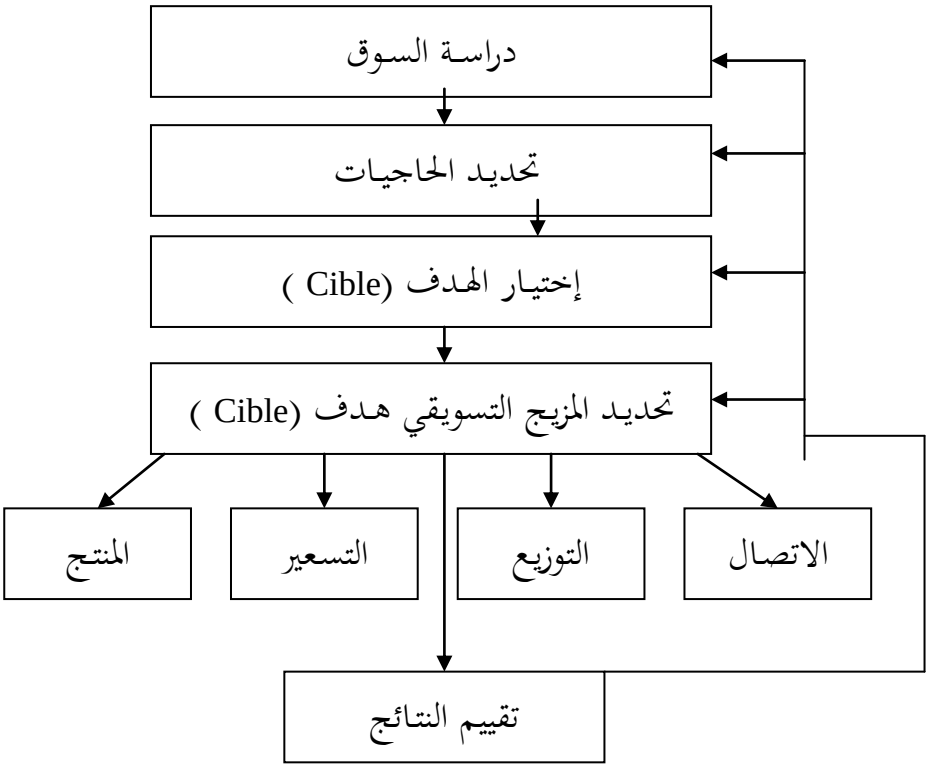
الفرع الثالث:مسار النشاط التسويقي

بالنسبة المسار التسويقي ، فنجد أن التسويق يركز على الزبون و المسار يتشكل من ثلاث مراحل هي الزبون و السوق لتجزئة و تحديد الحقل التنافسي ، التكيف في موقع تنافسي ، التصرف في السوق للبيع[1].

في هذا المسار يتضح مستويان من التحليل و القرارات ، التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي ، التسويق الاستراتيجي يحدد مهام المؤسسة وحافظة النشاطات والتوجه نحو الفرص واستغلالها و ذلك على المدى الطويل ، و في المقابل يتضمن التسويق العملي الأسواق الموجودة بمساعدة المزيج التسويقي ، آفاق نشاطه في المدى القصير والمتوسط[2].

و فيما يلي الشكل الذي يوضح المسار التسويقي:

الشكل رقم (2–3): " مسارالنشاط التسويقي "



source : S–Martin , J-P.Vedine , « Marketing :les concepts clés»,ed organisation , Paris 1993 , p 16

و يظهر من الشكل للمسار التسويقي ثلاث مراحل هي الزبون ، التكيف و التصرف .

– الزبون : تعد دراسة السوق أولى خطوات المسار التسويقي و ذلك بمعرفة بنية السوق أي التجزئة و تعني عند المختصين العادات و السلوكيات التي يتميز بها المستهلكون ، و من بين مجموعة السلوكيات و الخصائص التي تميز المشترين المحتملين ، يجب توضيح أفواج متجانسة أو أجزاء الزبائن مع تقييم أهمية و تطور كل جزء من الزبائن

[1] J- P .Bernardet ,A .Bouchez , S – pichier , « Precis de marketing » , Natan , paris 1996, p6 .
[2]Martin , J-P.Vedine,op.cit, p 17.

،كما من الضروري تحديد سوق مناسب ، محلي ، جهوي ، وطني ، دولي ، فالمؤسسات الصغيرة ليس عليها الاهتمام بالنمو و التطور لأنها ستفقد معرفة زبائنها و تتعرض لخطر عدم الجمع مع الطلب ، و في المقابل الحجم الكبير يسمح بالعمل في أجزاء عديدة من الأسواق و من الأفضل مراقبة الأرضية و الحصول على إمكانيات واسعة للتفاوض مع مورديها و القيام باقتصاديات الحجم و الاستجابة للزبائن الحسّاسين للسعر المنخفض .

– **التكيف** : إن رجل التسويق يحدِّد الأهداف أو الطرق " Les Cibles " المختارة للخدمة ، و يكيِّف بصفة مستمرة السلع أو الخدمات للبيع ، و تحديد الأسعار التي يستطيع السوق دفعها ، إضافة إلى تكييف طرق التوزيع و القوى البيعية (الشبكة التجارية) بطريقة أفضل من المنافسين و ذلك بالطبع يتم حسب رغبة المستهلكين ، و هذا يسمح بإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة ، و على سبيل المثال اختيار البيع المباشر عن طريق الهاتف أو البريد بالنسبة للمنتجات من نوع "التأمين"هو ذو نتائج ضئيلة مقارنة بطرق التوزيع الأخرى كالشبابيك (البريد ، البنوك ، الموزعات الآلية) أو شبكات التوزيع الأخرى (أعوان ، وسطاء) ، و يحتاج التقرب للزبون مباشرة أو من خلال الشبكات الخاصة إلى طرق و أنظمة اتصال مختلفة .

– **التصرف** (**اتخاذ القرار**): إن وجود سياسة المنتج ، البيع و الاتصال يسمح للمؤسسة الوصول إلى أهدافها ، فإن حصة كبرى من السوق يجب أن تكون مقرونة بسياسة هامش منخفض ، و حصة سوقية صغيرة لكن مع هوامش مرتفعة ، كما يمكن التصرف في العرض عن طريق سياسة منتج و سعر أو عن طريق سياسة البيع و الحضور في قنوات التوزيع .

إضافة إلى ذلك يمكن التصرف بالطلب عن طريق الإعلان و التوزيع عند توقع تطور هام في السوق، أو لربح و حفظ ثقة المستهلكين[1].

إلاّ أنه تبقى متغيرات المزيج التسويقي من بين المتغيرات الرئيسية للنشاط التسويقي لذا سنتعرض لعناصر هذا المزيج في الجزء الثاني من هذا الفصل.

و كخلاصة لهذا الجزء يمكن القول أن النشاط التسويقي هو تلك الأنشطة التي تمارسها المؤسسة قبل الإنتاج و أثناء الإنتاج و بعد الإنتاج و حتى وصول المنتج إلى المستهلك النهائي ، لذلك فالنشاط التسويقي له عدة وظائف يجب القيام بها حتى يتم التكامل لأن النجاح في تأديتها يؤدي على نجاح المؤسسة ككل ،وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

[1] : J-P.Bernardet , A .Bouchez , op-cit , p6

المبحث الثاني : عناصر إدارة النشاط التسويق

أصبح النشاط التسويقي يمثل تلك الجهود التي تهدف إلى التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وترجمة هذه الاحتياجات و الرغبات إلى منتجات قادرة على إشباع هذه الأخيرة من حيث الكم و الكيف و المكان و الزمان[1]، ولم يقتصر على هذا بل تعدى ليشمل عمليات أخرى تمس توجهات المؤسسة على مستويات أعلى.

إن هذه الجهود تحتاج إلى مجموعة من القواعد السلوكية والإجراءات التي تحكمها وتضمن تسييرها، و التي تدور حول خمسة عناصر أساسية تتمثل في: التخطيط، التنبؤ،التنظيم، التوجيه والرقابة.

المطلب الأول: التخطيط التسويقي

ظهرت في نهاية القرن الماضي تغيرات اقتصادية تبعتها ظهور تقنيات جديدة في التسيير أدت إلى توسيع مجال التسويق في المؤسسات[2]، و الأثر المسجل في ذلك هو ظهور و بروز عنصر المنافسة،إذ أصبحت القرارات التسويقية تتوقف على المنافسة و البيئة التنافسية فظهر ما يسمى بالتخطيط التسويقي الذي لا يخلوا التصور الاستراتيجي .فما المقصود بالتخطيط التسويقي؟

الفرع الأول: مفهوم التخطيط التسويقي

يمكن أن ننظر للتخطيط التسويقي بأنه تلك العمليات التي تقوم بتحليل الفرص البديلة و اختيار الأهداف وتصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها.

من خلال هذا التعريف يتضح بأنه عملية تعمل على تحقيق عنصرين:الأول يتمثل في تحليل وتشخيص البيئة التسويقية أما الثاني فيتمثل في توفير دعامة أو ركيزة أساسية للجهود التسويقية.

وتظهر أهمية التخطيط التسويقي من خلال المزايا التي يقدمها للمؤسسة:[3]

– القدرة على التنبؤ بالمستقبل: تتميز البيئة بعدم الاستقرار وتعقيد متزايد وأزمة مستديمة هذا ما يملي على المؤسسة أن يكون لديها مسار تستعين به في اقتحام البيئة التنافسية.

– الزيادة في المعرفة:أصبحت المعلومة أحد أهم مصادر البيئة التنافسية وعليه فان المعلومة التسويقية هي الوسيلة الوحيدة لتحديد احتياجات و رغبات الزبائن ومن ثم فهي منطلق للتدخل في المجال التسويقي.

– موقع القوة و السيطرة: يعمل التخطيط التسويقي على إيجاد الفرص و التهديدات في البيئة، و عليه فإن المؤسسة تعمل دائما على اغتنام الفرص و محاولة تفادي التهديدات، فهو بذلك يمنح موقع القوة للمؤسسة.

---

[1] الشماع خليل أحمد: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى،دار الميسر للنشر والتوزيع ،عمان،1999،ص386.

[1] Simon.Y et Joffre.P : Encyclopédie de gestion,[2ème]édition,Ed Economica paris,1997p45

[3] المساعد زكي خليل: التسويق في المفهوم الشامل،دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،1999 ص49.

– فعالية في التسيير: تزيد فعالية التسيير التسويقي من خلال رسم أهداف التسويق في ظل الموارد المتاحة والظروف البيئية المحيطة و بناء الإستراتيجيات و المخططات العملية لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط التسويقي:

تتضمن عملية التخطيط التسويقي المراحل التالية [1]:

1– الدراسة الأولية للمخطط التسويقي : تضم الدراسة الأولية للمخطط التسويقي تحليل و معاينة لأهم النقاط التالية :

– البيئة: إن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة تمكن المؤسسة من تحديد نقاط القوة و الضعف بالنسبة للبيئة الداخلية و الفرص و التهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية.

– المنافسة: تفيد عملية تحليل المنافسة في تحديد الوضع التنافسي للمؤسسة.

– المستهلكين: تتمثل هذه العملية في متابعة السلوك الشرائي لهؤلاء من أجل تحديد الأسواق المستهدفة.

– مدى ملائمة المزيج التسويقي الحالي: يتم تقييم المزيج التسويقي الحالي من خلال مدى توافقه مع متطلبات و احتياجات الأسواق.

– التشخيص التسويقي: إن عملية التشخيص التسويقي هي عبارة عن تقييم كلي و عام للحالة الصحية للتسويق و بالتالي هو تقييم لوضعية التسويق داخل المؤسسة.

2– تحديد الأهداف: تعبر عملية تحديد الأهداف التسويقية عما تريده المؤسسة في أسواقها المستهدفة و تشمل الأهداف التسويقية أربعة أصناف كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(2–3): الأهداف التسويقية

الأهداف العامة	أمثلة
الحصة السوقية (بالقيمة أو الحجم)	الحصول على 10 نقاط من حصة السوق
رقم العمال (بالقيمة أو بالكمية)	– زيادة رقم العمال بـ 5% (بالقيمة) – بيع 10 ملايين وحدة (بالحجم)
المردودية	تحقيق هامش بـ 20%
صورة المؤسسة	– 90 % من الزبائن راضية – 0 % من مردودات المنتجات المعادة

Source: Vernette Eric, op.cit,p209

يجب على الأهداف أن تكون مقيمة بأرقام ومؤرخة بتاريخ معين يتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات و مهيكلة بصفة تكون مسقطة من الأهداف العامة للمؤسسة و موجهة حسب مراكز المسؤولية و مكيفة مع تغيرات البيئة.

[1] Vernette Eric : l'essentiel du Marketing, 2ème édition, Ed d'organisation, paris, 2003p202.

3- صياغة الإستراتيجيات التسويقية : تعبر الإستراتيجيات عن الكيفية أو التوجه الذي تتبعه المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة المدى، فبالنسبة للإستراتيجية التسويقية تمثل ذلك الإطار أو التوجه الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف التسويقية و تظهر أهميتها (أي الإستراتيجية التسويقية) في كونها المؤطر لكل العمليات التكتيكية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي ،فلا ينبغي اتخاذ قرارات تكون منافية و متضاربة مع الإطار الإستراتيجي المتبع، و عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية تكون إتباعا لأحد الخيارات الإستراتيجية التالية [1]:

* حسب الوضع التنافسي: يضم هذا الخيار الإستراتيجي أربعة إستراتيجيات فرعية و هذا حسب الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق[2] و هو ما يقصد به هنا حجم الحصة السوقية للمؤسسة، وعليه تقوم بإتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:

– إستراتيجيات القائد : تقوم عامتا على الأخذ بزمام السوق و هذا من خلال المبادرة في تعديل الأسعار، إرسال منتجات جديدة إلى السوق, توسيع قنوات التوزيع وغيرها، بحيث تأخذ عامتا الأسلوب الدفاعي للحصة السوقية.

– إستراتيجيات المتحد: تتبع هذه الإستراتيجيات المؤسسات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق حيث تهدف المؤسسة من وراء هذا التوجه تعظيم حصتها السوقية و هي عادتا ما تأخذ أسلوب الإستراتيجيات هجومية.

– إستراتيجيات التابع : تعتبر هذه الإستراتيجيات الطريقة المثلى للمؤسسات التي لا تقوى على منافسة القائد و المتحد , فهي بذلك تكتفي بحصتها السوقية كما أنها تقوم باغتنام أول فرصة متاحة لها بصفة لا تثير ردود فعل القائد أو المتحد.

– إستراتيجيات المتخصص : هي الإستراتيجيات المثلى للمؤسسات الصغيرة التي تتفادى مواجهة المؤسسات الرائدة في السوق و تركز هذه الإستراتيجيات على استهداف الأسواق ذات الأهمية النسبية بالنسبة للقائد بحيث تشتغل المؤسسة في قطاع معين أو سوق محدد.

* حسب درجة النمو : تلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار الإستراتيجي في حالة أنها تهدف إلى بلوغ مستوى معين من النمو من خلال ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات[3] :

– إستراتيجيات النمو المكثف: يقوم مبدأ هذه الإستراتيجيات على التوسع عن طريق اختراق أسواق جديدة أو التوسع من خلال توسيع مجال الأسواق أو التوسع في منتجاتها من خلال الإبداع و التطوير.

– إستراتيجيات النمو بالاندماج : المقصود بهذه الإستراتيجيات هو الاندماج مع أحد المتعاملين الاقتصاديين سواءا كانوا منافسين, موردين , موزعين بطريقة يتم فيها ضمان نمو المؤسسة.

[1] Deumeure Claude : Marketing, 3ème édition, Ed Dalloz, paris, 2001,P96.

[2] Kotler .P et Dubois .B : Marketing Management, 10ème édition, Ed publi-unions, paris, 2000, p262.

[3] Deumeure Claude : Marketing, 3ème édition, Ed Dalloz, paris, 2001, p98.

– إستراتيجيات النمو بالتنويع : تركز هذه الإستراتيجيات على أسلوب التنويع من خلال إضافة خصائص سواء بالنسبة للسوق الحالي , أو للزبائن الحاليين , أو بالنسبة للزبائن الجدد في الأسواق الجديدة.

* حسب استراتيجيات (Michael Porter) : يقترح ثلاثة إستراتيجيات أساسية لأجل بلوغ نتائج معتبرة في مجالات مختلفة و هي: – إستراتيجية التحكم في التكاليف– إستراتيجية التركيز– إستراتيجية التمييز.

إن المؤسسات التي تتبع التوجه الإستراتيجي يمكنها أن تتبع إحدى الإستراتيجيات المذكورة، و التي كل واحدة منها تكون مصدرا للتميز ولتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

4– صياغة المخططات العملية: تحتاج الإستراتيجيات التسويقية إلى خطط مفصلة لأجل ضمان تنفيذها و تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها.

إن هذه المخططات تتمثل في الموارد اللازمة المخصصة للقيام بالجهود التسويقية، و وسائل التدخل المتمثلة في تركيبة عناصر المزيج التسويقي و التي يمكن صياغتها حسب الجدول التالي :

جدول رقم (2–4) : البرنامج الزمني لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتسويق

الأهداف الإستراتيجية للتسويق و المبيعات	المتطلبات الرئيسية لتحقيق الأهداف	المسؤول عن إنجاز الأهداف	الأعمال التنفيذية المطلوبة خلال سنوات الخطة					
			عام..	عام..	عام..	عام..	عام..	عام..

المصدر: المرسي جمال الدين محمد و آخرون:التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية،2002،ص384.

يعبر الجدول المبين أعلاه عن المنهج المتبع بالتفصيل من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية للتسويق و هذا من خلال تحديد ماهية الأهداف و المتطلبات الرئيسية لتحقيقها و تقسيم الإستراتيجية إلى خطط عملية مفصلة وهي تضم ما يلي:

– الموازنات : هي عبارة عن مخططات مالية يتم من خلالها تحديد حصص المجهودات التسويقية التي تدخل ضمن تنفيذ الإستراتيجية و بالتالي فهي عبارة عن نسب من رقم الأعمال المتوقع و تمثل بذلك المرجع من ناحية المصاريف الخاصة بالتوزيع , الترويج ،تصميم المنتجات , ... الخ.

– المزيج التسويقي: يمثل المزيج التسويقي المحور الذي يقع عليه تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية و هو ما يمثل الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك السوق المستهدف.

5- التنفيذ و الرقابة: تعتبر عملية التنفيذ و الرقابة آخر مرحلة من مراحل التخطيط التسويقي و هي عبارة عن محطة مكملة لحلقة التخطيط و سوف يتم التطرق إليها في المطلب الأخير.

الفرع الثالث: شكل المخطط التسويقي

يعتبر المخطط التسويقي الوثيقة المعبرة عن عملية التخطيط التسويقي و تضم هذه الوثيقة ثمانية عناصر كما يبينها الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-5) : المخطط التسويقي

العنوان	الدور
1- الملخص التسويقي و المحتوى	- يتم فيه تلخيص أهم القرارات المتعلقة بإقرار الإدارة العامة
2- تحليل الوضعية التسويقية	- يتم فيها تلخيص المعطيات الهامة المتعلقة بالبيئة العامة مستوى الطلب على المنتجات , المنافسة , المتعاملين ....
3- تحليل الفرص و التهديدات	- يتم فيها إدراج أهم الفرص و التهديدات، نقاط القوة و نقاط الضعف و محور الانشغالات التي يجب أخذها بعين الاعتبار في المخطط.
4- الأهداف	- هذا الجزء يتم فيه إعلان الأهداف التي تنوي المؤسسة تحقيقها في شكل كمي وزمني.
5- الإستراتيجية التسويقية	- تعكس اختيار المؤسسة في مجال التسويق لبلوغ الأهداف.
6- المخطط العملي	- يقوم بتحديد ماذا يجب فعله في كل نشاط ، متى ؟ من طرف من؟ بأي وسيلة وأي ميزانية ؟
7- جدول النتائج التقديرية	- يقوم بتحديد التقديرات الكمية و المالية للنتائج المنتظرة.
8- أنظمة الرقابة	- يقوم بشرح و توضيح كيفية متابعة و تقييم تنفيذ الخطط.

Source: Kotler .P et Dubois .B , ibid, p124.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن المخطط التسويقي هو بمثابة مرجع أساسي للعمليات التسويقية يتم إتباعه من طرف الإدارة التسويقية بهدف تنفيذ المهام الملقاة على عاتقها.

المطلب الثاني : التقدير التسويقي

تعد وظيفة التخطيط التسويقي من أهم الركائز التي تتوقف عليها الجهود التسويقية في المؤسسة، فهي شبيهة بخريطة أو مسار يتبع لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية،إلا أن نجاح التخطيط التسويقي يقف على قدرة التنبؤ بالمستقبل.

و لدراسة هذه النقطة سنحاول الإجابة على ما هو التنبؤ التسويقي ؟ و ما هي أشكاله ؟ و ما هي طرقها.

الفرع الأول: مفهوم القدير التسويقي

يعرف التنبؤ التسويقي بأنه "محاولة لقراءة مستقبل المؤسسة في أسواقها ، حيث تعتمد الكثير من القرارات التي تتخذها المؤسسة على من صحة و دقة التقدير"[1]

إن التقدير يعد من أهم الوظائف الإدارية و تتوقف عليه الكثير من القرارات المهمة في المؤسسة و في المجال التسويقي، يعتبر أساس لأي تدخل في الأسواق المستهدفة حيث لا يمكن إرسال منتج إلى السوق دون تحديد مستوى الطلب ، لهذا السوق أو القيام بعمليات الإنتاج دون التقدير بالمبيعات مثلا أو غزو أسواق خارجية دون دراسة و التقدير بالأوضاع الاقتصادية لهذه الأسواق ،وعليه فإن التقدير التسويقي يأخذ عدة أشكال.

الفرع الثاني :الأشكال الأساسية للقدير التسويقي

تنقسم أشكال القدير التسويقي إلى:[2] القدير الاقتصادي، القدير بالسوق، القدير المبيعات.

– القدير الاقتصادي : بسب تأثير الاقتصاد المحلي و العالمي على أداء المؤسسات , تعتبر هذه الأخيرة أن القدير بالظروف الاقتصادية و التجارية خطوة هامة للقدير بالمبيعات، فكم من مرة أثرت السياسات المالية و النقدية و حجم التضخم و الأوضاع الأسواق المالية على أداء التجاري للمؤسسات لهذا الغرض يعد القدير الاقتصادي مهم و أساسي بالنسبة للمؤسسة.

– القدير بالسوق: تقوم المؤسسة و هي بصدد تقييم الفرص المتاحة القدير بطلب السوق من أجل استنتاج حجم و قدرة هذه الأخيرة, في مجال إرضاء الطلب على المنتجات من خلال:

* تحديد إمكانيات السوق أو أعلى مستوى ممكن للطلب في ظروف معينة دون الجهود التسويقية.
* القدير بالسوق و هو المستوى المتوقع للطلب على المنتج الذي يمكن الوصول إليه بجهود تسويقية معينة.

– القدير بالمبيعات: تمكن عملية القدير بالمبيعات من تحديد كمية المبيعات لمنتج معين في ظل خطة تسويقية معينة و هو في نفس الوقت تعبير عن حصة المتوقعة للمؤسسة في السوق.

إن القدير بالمبيعات ليس مجرد احتمال بل هو دالة لمجموعة من المحددات مثل: الطلب على السوق حصة الحالية من السوق عند المنافسين و حجمهم بالإضافة إلى إمكانيات المؤسسة في مجال الجهود التسويقية، و بهذا يكون القدير بالمبيعات مكملا للمخططات العملية التسويقية.

الفرع الثالث: طرق القدير التسويقي

يتم الاعتماد في القدير التسويقي عامتا على الطرق التالية [3]:

– مدخل الرأي الشخصي : يعتمد هذا المدخل أو الطريقة على أداء الخبراء و المختصين سواء كانوا من طاقم المؤسسة أو من خارجها بحيث يمكن أن تستعين بهم المؤسسة للقدير بالمتغيرات الاقتصادية على المستوى المحلي

[1] مالكوم .م و ماكدونالد.ي ، ترجمة ل صالح محمد الدويش و محمد عبد الله عرض:الخطط التسويقية، معهد الإدارة العامة الرياض،1996،ص310.

[2] عبد الفتاح محمد سعيد: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992،ص220.

[3] عبد الفتاح محمد سعيد،نفس المرجع السابق ، ص220.

و العالمي، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في جمع المعلومات و البيانات كما أنها طريقة اقتصادية بالنسبة للمؤسسة ،لكن العيب فيها أنها تبقى مجرد أراء شخصية تقل دقة من الحقائق الثابتة و يمكن للمؤسسة الاستعانة بآراء رجال البيع في تحديد تقديرات المبيعات باعتبارهم على اتصال مباشر بالسوق و معرفتهم بالمستهلك ،حق المعرفة بحكم تجربتهم في مجال البيع، لكن تبقى هذه الآراء غير موضوعية و تحتمل الصحة كما تحتمل الخطأ.

– الطريقة الرياضية : تستعمل هذه الطريقة كبديل للآراء الشخصية حيث تعتمد على الطرق الإحصائية و الأرقام التاريخية من أجل استخراج علاقة سببية يمكن استخدامها في التقدير بالمبيعات أو تحديد حجم طلب الأسواق ، و هي بذلك تأخذ شكل دوال رياضية.

– طريقة اختبار الأسواق : يفضل استخدام طريقة اختيار الأسواق عندما يكون مدخل رأي المستهلكين أو الخبراء محدود وعليه فان أساس هذه الطريقة هو أن تعرض السلعة ،و يتم اختبار سلوك المستهلكين اتجاهها في الأسواق شرط أن تمثل هذه الأسواق تمثيلا سليما من حيث دخل المستهلكين ، طريقة التوزيع و المنافسة ، طرق الإشهار بحيث أن الخطأ فيها تنتج عنه نتائج سلبية إذا ما تم تعميم النتائج على باقي المناطق الأخرى.

المطلب الثالث: التنظيم التسويقي

تحتاج الجهود التسويقية في المؤسسة إلى مخطط تسير عليه و هو ما تم تناوله من خلال التخطيط التسويقي و التنبؤ التسويقي لكن يبقى هذا غير كافي ، حيث تحتاج هذه الجهود إلى إطار تنظيمي يحدد من خلاله المهام و المسؤوليات التسويقية. فما هي أشكال التنظيم التسويقي ؟

الفرع الأول: مفهوم التنظيم التسويقي

يعبر النظام التسويقي عن نظام للعلاقات منسجم و منسق و متكامل لتحقيق هدف مشترك ، بعني أن التنظيم التسويقي هو عبارة عن "نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء المنسقة مع بعضها البعض و التي تكمل بعضها البعض[1]"

و عليه فإن التنظيم ليس مجرد هيكل تنظيمي يحدد الواجبات و الاختصاصات و إنما هو نظام للتعاون بين الأفراد من أجل هدف مشترك، كما يعتبر نظام للاتصال بين أعضاء الفريق التسويقي.

بصفة عامة التنظيم التسويقي يعبر عن تنظيم داخلي للتسويق داخل المؤسسة و يمكنه أن يأخذ عدة أشكال.

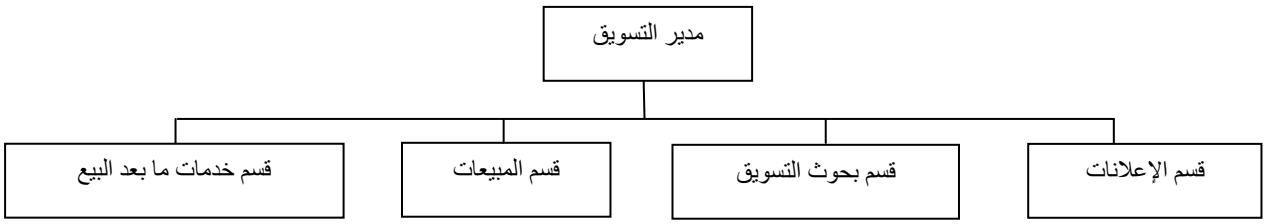
الفرع الثاني :أشكال التنظيم التسويقي

يمكن للتنظيم التسويقي أن يتخذ عدة أشكال غير متناهية ، إلا أنه يدور حول أربعة أشكال :

[1] المساعد زكي خليل، مرجع سبق ذكره ،ص67.

1- التنظيم الوظيفي: يعتبر هذا التنظيم من أقدم أشكال التنظيم داخل المؤسسة و يتميز بالسهولة و البساطة حيث يمكن تمثيله كالآتي:

الشكل رقم (2-4) : التنظيم الوظيفي



المصدر: حسين علي و آخرون : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان1999،ص256.

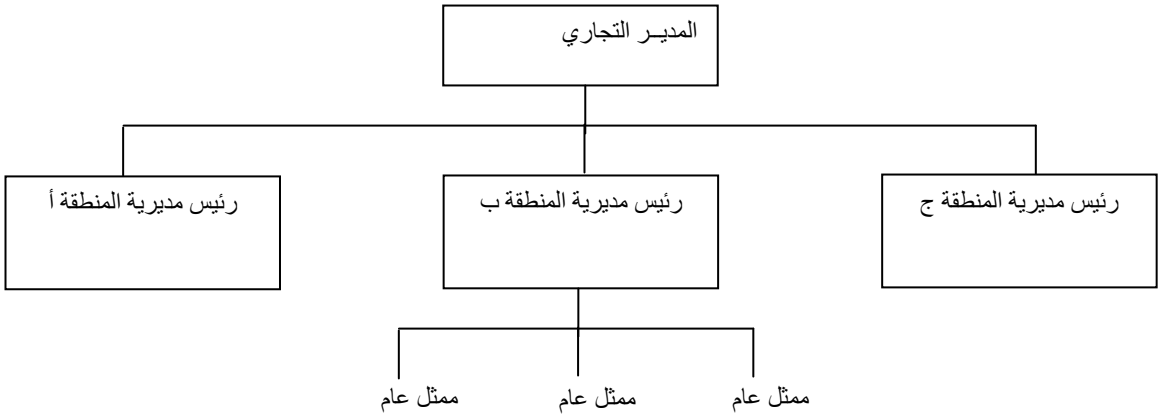
يعتبر هذا الشكل من الأشكال الكلاسيكية و التي تظهر في كثير من المؤسسات إلا أن عيبه يتمثل في تضارب أهداف كل وظيفة.

2- التنظيم الجغرافي: يمكن للتنظيم التسويقي أن يأخذ حيزا جغرافيا حسب الأسواق محلية أو دولية، و هذا راجع

إلى خصوصيات الأسواق و مدى اتساع الحيز الجغرافي الذي تغطيه المؤسسة أو ظروف المنافسة. و التنظيم الجغرافي يمكنه

أن يأخذ الشكل الموالي:

شكل رقم (2-5) : التنظيم الجغرافي

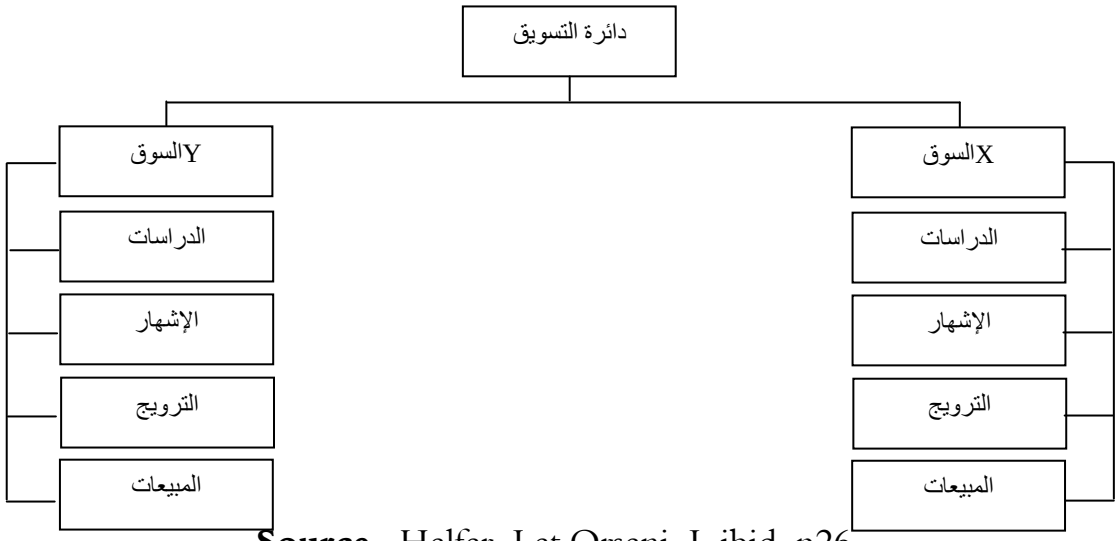


Source: Helfer. J et Orseni .J : Marketing, 4ème édition, Ed Vuibert, paris, 1995,p26

يمكن لهذا التنظيم أن يأخذ عدة أشكال و هذا حسب ظروف كل منطقة و المؤسسة معا.

3- التنظيم حسب الأسواق : يتميز هذا النوع من التنظيم بكونه يأخذ عدة أشكال من بينها شكل التقسيمات التي تتبعها المؤسسة في تحديد أسواقها و زبائنها المستهدفين ، و نجد عادتا هذا التنظيم عند المؤسسات التي تبيع منتجات متعددة إلى زبائن مختلفين ،وهو بذلك يأخذ الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6) : التنظيم حسب الأسواق

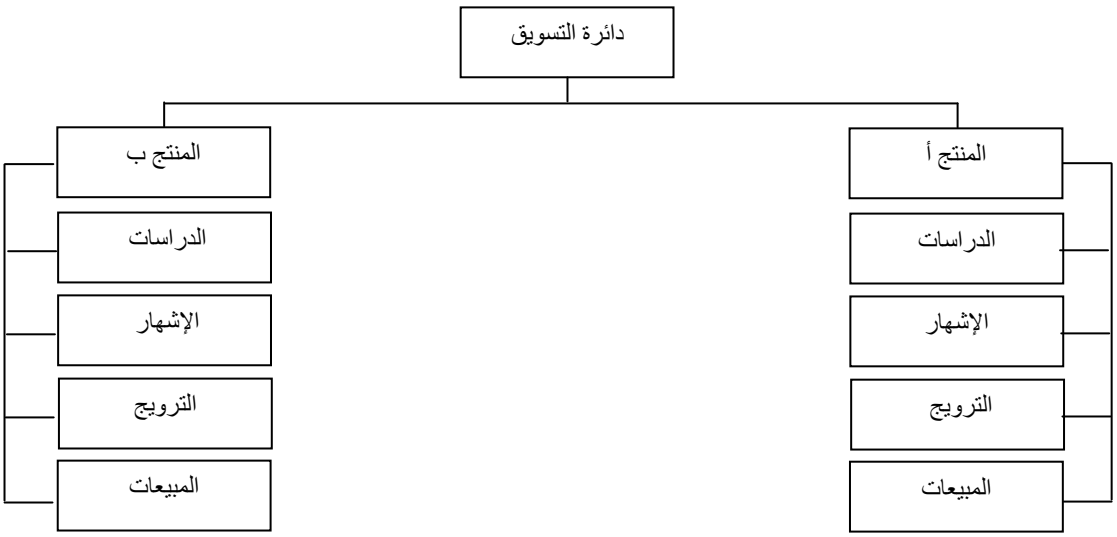


Source : Helfer. J et Orseni .J, ibid, p26.

إن هذا النوع من التنظيمات يتواجد بكثرة في البنوك و التي تتخذ مثلا التنظيم حسب الزبائن العاديين الزبائن المدخرين ، المؤسسات الكبيرة ، المؤسسات المتوسطة و الصغيرة .... الخ والتي تمثل بالنسبة إليها أسواق.

4- التنظيم حسب المنتج يوجد هذا النوع من التنظيمات عند المؤسسات التي تنتج عدد كبير من المنتجات أو العلامات المختلفة و يمكنه أن يأخذ الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-7) : التنظيم حسب المنتجات

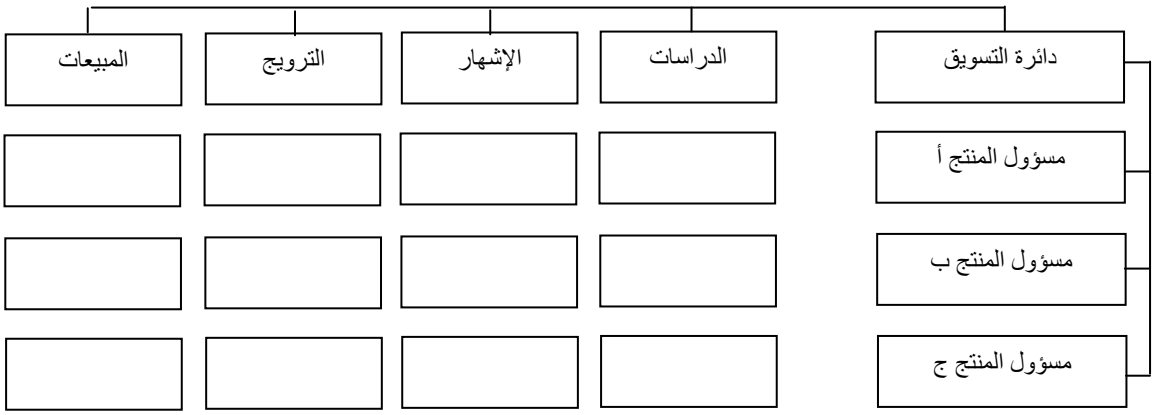


المصدر: عبور طلال وحسين علي، الدراسات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، الطبعة الأولى، دار الرضاء (دون بلد النشر)، 1999، ص22.

من ميزات هذا التنظيم أن كل مسئول عن منتج (أ) أو (ب) له تنظيم كامل و متلائم مع انشغالاته، و نجد هذا النوع من التنظيمات لدى شركات السيارات التي تنتج أنواع كثيرة من السيارات.

5- التنظيم المصفوفي: يتخذ هذا النوع من التنظيم تسمية التنظيم المصفوفي و هذا راجع لتقاطع المنتجات مع الوظائف بسبب تعددها من جهة و تعدد الوظائف من جهة أخرى و هو بذلك يأخذ الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-8) : التنظيم المصفوفي



المصدر: عبور طلال وحسين علي، نفس المرجع ، ص25.

يمكن لهذا التنظيم أن يأخذ عدة أشكال من بينها التنظيم الثنائي "منتج / سوق".

إن كل شكل من أشكال التنظيمات المذكورة تبقى مجرد هيكل بلا روح و عليه فإن تسيير العمليات التسويقية في حاجة إلى عنصر يضمن تحريك و تحفيز عملية تنفيذ المخططات التسويقية.

المطلب الرابع: التوجيه التسويقي

يعتبر التوجيه إحدى مركبات تسيير النشاط التسويقي بعد التخطيط و التنبؤ و التنظيم و تظهر أهميته في كونه يوجه الروابط المعنوية لأعضاء الفريق التسويقي.

الفرع الأول: مفهوم التوجيه التسويقي

يمكن التعبير عن التوجيه التسويقي "بأنه عملية تحفيز في العمل التسويقي[1]". كما يمكن تعريفه بأنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم و إرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال و إنجازها[2]"

من خلال التعريفين يتضح أن عملية التوجيه التسويقي هي عبارة عن عملية لتنشيط الأفراد من خلال قيادتهم و تقديم لهم الحوافز و الاتصال معهم بطريقة تمكنهم من تأدية مهامهم على أحسن وجه، مما يسمح بتحقيق الأهداف التسويقية.

الفرع الثاني: عناصر التوجيه التسويقي

يضم التوجيه التسويقي ثلاثة عناصر أساسية هي : الاتصال ،القيادة ، رفع الروح المعنوية (التحفيز) و هي عناصر متداخلة و متكاملة فيما بينها بكيفية يصعب تحديد الخطوط الفاصلة ما بينها.

[1] المساعد زكي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص68.

[2] الملاق بشير عباس و المبدلي قحطان بدر:إدارة التسويق، دارزهران للنشرو التوزيع و الطباعة،عمان 1999 ،ص131.

– الاتصال: يعني الاتصال كل عملية لتدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من إدارة التسويق إلى الأقسام التابعة لها. كما تضم أيضا عملية رجوع المعلومات و البيانات الضرورية من هذه الأقسام في صورة تقارير و بحوث و شكاوي و استفسارات إلى إدارة التسويق.

إن الهدف من هذه العملية هو إيضاح الخطط و التنظيمات و التعليمات و القرارات للعاملين قصد توجيه سلوكياتهم بشكل يخدم مصلحة المؤسسة عامة و إدارة التسويق خاصة، و من أجل تحقيق هذه الغاية هناك مجموعة من الوسائل المتاحة أمام إدارة التسويق للقيام بعمليات الاتصال.

من بينها : – الاجتماعات على مستوى إدارة التسويق – الاجتماعات العامة – المؤتمرات– المكالمات الهاتفية و السلكية و اللاسلكية – المجالات و الصف الداخلية– التقارير– الملصقات الجدارية داخل المؤسسة– النشرات الدورية

– النشرات الخاصة.

إن استخدام كل من هذه الوسائل يختلف حسب اعتبارات تتوقف على نوع الرسالة، مدى أهميتها، عدد الأشخاص المتصل بهم و تكلفة الاتصال.

– القيادة : يشير مصطلح القيادة إلى العملية التي بواسطتها يمكن التوجيه أو التأثير في أفكار و مشاعر الآخرين.

فالقيادة هي توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين ، بمعنى آخر القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات و نشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك ويمكنها أن تأخذ شكلين: القيادة المباشرة و القيادة الغير مباشرة.

فالقيادة المباشرة هي ذلك الاتصال الشخصي وجها لوجه لغرض توجيه العاملين من خلال التحدث .

أما القيادة الغير مباشرة فتتم بواسطة إحدى وسائل الاتصال داخل المؤسسة المتمثلة في إحدى وسائل الاتصال المذكورة كالتعليمات المكتوبة، الهاتف .....الخ.

– التحفيز : يعتبر عنصر التحفيز عنصرا أساسيا لتوجيه الرغبة و الحماس و الإخلاص في أداء العمل المطلوب من طرف العاملين، و الاهتمام بدراسة كيفية تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين الأداء بما يضمن تحقيق الأهداف التسويقية يمكن التعبير عن الأداء كمعادلة بالشكل التالي :

الأداء = التحفيز X (القدرة + المعلومات)

و يعني هذا أن القدرة على العمل مع توفر المعلومات الكافية لا تضمن الأداء الجيد للعاملين ، و طبيعة الفرد توحي بأن الفرد تتوفر له القدرة على العمل عن طريق التحفيز سواء كان خارجي يتمثل في زيادة الأجور أو ترقية في المنصب أو المكافآت. و إلا داخلي يتمثل في الحوافز المعنوية مثل لغة التحاور و التشاور مع العاملين، إشراكهم في حل مشاكل المؤسسة، تطبيق نظام الاقتراحات.... الخ.

المطلب الخامس: الرقابة التسويقية

تمثل الرقابة التسويقية العملية الرابعة في مسار تسيير العمليات التسويقية، فنظرا للمشاكل و المكونات التي تواجه عملية تنفيذ إستراتيجيات التسويق يتعين على إدارة التسويق تنفيذ برنامج لمراقبة و متابعة تنفيذ المخططات التسويقية.

الفرع الأول: تعريف الرقابة التسويقية

تعبر الرقابة التسويقية عن عملية قياس و تقييم نتائج الإستراتيجيات و الخطط و اتخاذ الخطوات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف التسويقية[1]،فنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجيات و المخططات العملية يستلزم الوقوف و متابعة البرامج التسويقية، و التحكم فيها يتوقف على فعالية نظام الرقابة التسويقية. و عليه فإن كل عملية رقابة تتضمن ثلاثة مراحل[2]:

- الأولى : تتمثل في تحديد الأهداف بدقة و المقاييس المعمول بها.
- الثانية : تتعلق بمقارنة الوضعية الحقيقية لزمن معين مع الوضعية العادية ثم تسجيل الانحرافات و شرحها.
- الثالثة : تتمثل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية و ما يطلق عليها بالتغذية العكسية.

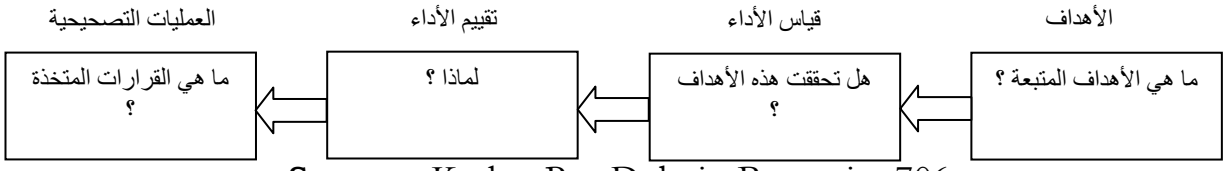
الفرع الثاني : أشكال الرقابة التسويقية

تصنف الرقابة التسويقية ضمن صنفين أساسيين[3] : رقابة مستمرة و رقابة ظرفية

- الرقابة المستمرة: تضم الرقابة المستمرة كل عمليات المتابعة و التقييم التي تأخذ الشكل الدائم والمستمر من بينها:

* مراقبة المخطط السنوي: تستدعي ضرورة تنفيذ المخطط السنوي للتسويق بإحكام متابعة و معاينته من خلال طرح الأسئلة الموالية:

الشكل رقم (2-9) : مسار مراقبة المخطط التسويقي



Source : Kotler .P et Dubois .B, op.cit,p706

إن عملية مراقبة المخطط السنوي للتسويق تتم من خلال :

- تحليل حصة السوق: يتم من خلالها تحديد إجمالي المبيعات مقارنة بالسوق الإجمالي أو بالمقارنة مع مبيعات المنافس المباشر و المهم للمؤسسة.

[1] حسين علي و آخرون،مرجع سبق ذكره ،ص259.

[2] Lendervil .J et Lindon .D : Mercator, 6ème édition, Ed Dalloz, paris, 2001,p619.

[3] Helfer. J et Orseni .J,op.cit ,p324.

– مؤشرات الارتباط مقارنة برقم الأعمال: يتم من خلالها تحليل المصاريف و مقارنتها مع رقم الأعمال و من بين هذه المصاريف: مصاريف الترويج ، مؤشر مصاريف القوة البيعية ، مؤشر دراسات السوق , مؤشر الإدارة التجارية ،...الخ و الهدف من معاينة هذه المؤشرات هو التحكم أكثر في مصاريف التسويق.

– التحليل المالي : الهدف من التحليل المالي هو تحديد المردودية المالية بالنسبة للجهود التسويقية.

– مؤشرات الزبائن: تعتبر من أهم المؤشرات التي تقف عليها المؤسسة و دائرة التسويق، وهي تمثل بذلك نقطة توجه لمدى تحقيق الأهداف التسويقية

* مراقبة المردودية : تهدف الجهود التسويقية إلى تحقيق المردودية التجارية للمؤسسة ، و لهذا الغرض يقع على عاتق إدارة التسويق تحليل التكاليف النسبية المتعلقة بالمنتجات ، الأسواق ، الزبائن ... الخ

فمن السهل تحديد المردودية الإجمالية التي هي الفرق بين إجمالي المبيعات و إجمالي تكاليف التسويق لهذه المبيعات،إلا أن هذا لا يفيد في الشيء الكثير[1].

فبفضل تحميل التكاليف على مختلف التقسيمات (أي حسب المنتج، السوق، الزبائن....)يمكن تقييم المردودية الخاصة بهذه التقسيمات. و بناءا على هذه التحليلات يمكن لإدارة التسويق الاستغناء على الزبائن أو المنتجات أو الأسواق الغير مربحة و عكس ذلك بتركيز جهودها حول المنتجات، الزبائن و الأسواق المربحة

* مراقبة الإنتاجية: تقوم إدارة التسويق و بالتنسيق مع مراقب التسيير بإنشاء منصب يتمثل في مراقب التسويق, يقوم هذا الأخير بمتابعة تطورات النشاطات التسويقية و أداء العاملين فيها و يقوم عادتا في دراسة العناصر التالية:

– إنتاجية قوة البيع: يتم فحص إنتاجية قوة البيع من خلال دراسة مجموعة من المؤشرات و التي تمكن لمراقب التسويق أو مدير التسويق قياس إنتاجية بائعيه.

– إنتاجية الإشهار: يتم قياس إنتاجية الإشهار حسب العناصر التالية:

* تحديد تكاليف كل رسالة إشهارية * تحديد ردود الفعل عقب كل رسالة إشهارية.

* عدد الطلبيات التي يحدثها الإعلام الإشهاري.

– إنتاجية تنشيط المبيعات: قصد تحسين إنتاجيتها تقوم إدارة التسويق بتقييم عملية تنشيط المبيعات من خلال أهم المؤشرات:

* نسبة المبيعات الناتجة عن تنشيط المبيعات * تكلفة تنشيط المبيعات مقارنة برقم الأعمال.

– إنتاجية التوزيع : يعتبر التوزيع من بين عناصر المزيج التسويقي , و بالتالي فإن كل مؤسسة تسعى إلى رفع إنتاجية هذا العنصر من خلال تقييم المجهودات المبذولة في مجال التوزيع من خلال المؤشرات التالية :

* نسبة المبيعات لكل قناة توزيعية * مردودية كل قناة توزيعية.

[1] Lendervil .J et Lindon .D,ibid ,p623

– الرقابة الظرفية: تحتاج كل مؤسسة إلى مراجعة أهدافها و إستراتيجياتها طويلة الأجل, ولأجل هذا يوجد أداتين هما : المراجعة التسويقية و جدول تقييم الفعالية التسويقية.

* المراجعة التسويقية : تتمثل المراجعة التسويقية في عملية فحص نظامي كامل مستقل و ظرفي للبيئة , الأهداف , الإستراتيجيات ونشاطات المؤسسة بهدف تحديد نقاط الضعف و توجيه بذلك العمليات التصحيحية. إن الهدف من هذا الإجراء هو تحسين فعالية و الأداء التسويقي في المؤسسة، و تضم عملية المراجعة التسويقية تقييم العناصر التالية [1]:

– تقييم عام للمؤسسة: يدرس من خلاله حجم المؤسسة, مجالها، منتجاتها، حصتها السوقية.

– البيئة العامة : يتم من خلاله دراسة الآثار الاقتصادية و الديمغرافية على المؤسسة، المكونات البيئية كالتكنولوجيا ، البيئة السياسية ، البيئة الثقافية و الاجتماعية.

– السوق : يعد من أهم اهتمامات المؤسسة و إدارة التسويق من خلال دراسة حجمه ، نموه ، دراسة المستهلكين فيه، المنافسين و قنوات التوزيع.

– الإستراتيجية : يتم مراجعة من خلالها الأهداف ، منابع السوق ، الفئة المستهدفة ، التموقع الحالي عناصر المزيج التسويقي.

– تنظيم التسويق: يتم من خلاله مراجعة:

تقسيم الوظائف، علاقته بالوظائف الأخرى، تنظيم دراسات السوق، أنظمة و إجراءات التخطيط و الرقابة ، الإبداع.

– الأداء: يتم من خلاله مراجعة:

* تطور رقم الأعمال * المردودية حسب المنتجات ، الأسواق، الزبائن.

– الخلاصة : تضم استخلاص نقاط الضعف و نقاط القوة ، الفرص و التهديدات الخاصة بكل عنصر.

* جدول تقييم الفعالية التسويقية : تعبر الفعالية التسويقية عن مدى تحقيق الأهداف المسطرة و تحقيق النتائج المقدرة ،و عليه فإن تقييم فعالية التسويق في المؤسسة يعد عاملا مهما لتحسين الأداء التسويقي في المؤسسة ،و يمكن لإدارة التسويق أن تحقق هذه الغاية من خلال استخدام جدول تقييم الفعالية التسويقية الذي يركز على خمسة محاور هي [2] :

– فلسفة التسيير: يتم فيه الإجابة على إشكالات المؤسسة فيما يخص تنظيماتها، مدى إرضائها لحاجات و رغبات الزبائن.

– الشكل التنظيمي: يتم فيه معالجة قضايا التنسيق بين مختلف النشاطات و الجهود التسويقية.

– نظام المعلومات:إن فحص نظام المعلومات يسمح بالتطرق إلى كيفية إجراء بحوث التسويق.

[1] Lendervil .J et Lindon .D,ibid ,p625.

[2] Kotler .P et Dubois .B, ibid ,p712.

– التوجهات الإستراتيجية: من معالجة هذه النقطة يتم تحديد مدى استخدام إدارة التسويق للمخططات التسويقية و مدى وضوح هذه الأخيرة.

– الوسائل العملية: الهدف من هذه النقطة هو تقييم مدى تنفيذ المخططات التسويقية و ردود فعلها و اتجاه التغيرات المفاجأة. إن كل محور من هذه المحاور المذكورة يخضع إلى تنقيط و يجمع هذا التنقيط ليتم من خلاله تقييم فعالية التسويق في المؤسسة.

إن المؤسسة كونها تنظيم اقتصادي تتوفر فيه مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تهدف إلى تحقيق الغاية التي أنشأت لأجلها، فهي تحتاج إلى مجموعة من القواعد السلوكية التي تحكمها و تضمن سيرها و تقسم فيه المهام و الوظائف.

في ظل المنافسة و التوجه الذي أصبح العالم يسير فيه، أضحى النشاط التسويقي أحد أهم الأنشطة التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها الطويلة و القصيرة المدى.

إن أهمية تسيير العمليات التسويقية و الدور الذي تؤديه, أصبحت تركز على خمسة عناصر أساسية: التخطيط التسويقي،التقدير التسويقي، التنظيم التسويقي، التوجه التسويقي و الرقابة التسويقية.

أصبح تسيير العمليات التسويقية يتميز بدرجة عالية من الأهمية و الخطورة،إذ أن أي تدخل غير صائب أو إجراء في غير محله يمكنه أن يكلف المؤسسة غاليا و يبعدها عن مسارها الإستراتيجي، لهذا الغرض فإن إدارة التسويق في حاجة إلى أداة ترشدها و توجهها نحو تطبيق إستراتيجيتها و تحقيق أهدافها التسويقية. إن هذه الأداة تتمثل في لوحة القيادة التسويقية و التي يتم التطرق إليها في الفصل المقبل.

المبحث الثالث: التسويقي الداخلي

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة، يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها.

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها، وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.

المطلب الأول:مفهوم وأهداف التسويق الداخلي

ظهر التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذا دلالة من رحم مفهوم تسويق العلاقات، وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق. وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين، في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق .

ولقد اقترح (Berry)أن تتبنى إدارات المنظمات الخدمية الإستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن[1].

الفرع الأول:مفهوم التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ،ومن ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الزبائن وتحقيق الربحية[2].

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المنظمة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن.

والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها[3].

وعرف (Berry) التسويق على أنه تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه[4].

وقد عرف أيضا (Gumessen) التسويق الداخلي على أنه جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف، والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف.

ويرى أن مفهوم التسويق الداخلي ينص على أن طاقم العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام ،إلا إذا ترسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها ، ويعني ذلك أن

يعتنق العاملون الخدمة كفلسفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن من خلال الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها[1].

---

[1] Berry leonard E. "The empolyee as customer"journal of ratail banking No(1)1981.p35.

[2] Lewis, Robert "Hospitality marketing:the internal approach" Comal hotel and restaurant,Quarterly Vol.30 . No(3) 1989. P43.

[3] الطائي حميد عبد النبي ، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ،عمان-الأردن 2001ص152.

[4] berry, L"Service Marketing in different" Text,Cases and Marketing prentice hell new jersey 1984,p23.

يرى أن التسويق الداخلي هو عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين تأهيلا عاليا مع الاحتفاظ بهم، شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها ، والتي تشبع حاجاتهم ، ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد في المنظمة الخدمية باعتبارهم زبائن حقيقيين[2].

إجمالا لا تختلف هذه التعاريف من حيث المفهوم إذ أنهما يشيرا إلى أن التسويق الداخلي هو بمثابة فلسفة الإدارة في المؤسسات في كيفية تحديد أساليب وطرق التعامل مع العاملين، وبناء علاقات داخلية جيدة فيما بينهم بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

يؤدي العاملون في المؤسسات الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن ، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المؤسسات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة ، إذ أنه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المؤسسات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية ، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين ، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة[3].

إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم ، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية .

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة، تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن التي تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم[4].

ويشير (Gronoos) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان:

---

[5] Gronoos chrisian, "service management and marketing,Lexington books, 1990 p242.

[2] Cahil,D .j."Internal marketing your company" S next stage of growth: new work ,The Haworth press Inc 1996,p3.

[3] Ballantyne, D"The strengths and weakness of internal marketing:London, 2000 p43

[4] Forman. S.K and money A.H "internal marketing :concepts,measurment and application journal marketing management vol (11) No(8),1995 p755.

فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية، تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم ، والثاني على المستوى التكتيكي إذ أن أهداف التسويق الداخلي تكمن

في تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق مع الزبائن[1].

إن تنفيذ برامج التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وتلبية حاجاتهم ،كما أنه يحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا هذا الأخير.

كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل العاملين، تنعكس على ولائهم للمؤسسة وإلزامهم بتحقيق أهدافها.

ومن أجل ضمان النجاح لبرامج التسويق الداخلي يرى(Payne) أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار وهما:

الأولى:يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، وعليه فإن العمل وفقا لهذا المبدأ من قبل المؤسسة أمر ضروري وبخاصة في المؤسسات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

الثانية :كل عامل يقوم بدور مزدوج في المؤسسات ، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون. ولدعم وتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.

المطلب الثاني :إجراءات التسويق الداخلي

كما ذكر فإن قطاع الخدمات يعتمد بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية ،سينعكس على جودة العلاقات فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم. ومن هذا المنطلق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى.

وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعامليها.

يشتمل التسويق الداخلي على الإجراءات الآتية:

1- اختيار العاملين:

تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودتها التي تهم الزبائن ، ونتيجة

[1] الطائي حميد، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

للخصائص المميزة للخدمات فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة ، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن .

وبالتالي فإن على إدارة المؤسسة أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض المتميز للزبائن، فضعف مهارات مقدمي الخدمات وافتقادهم للرغبة في العمل وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات. وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المؤسسة مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون الاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

ويرى (Berry) ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، وفي هذا المجال رأىBerry أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة أخرى[1]. فبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل، المنافع، الموقع، النقل، ساعات العمل والمكافآت المعنوية، الفرص المستقبلية... الخ وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة ومنها على سبيل المثال:

- بعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل.
- بعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته ،أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.

وبناءا على ذلك فإدارة المؤسسة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لابد لها من التركيز على بعض المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه،وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته .فاستخدام مدخل التسويق للحفاظ على سمعة المؤسسة وتأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين ،وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة ،إذ أنه بفقدان العاملين الماهرين من المحتمل أن تفقد المؤسسة زبائنها الدائمين[2].

ينجم عن الإستراتيجية الفعالة للتسويق الداخلي اختيار وتعيين الأفراد المناسبين والاحتفاظ بهم ،ولذلك فإن سياسات الاختيار الخاطئة للأفراد وجلبهم لأداء مهام الخدمة تعد أحد الأسباب الرئيسية لضعف جودة الخدمات[3].

ونظرا للأهمية البالغة لعملية اختيار الأفراد العاملين فإن ذلك يتطلب من إدارة المؤسسات تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها. فنجاح المؤسسات

[1] Payne Adrin, The Essence of service marketing, prentice hall ,India ,1995 , p218.

[2] Berry ,ibid ,pp 33,40.

[3] العلاق ،بشير الطائي حميد ،تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار العقل، عمان الأردن 1999، ص371.

يرتبط بدرجة أساسية بنجاح عملية اختيار الأفراد وتدريبهم في تقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم.

2- التدريب:

يعد التدريب ركنا أساسيا في أي مؤسسة ،لأنه مطلب أساسي لتطوير وتنمية العاملين ،وتزداد أهميته في المؤسسات الخدمية نظرا لما له من دور مهم في تأهيل الأفراد العاملين للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه.

ويسهم التدريب في تنمية مهارات وقدرات واتجاهات الأفراد، والسعي نحو تغيير سلوكيات الأفراد لسد ثغرة فيما بين الأداء المرجو وخلق علاقة متميزة بين المنظمات وأفرادها وزيادة الانتماء بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة.

وعرف زويلف التدريب بأنه ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهام والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

كما عرف النجار التدريب على أنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته،وتنمية مهاراته ،وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات وضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى، والخبرة الضرورية التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة في الخدمات[1].

ويحتل التدريب أهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات بشكل عام من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوك ورفع كفاءات الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمديرين على اكتساب المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة ،فالهدف من التدريب لا يقتصر على تعليم العاملين وإكسابهم المهارات فحسب بل وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية[2].

الجودة المطلوبة للخدمات، أولهما تحفيز الأفراد العاملين ماديا ، وثانيهما تنمية الولاء التنظيمي المتمثل في تنمية اتجاهات الأفراد الإيجابية نحو منظماتهم.

والمنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين لتجعل أدائهم ذا جودة عالية وذلك من خلال خلق شعور لديهم بأنهم جزء من التنظيم ، ولذلك فإن قيمتهم العليا تقاس بمقدار نجاح مؤسستهم في تقديم الخدمات المطلوبة بجودة متميزة.

تسعى إدارات المؤسسات لتطوير الشعور بالالتزام لدى العاملين حيال رسالتها وأهدافها، لأن ذلك سينعكس إيجابيا في سلوكياتهم ومواقفهم تجاه الزبائن وجودة الخدمات المقدمة لهم.

[1] زويلف مهدي، حالات وبحث في الإدارة النظرية والتطبيق ، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 1986،ص4.

[2] النجار فريد ،إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس، القاهرة ،1986، ص47.

ويرى (Lings) أن هناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بمجهودات العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى. فاعتراف الإدارة العليا بمجهودات عامليها من خلال مكافأتهم على حسن أدائهم وكذلك الأمر بالنسبة لنوعية الخدمات الداخلية يقود إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ونيل رضاهم[1].

ولكي يعطي نظام المكافآت نتائجه الإيجابية يجب أن يكون ملائما لطبيعة الانجاز على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد مستويات الأداء الفردية والجماعية دون أن يؤثر ذلك على معنويات العاملين الآخرين كما يجب تصميم وتنفيذ نظام المكافآت بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارها ويستفاد منها في تحسين الأداء .والمؤسسات التي يرتكز عملها على تحقيق رضا الزبائن يجب أن تبذل قصارى جهدهم في العمل على وضع نظام فعال وعادل للمكافآت والاعتراف بمجهودات العاملين.

ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع نظام المكافآت النقاط الآتية[2]:

أ) أن ينظر المديرون إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.

ب) منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.

ج) ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

د) تجرد المديرين ونزاهتهم عند منح المكافآت والحوافز وترفعهم عن الوقوع في اللاموضوعية.

إن صياغة نظام فعال للمكافآت والاعتراف بمجهودات العاملين ،وبأنهم جزء مهم من المؤسسة هو الشرط الأساسي للمؤسسات التي تتبع نظاما موجها باتجاه خدمة الزبائن.

4- تفويض الصلاحيات:

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمرا حيويا، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن شريطة أن يرتبط تفويض الصلاحيات وحرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية و بخاصة عند الاختيار للأفراد والاحتفاظ بالأكفاء منهم ، إضافة إلى الاهتمام بالبرامج التدريبية ،ونشر المعلومات الداخلية ،إذ إن الأفراد الذين تعطى لهم صلاحيات في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن يجب أن يكونوا مهيأين بشكل صحيح ، ومدربين تدريبا جيدا يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة .وهناك افتراض منطقي وارتباط قوي بين تطوير وتدريب العاملين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم[3].

ولأجل نجاح المؤسسة في تطبيق مبادئ الجودة فإن الأمر يتطلب الاستفادة من معارفهم ومهاراتهم وإعطائهم الصلاحيات وتشييع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار من خلال إعطاء الصلاحيات المناسبة للأفراد تمهيدا لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلا .

[1] bester field ,Dale ,H .(Total quality management) prentice hall lnc,1995,p58.

[2] Lings .ibid ,p33.

[3] Bester field .ibid,p59.

إن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة ،والأهم من ذلك كله توفر الرغبة من قبل إدارة المؤسسة العليا في إعطاء العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات الصلة بحل مشاكل الزبائن.

5- بث(نشر) المعلومات التسويقية :

إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم .وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة ،وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المصرف.

إن طبيعة العمل المصرفي يتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، وإن فاعلية نظام الاتصال والمعلومات في المصارف يعد نقطة قوة للحصول على المعلومات سواء عن أنشطتها الداخلية أم عن المصارف المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن. وتعنى إدارات المصارف بتهيئة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالآتي:

أ) معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن وملاحظاتهم عن المصرف وخدماته.

ب) معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.

ج) معلومات عن مقاييس جودة الخدمات.

د) معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر[1].

إن عملية نشر المعلومات التسويقية للعاملين غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالنسبة للمتعاملين مع المؤسسة، إذ إن العاملين أنفسهم يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة من خلال الاتصال المباشر معهم.وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات التي تنوي المؤسسة الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها ،بل تجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة ،وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعهم سهلة من قبل مزود الخدمة[2].

وأخيرا فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعدان المفتاح الذي يحقق النجاح لبرامج التسويق الداخلي[3].

[1] الحداد ، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ،مصر، 1999 ،ص420.

[2] العزاوي ،محمد عبد الوهاب، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي ،مجلة الرشيد،العدد السابع ، بغداد ،2002،ص387.

[3] العلاق ، الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص378.

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

إن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية يتطلب أن تكون قادرة على إبراز أهميتها بالنسبة للأهداف الشاملة ،ولذلك فإنه يجب أن تتكامل مع الوظائف الأخرى لخدمة احتياجات السوق ،إذ إن مثل هذا التكامل يجب أن يتركز حول الزبائن ولأجلهم من خلال الآتي :

أ)التطابق مع حاجات الزبائن :

على إدارة الموارد البشرية أن تعمل باتجاه عكسي بدءا من الزبائن ،فالمعرفة الدقيقة بجوانب الزبائن تمكن الدائرة من تفعيل عملياتها الوظيفية لتسهيل مثل هذه الاحتياجات .وإدارة الموارد البشرية تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل مثل التعيين وتدريب العاملين القادرين على تلبية حاجات الزبائن ،ووظيفة التسويق بحد ذاتها يمكنها تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات من خلال دراسات قياس رضا الزبائن، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

ب) المتابعة والتقويم :

من المستحسن أن تكون سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية ومساهمتها في الأهداف[1].

المطلب الثالث: تطوير علاقات التسويق الداخلي

أدركت غالبية المنظمات الحاجة إلى التسويق الداخلي بوصفه سلاحا تنافسيا يستخدم في الاحتفاظ بعلاقات طويلة المدى مع الزبائن من خلال تقديم الخدمات بجودة عالية وتحقيق رضا الزبائن، فالتسويق الداخلي يعد بمثابة طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن، من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات، من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.[2]

الفرع الأول: أهمية تطوير علاقات التسويق الداخلي

هناك جملة من الأنشطة المترابطة والتي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه، من أهمها:[3]

[1] دعبول ، محمد زاهر ، أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق ،2003 ، ص220.

[2] Very , r.j ."Internal marketing :Review and some interleafs of service industry management ,V(6) No(2) 1991 .

[3] Rafik m- and Ahmed .p.k. Advances in the Internal Marketing Concepts: Definition, sgn thesis and Extension "Journal of service marketing" Vol(14) No(6) ,2000 ,P213.

1-تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسوق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقويمها لأجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف التي تنطبق أعباؤها مع المهارات والقدرات المتوافرة في شاغل الوظيفة.

2-إجراءات مسح دوري لطاقم العمل للتعرف على قدراتهم وتقويم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال، بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

3-توزيع العاملين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن وتعد هذه المسألة ضرورية في عملية الاختيار وتصميم البرامج التدريبية المناسبة وفقا للمهام الموكلة لكل فرد في المنظمة.

4-تفويض طاقم العمل وإعطاؤه الحرية الكافية في التصرف واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تأدية أفضل الخدمات للزبائن.

5-التقويم والمكافأة في ضوء إسهامات العاملين وتفوقهم في الخدمة وفق المعايير المعتمدة، وتحتل هذه العملية أهمية بالغة في تشجيع السلوك الإيجابي تجاه العمل .

6-إيجاد قنوات اتصال داخلية فاعلة تسهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المنظمة وتعزز جودة الخدمات الداخلية وتجعل ما يقدمه كل فرد في إطار النشاط الواسع للمنظمة، كما تسهل عملية الترابط التنظيمي وتجعل جميع العاملين يحصلون على المعلومات في الوقت المحدد.

7-أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس عملية لتقويم مدى إسهام كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.

8-تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين مستوى الجودة الداخلية في الأعمال التي يقومون بها ، ومن ثم تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

ولكي تنجز غدارة التسويق الداخلي أهدافه وتحصل المنظمات على إيجابيات تنفيذ برامجها يتطلب ذلك خلق بيئة تنظيمية داخلية يستطيع من خلالها العاملون التصرف بطريقة تنسجم مع أهداف المنظمة، كما يجب مراعاة الالتزام من قبل العاملين بتحقيق هذه الأهداف من خلال[1]:

1-إيمان قوي من قبل الأفراد بأهداف وقيم المنظمة.

2-رغبة العاملين في تقديم جهود ملحوظة تعود بالنفع على الإدارة والعاملين فيها والمتعاملون معها.

3-رغبة العامل القوية في الانتماء للمنظمة.

إن كثيرا من الفشل في أعمال المنظمات بشتى أنواعها يعزى في الكثير من الأوقات إلى عدم ترسيخ ثقافة المنظمة لدى الأفراد العاملين بها ، ولذلك فإن تعزيز الولاء لدى أعضاء المنظمة وإيمانهم بأهدافها وثقافتها له الأثر البالغ في تعامل الأفراد العاملين وعلاقتهم مع زبائنها ،لذا فإن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل

[1] Breaugh. J.A and starke ,(Employee Recruitement), Journal of management Vol(26) No(3) ,2000, p429.

لثقافة الخدمة لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل إن لم تصل المنظمة إلى ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبائن ، فبرامج التسويق الداخلي تحتاج إلى التزام قوي من الإدارة[1].

وثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والاعتقادات التي تعطي بعداً معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزويدهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، فلكل منظمة ثقافة خاصة بها يستمد الفرد ثقافته من خلالها لأنها تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله تجاه الزبائن. وتساعد الثقافة القوية للمنظمات في مجالين هما:

1-إن العاملين يصبحون أكثر قدرة على تحديد ما هو مطلوب منهم وفق آليات معينة، ما هو الإنتاج المتوقع منهم ؟

2-تنمي ثقافة المنظمة الإحساس لدى العاملين بأنهم جزءا لا يتجزأ من قوامها مما يدفعهم نحو تنفيذ برامجها وأهدافها.

وعليه فإن المنظمات التي تمتلك ثقافة خدمية قوية ستؤثر إيجابا على علاقة العاملين مع الزبائن ، كما أن القواعد والقيم السلوكية المشتركة بين أفراد المنظمة تؤثر إيجابا على التسويق الداخلي في المنظمة.

الفرع الثاني: التسويق الداخلي وجودة الخدمات

ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي بوصفه أحد الأسباب المؤيدة لتعاظم دور المنظمات في تحقيق رضا العاملين والزبائن ، ولقد طور كل من(Kotler & Armtrong) مفهوم تسويق الخدمات ، الذي يوضح العلاقة بين المنظمة وموظفيها وزبائنها ، ويقترح من خلال هذا ثلاثة أشكال تسويقية يعد كل منها عاملا رئيسا في نجاح المنظمة.

النوع الأول: التسويق الخارجي ويمثل علاقة المنظمة بزبائنها، ويهتم بالنشاطات التقليدية (الترويج، السعر،التوزيع....الخ).

النوع الثاني: التسويق التفاعلي ويمثل العلاقة بين الزبائن والعاملين.

ويعني التسويق التفاعلي أن تحديد جودة الخدمات يعتمد بالدرجة الأولى اعتمادا كبيرا على تفاعل معيار الجودة من منظور مقدم الخدمة والمستفيد منها [2].

النوع الثالث: التسويق الداخلي الذي يهتم بالعلاقة بين المنظمة وموظفيها . ويعني أن تقوم المنظمات بتدريب العاملين وتحفيزهم وبخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الزبائن.

إن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم يتم من خلال سلوك الأفراد ، إذ أنه من خلال هذه الأبعاد يقوّم الزبائن جودة الخدمات التي تتضح مباشرة من مقدمي الخدمات.

والأبعاد الخمسة للجودة تتمثل في:

أ)الاعتمادية في تقديم الخدمة من خلال سيطرة العاملين على خط الخدمة بحيث تقدم حسب الوعود.

[1] الطائي ،حميد ، مرجع سبق ذكره ، ص153.

[2] Gronoos chrisian , ibid , p38

ب)الاستجابة التي تعبر عن رغبة العاملين في تقديم المساعدة وعلى استعدادهم لخدمة الزبائن في جميع الأوقات .
ج)الثقة والمصداقية التي ترتكز بشكل كبير على العاملين وقدرتهم على الاتصال ومصداقيتهم وثقتهم بأنفسهم.
د)التعاطف ويعني أن العاملون سوف ينتبهون ويستمعون للزبائن ويتعاملون بمرونة في تسليم احتياجات الزبائن الخاصة.
هـ)مظهر العاملين وملابسهم التي تعد من العناصر المهمة في الجودة.

وبتبني برامج التسويق الداخلي المعتمدة من قبل المنظمات الأمر الذي يدفعها لتركيز اهتمامها على اختيار الأفراد المتميزين وتدريبهم وصقل مهاراتهم وتوفير الحوافز اللازمة لضمان ولائهم، إذ أن الجودة تعتمد بشكل كبير على إبداع وقدرات هؤلاء العاملين.

إن الفائدة الأولية التي تحققها المنظمات من تطبيق برامج التسويق الداخلي هي تحسين جودة الخدمات من خلال قيام كل فرد في المنظمة بالتركيز على تقديم خدمة متميزة إلى زملائه مما يقود إلى تميز الخدمة النهائية التي يستلمها الزبائن.

كما أن التسويق الداخلي الناجح يتطلب من إدارة المصرف الاختيار الموضوعي للعاملين والاحتفاظ بهم وضمان ولائهم من أجل الحصول على أفضل المخرجات عن طريق نيل رضاهم وتلبية متطلباتهم لضمان تنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم بأفضل جودة ممكنة.

إن رضا العاملين يعد شرطا أساسيا وخطوة أولى لتحقيق رضا الزبائن ،كما أن جودة الخدمات ترتبط بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على إنتاج وتقديم هذه الخدمات ، وبناء عليه فإن الوصول إلى جودة الخدمات المطلوبة وتحقيق رضا الزبائن يعتمد على استخدام برنامج التسويق الداخلي الذي يلبي احتياجات ويتناسب مع تطلعات الأفراد العاملين[1].

فشعور الزبائن بجودة الخدمات المقدمة لهم من الأفراد العاملين في المصارف الذين يتم الاتصال معهم يتأثر بمستوى أداء هؤلاء العاملين ، وأن نجاح التسويق الخارجي يعتمد بدرجة أساسية على الأفراد الذين يتواصل معهم الزبائن ، إذ أن الأفراد الأكفاء والمحفزين جيدا يساهمون بشكل رئيس في توليد مخرجات المنظمة وتعظيمها.

كما أن أفراد تقديم الخدمات الذين يتواجدون في الواجهة يشكلون الصورة الذهنية العامة عن المنظمة والخدمات التي يؤديها.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاهتمام والتركيز على موظفي الخط الأمامي بوصفهم من أكثر الموارد البشرية أهمية في المنظمات، وأن مفتاح النجاح لهذه المنظمات هو التركيز على هؤلاء الأفراد بوصفهم زبائن داخليين.

إن إدراك أهمية العاملين في الخط الأمامي والاهتمام بهم وضمان حقوقهم من أجل تقديم الخدمات بجودة عالية هو المبدأ الذي لابد أن ينطلق منه التسويق الداخلي ، نظرا لأن العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن يحتلون

[1] Lings,I ,N."Internal marketing and supply chain management"journal of service marketing"Vol(14) No(1), 2000,p9.

مركز الصدارة في توصيل وتسليم الخدمات الجيدة للزبائن ، ولذلك يجب معاملة هؤلاء الأفراد كزبائن لوظائف المنظمة وخدماتها[1].

وبشكل عام فإن أهداف التسويق الداخلي تتمثل في:

أ)تحسين الأداء التسويقي من خلال تحقيق رضا الزبائن عن طريق تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة المرتبطة بالاختيار والتدريب.

ب)تحسين بيئة المنظمة الداخلية وبناء علاقات مميزة بين العاملين أنفسهم والعاملين وإدارة المنظمة.

إن التسويق الداخلي يؤدي دورا كبيرا في حقيقة إظهار العاملين التصرفات الإيجابية تجاه منظماتهم مما ينعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء الاتصال بالزبائن ، أن التغير الإيجابي في سلوك واتجاهات الأفراد ومعارفهم يزيد من فاعلية الأداء التسويقي كما يحسن شعور الزبائن بالجودة المقدمة.

إن التسويق يؤثر بصورة مباشرة في الجوانب الآتية:

1-تحسين جودة الخدمات.

2-زيادة رضا العاملين في المنظمة وزبائنها

3-إبقاء الأفراد فترة طويلة في العمل مما يؤدي إلى تخفيض كلفة التدريب.

4-تحسين الالتزام التنظيمي اتجاه أهداف المنظمة.

5-زيادة تحفيز الأفراد.

6-بناء قوة عمل تراعي متطلبات الزبائن وتسعى لتنفيذ الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة[2].

كما أن من أهم الأهداف التي يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيقها هو تحسين العلاقات الداخلية، مما يؤدي بالمقابل إلى تحسين مستوى الجودة وخدمة الزبائن ومن ثم تحقيق رضاهم.

إن الدور المهم الذي يقوم به الأفراد في المنظمة والذي تبني عليه بدرجة أساسية نوعية العلاقة بين المنظمة والزبائن يتطلب أن تسعى الإدارة جاهدة إلى تعزيز الإمكانات الخاصة بالأفراد ،وإبداء الاهتمام والرعاية بهم، وبناء علاقات مع الأفراد والإدارة ، يسودها روح التعاون والانسجام مما يساعد على حفاظ المنظمة على زبائنها. كما أن الأداء التسويقي الناجح يرتبط بإنتاج وتقديم خدمات متميزة متوافقة مع حاجات الزبائن ، وهذا الأمر يتطلب العمل على تعزيز فلسفة المنظمة ورؤيته تجاه عامليه وكوادره من خلال تدريبهم ومكافأتهم وإشباع حاجاتهم لجعلهم متحفزين دائما لتقديم خدمات عالية الجودة تضمن كسب رضا الزبائن.

[1] Flipo,J,P,"Service Firms:Inter dependence of external and Internal marketing strategies,Journal of european marketing.Vol(200) N(8) 1986,p12.

[2] Collins, B,"Internal marketing new perspective for HRM"European management j'ournal"Vol(9) No(3) 1991,p265.

خلاصة الفصل الثاني :

يعرف النشاط التسويقي بأنه مجموعة من الطرق و الوسائل التي توفرها المؤسسة من أجل تدفق السلع و الخدمات منها إلى زبائنها الحاليين و المرتقبين.

و قد عرف المفهوم التسويقي مفاهيم مختلفة ، ففي المرحلة الأولى كانت السيادة للمنتج ، ثم المرحلة الثانية حيث أصبح الاهتمام أكثر بتحقيق المبيعات الكبيرة ، ثم مرحلة ثالثة حيث تم إعطاء السيادة للزبون ، ثم جاء المفهوم الاجتماعي للتسويق و ذلك لتلبية حاجات و رغبات المجتمع ككل ، و لتلاءم حاجات الزبون مع حاجات المؤسسة جاء التسويق الاستراتيجي كوسيلة لإدراك الأهداف وتدقيقها .

و للتسويق وظائف عديدة ، تمس جميع الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ، و لمتابعة هذه الوظائف هناك إدارة مختصة بنشاط تسويقي تسهر على عملية التخطيط و المراقبة و التوجيه لكل وظيفة و قد عرف التسويق امتدادا واسعا ، سواء داخل المؤسسة من جانب الوظائف أو خارج المؤسسة في مختلف القطاعات كالقطاع التجاري و العمومي ...الخ .

و حتى تحقق إدارة النشاط التسويقي الأهداف المنوطة بها تتبع مسارا تسويقيا يسمح لها بتوجيه الفرص و استغلالها و توفير المعلومات اللازمة لبناء الخطط و القرارات ، حيث يبدأ المسار التسويقي من دراسة السوق ثم تحديد الحاجات ، ثم اختيار الهدف المقصود أو السوق المقصود أي الإستراتيجية الواجب تنفيذها ، ثم يأتي تحديد المزيج التسويقي اللازم لتنفيذ هذه الإستراتيجية .

و تعتبر متغيرات المزيج التسويقي من أهم المتغيرات في النشاط التسويقي و ذلك من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في المؤسسة، و حتى توصلها هذه المتغيرات ، المنتج ،السعر ، التوزيع ، الترويج على تحقيق الأهداف المسطرة يجب التنسيق فيما بينها لتطوير المنتجات .

ويعتبر التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذا دلالة من رحم مفهوم تسويق العلاقات ينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد (وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق.

وللتسويق الداخلي مفهوم يتمثل في اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق.

وسنقوم في الفصل الموالي بربط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة النشاط التسويقي، وذلك بإبراز الأداء التسويقي وتقييمه وتحليل أثر ذلك.

الفصل الثالث

الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل الثالث:

يعتمد نجاح التقييم وفعاليته بالنسبة للمشرفين وكذلك العاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين التسويق ينبغي أن يكونوا على إطلاع فيما يتعلق بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطق أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يوجد لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمّر من نتائجه.

لهذا يتطلب إنجاز العمل في المنظمة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعّال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط التسويقي وبالتالي إلى أداء العاملين فيه وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل.

ورغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فإنّ الأمر يتطلب إجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لكي يتخذ هذا التحليل أساسا لتقييم الأداء التنافسي للمنظمة بكل مكوناتها.

فمن هذه الزاوية يأتي الفصل الثالث كمدخل متكامل لعملية تقييم الأداء الكلي وأداء التسويق كجزء من الكل وعلاقته بإدارة الموارد البشرية.

فيناقش الفصل بعنوان الأداء التسويقي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية ثلاث مباحث يعرض أولها نظرة على الأداء بما في ذلك مفهومهـ والعوامل المحددة له، ، أما ثانيها حول مدخل لتقييم الأداء التسويقي ويتضمن مفهوم تقييم الأداء التسويقي، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء التسويقي، أهمية وأهداف عملية تقييم أداء التسويق في حين يناقش المبحث الأخير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي ، وفيه نجد دور كا من التخطيط والتدريب والأجور والتحفيز في تحسين الأداء التسويقي.

وسيتم التطرق بنوع من التفصيل إلى كل هذه العناصر فيما يلي .

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية،و قد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم بالأداء،و من ثمة فان ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

المطلب الأول: الأداء ضمن المعطيات التاريخية.

يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف من هذه الأطراف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة، و يعتبر كل هدف أو مجموعة من أهداف أطراف التعامل بمثابة التزام على المؤسسة يجب عليها الوفاء به ، و من بين أكثر أطراف التعامل أهمية هو الزبون ، عن طريق العلاقة التي تربط عرضها (منتجات، خدمات) مع الطلب (الاحتياجات) ، و في ظل المعطيات الجديدة و من هذه النظرة، لدينا ثلاث مراحل نستطيع استنتاجها،(بالنسبق للأداء).

المرحلة الأولى: تفضيل الطلب على العرض

يمكن تقسيم هذه المرحلة، أين كان الطلب مفضل على العرض، إلى مرحلتين:

1- في سنوات الخمسينات (بعد الحرب العالمية الثانية): أنتج ثم أبيع:

هي مرحلة ذات نمو قوي ، نشاط المؤسسة وزع على وظيفتين أساسيتين: الإنتاج و البيع ،الإنتاج مسير من منظور اهتلاك كلي لطاقات الآلات،مدد الإنتاج هي عامة من شروط الزبون الذي نستطيع التأثير

عليه، الكميات المنتجة محددة ليس عن طريق الاحتياجات الحقيقية و إنما عن طريق التسوية بين تكاليف التخزين و التكاليف الوحدوية للإنتاج.

الأداء هنا مرادف للإنتاجية، تقييمه مالي، محقق بفضل وسائل حسابية اقتصادية، و آليات تحسين الأداء مسيطر عليها، الأداء الكلي هو التجميع البسيط للأداءات الجزئية.

2-. حوالي سنوات الخامس و الستين "1965": أنتج ما سوف يباع:

المؤسسة أكثر أداءًا ومحافظة بالنظر إلى التحولات الجديدة التي عرفتها بيئتها ، حيث بدأ المؤسسة، أصبحت أكثر يظهر مجتمع مستهلكين و نمو حجم الإنتاج ، و التكاثر السريع للسلاسل القصيرة و المتوسطة، و تنوع في المنتجات ، أنشأت ورشات متخصصة و وسائل معلوماتية اخترعت و رغم كل هذا مازال الأداء مرتبطا بالإنتاجية و امتد إلى الوظيفة التجارية.

المرحلة الثانية:التوازن بين العرض و الطلب

هي مرحلة إنتاج و بيع باستحقاق ،خلال سنوات الثمانينات،الأداء أصبح أكثر تعقيدًا و أخذ مظهر كلي نتيجة الزبون الملك حل محل الزبون المستهلك و المنافسة ، أين أصبحت ا لمؤسسات تبحث عن حماية لحصتها في السوق و كذلك ايجابياتها التنافسية مهتمة ب :"معايير اختيار الزبائن،الشكل،التسويق،الإعلان، التجديد..."، و ظهر مصطلح جديد ألا و هو المرونة،بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية و

الموازنة التي كانت حكرًا على الخبراء "هذه التكنولوجيا،أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات وفتح العديد من الأسواق ،و من ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات"[1]، و بذلك احتلت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة محل النظرة عن طريق الوظائف و أصبحت مفاهيم التدفق و العمليات عناصر أساسية للإدارة و التسيير و المراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير،و التغيير يحتاج للإدارة في وقت واحد،وفي نفس الإطار ، تقييم الأداء أصبح مقارنة ما هو مخطط أو موازني إلى ما هو محقق فعلا،و بذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير وصارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة المحاسبية وقد احتل المورد البشري دور مهم كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة:أفضلية العرض على الطلب

1-سنوات التسعينيات:أنتج ما هو أصلا مباع:

في هذه المرحلة أصبحت العوامل المفروضة من السوق تجعل التقديرات الموضوعة من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية،وتوقع الاستهلاك أصبح تقريبا عشوائي،و حدود كل إستراتجية إنتاج تقيم في قدرتها في التحكم في الحجم،الآجال ،النوعية،التكلفة.

والأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وأكثر اتصال،باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابط،وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة:تسيير المشاريع،ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

2-فجر الألفية الثالثة:أنتج /أقدم خدمة في الوقت الحقيقي للإجابة على تقلبات السوق:

المؤسسة تتعرض دائما لنفس ضغوط العشرية السابقة،خاصة عدم استقرار البيئة،أين الحدود الجغرافية تتلاشى هذا ما يؤدي إلى بروز تنظيم جديد يسمى المؤسسة الممتدةٌ [2]،بحيث يجب أن لا تكون المؤسسة فق ط متفاعلة active،ولكنproactive ،حيث انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الإستراتجية و المنافسة وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديدً إعادة هندسة العملياتً ،أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم و تحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل ،بالإضافة إلى بناء تحالفات إستراتجية وشبكات أعمال و الاندماجات والاهتمام بالتسويق الالكتروني.

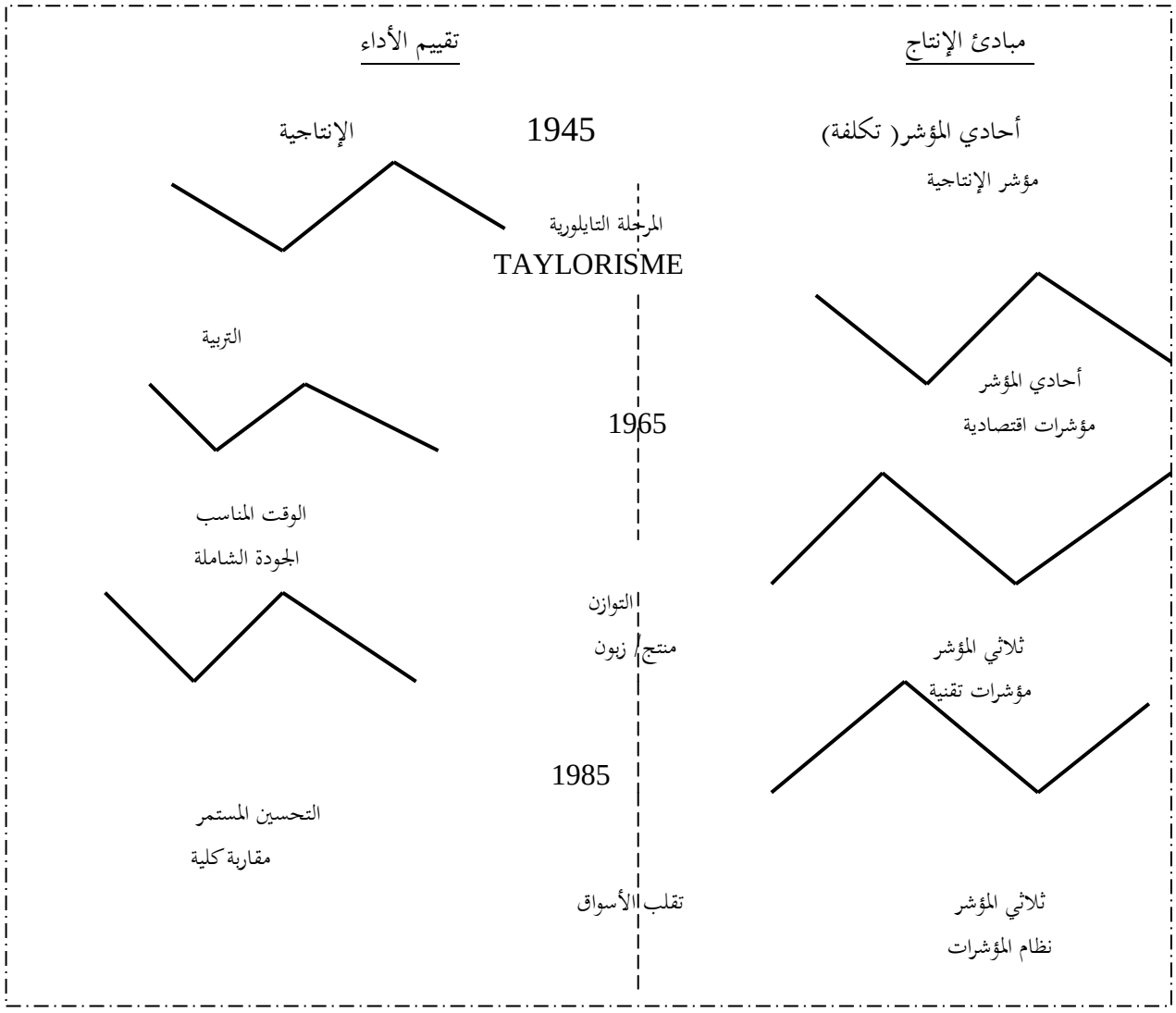
الأداء معقد,يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق الذي هو في نفس الوقت معقد أيضا،مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي،ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بها الأداء سيحقق وبهذا المؤشرات تغطي كل المؤسسة،وبذلك أصبح هناك نظام للمؤشرات في هذه المرحلة.

والشكل الموالي يبين تطور مبادئ الإنتاج وتقييم الأداء:

[1] عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية,2003،ص125.

[2] Lamia berrah, l'indicateur de performance,concepts et application,lepadués éditions,paris,2002,p18.

الشكل رقم(3–1):تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء.



المصدر:.Lamia Berrah, opcit, P20

من خلال ما سبق يظهر تاريخيا، أن مفهوم الأداء تطور و اختلف من مرحلة لأخرى و ارتبط بعوامل بدورها تختلف وتتنوع وتتداخل فيما بينها.

المطلب الثاني:مفهوم الأداء والعوامل المحددة له

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء وبعض التعاريف له ، وسيكون لنا جانب آخر يتمثل في مختلف العوامل التي من شأنها أن تبين مدى أهميته وضرورة تفسيره وتحليله وتقييمه للوصول إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول:مفهوم الأداء

الأداء مصطلحا متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم:

1-الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيليات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات(دالة لتمثيل النجاح).

2-الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

3-الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

في معظم تجارب المصطلح في التسيير،الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية ،والتوليفة الأكثر استعمالا هي النتائج الايجابية للعمل،ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها،ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية،مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة،هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج)أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج(عمل) "[1]

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2]، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها،متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة،ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

وفي الحقيقة،الأداء يعني انجاز الإعمال كما يجب أن تنجز،فهو مفهوم واسع،يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ،والكفاءة والفاعلية،و غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به،لذلك فان الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعة حسب متطلبات نشاطها.

الأداء كثيرا ما يعبر عنه أو يقرن بمصطلحين هما:الكفاءة والفعالية،لأنهما يمثلان إما قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وإما القدرة على الحصول على اكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ،فالأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.

الكفاءة: "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجاتً[3]،أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة".[4]

وعليه فان الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) و النواتج ،و بصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالأتي:

[1] ANNE MARIE FERICELI,BRUNO SIRE ,Performance et Ressources Humaines,Edition Economica, paris,1996,p20.

[2]-فلاح حسن عداي الحسيني،الإدارة الإستراتجية،دار وائل للنشر، عمان,2000،ص231.

[3]- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001،ج1، ص24.

[4]-علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999 ، ص6.

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{النواتج (كمية أو قيمة)}}{\text{المدخلات (كمية أو قيمة)}}$$ [1]

الفعالية:يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، اصطلاحا أكثر شمولا من الكفاءة ،فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية"[2]وهذا"لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة"[3]، وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكب والتعقد ،ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة،وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله ،أهمها[4] :

أ)- مدخل ملكية الموارد: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية ونادرة ، وقدر كافي من التمويل أو التكنولوجيا،وعليه فإن أعلى المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحا في الحصول على موارد قيمة .

وتكمن أهمية هذا المدخل في ثلاث محاور، المحور الأول فهو أن هذا المدخل يقيس الفعالية للمؤسسة ككل، وأما الثاني فإنه يأخذ بالاعتبار علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وثالثا، فيمكن استخدامه بمقارنة مؤسسات تختلف أهدافها.

ب)-مدخل صحة المؤسسة:يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على صحة المؤسسة، ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ، ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات،ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.

ج)- مدخل قياس الناتج: يعتبر هذا المدخل أكثر ارتباطا بالفعالية ،إذ يقيس مدى تحقيق الأهداف، ويبدو منطقيا لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائنها، رغم ذلك هو دليل غير كامل للفعالية ، حيث قد تكون مؤسسة فعالة جدا في إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات، ولكن ما لم يكن هذا الناتج قابلا للاستغلال وللاستفادة به من زبائن المؤسسة، فلن تستمر هذه الأخيرة.

د)- مدخل إعادة التدوير: يهتم هذا المدخل بمدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجها المؤسسة، سواء كانت سلع أو خدمات، من قبل الزبائن، ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية ، ولهذا المدخل ثلاثة أبعاد هي،التكيف الذي يبين مدى استجابة المؤسسة في الأجل الطويل للمتغيرات في بيئتها الداخلية و الخارجية ،البعد

[1]- علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص25.

[2]-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية,2004,ص201.

[3]- عبد السلام أبو قحف، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص25.

[4]- أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، ص201، بتصرف.

الثاني هو التطوير الذي تسعى إليه مؤسسات كثيرة لتحسين قدرتها على التكيف وذلك بالاستثمار في تطوير نفسها ، أما البعد الثالث هو البقاء و الاستمرار حيث تتمثل الفعالية في قدرة المؤسسة في تحويل مدخلاتها من بيئتها إلى مخرجات تعود إليها بطريقة تعطي مدخلات بشكل مستمر.

هـ)- مدخل أصحاب المصالح: هم الأطراف المعنية بأداء المؤسسة مثل:العاملين و الزبائن،الملاك والدائنين، الذين يقيمون أداء المؤسسة،ويؤثر تعدد أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المؤسسة، على صنع القرارات التنظيمية في عدة مجالات، لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها،وفيما يلي عرض معايير (مقاييس) الفعالية من وجهة نظر كل طرف:

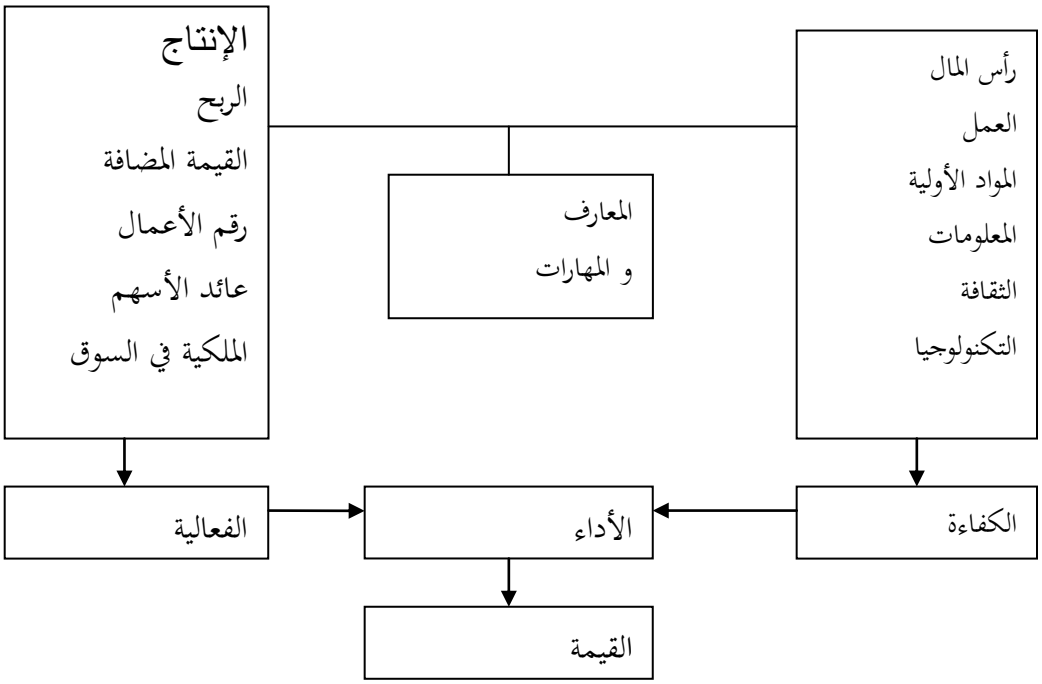
الجدول رقم(3-1):معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح

الأطراف	مقياس الفعالية
1-العاملون	الرضا عن الأجر،الإشراف على العمل
2- الملاك	العائد على الاستثمار.
3- الزبائن	جودة السلع والخدمات.
4-الموردون	صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة و سريعة.
5-الدائنون	الأهلية الإنتمائية للمؤسسة.
6-الحكومة	توافق أهداف وعمليات المؤسسة مع القوانين والضوابط الموضوعة.
7-المجتمع	وفاء المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

المصدر:أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص13.

مما سبق يتضح إن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة و الفعالية لأنهما متكاملان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) ، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة) ، ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-2): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة ، مقاربة الأداء الإستراتجية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،8-9 مارس2005، ص487.

و من المنظور الاستراتجي ،فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي،وذلك لأنه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي في المؤسسة، وكذلك يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، فقد اتفق معظم الباحثين الاستراتجيين على أن عمليات الإدارة الإستراتجية تشتمل على ثلاث مراحل أساسية:

-الصياغة الإستراتجية،

- التنفيذ الاستراتجي،

- الرقابة والتقييم الإستراتيجي.

إن المرحلة الأخيرة تتم من خلال الأداء ، حيث يعد الأداء مرآة وجوهر الإدارة الإستراتجية ، وإن أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية :[1] نظريا، تجريبيا، إداريا.

- من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتجية ، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب إلى أن الأداء يعتبر اختبارا زمنيا للإستراتجية المتبعة من قبل الإدارة والمؤسسة.

- تبرز أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتجية للأداء في اختبار الإستراتجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

[1]- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره،ص232.

– وأما على صعيد الأهمية الإدارية للأداء فإنها تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المؤسسات من حيث الأهداف والإستراتجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.

فأداء المؤسسة الاستراتجي يعرف غالبا "كتحسين قابلية التنافسية، إذن نتائجها"[1]،هذا الأداء يتحقق قبل كل شيء بالنسبة لطموحها المحدد في أهدافها الإستراتجية ،ثم بعد ذلك في أسواقها،فأداء المؤسسة الإستراتيجي هو أن تكون قادرة على المنافسة في أسواقها ، بالضبط على اختياراتها الإستراتجية ،ولا نجد أداء آخر خارج تفوقها الإستراتيجي، هذا التفوق يمر بالملائمة الدائمة لعرض منتجات وخدمات المؤسسة مع توقعات أسواقها، لذا فإن معظم المؤسسات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي و خاصة في ظل تواجد سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، هنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية، لذلك تلجأ باستمرار لاختيار أهدافها وإستراتجيتها من خلال الأداء ، وتسعى لتقليص الخلل عند ظهوره من خلال زيادة كفاءة وفعالية أنشطة المؤسسة المختلفة.

ويجب أن نوضح في الأخير، أن المؤسسات الأكثر أداءا هي المؤسسات التي أهدافها ليس إنتاج وبيع سلع و خدمات ولكن إرضاء الزبون و ذلك عن طريق إعطاءه أو إضافة إليه قيمة،إذن فمسألة الأداء في الحقيقة تعني إنشاء قيمة في المؤسسة، إن إنشاء القيمة يعرف سبب وجود المؤسسة وأصبح معيارا لتقييم الأداء الكلي ، هذه القيمة لم تعد حكرا على الملاك والمساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها من خلال:

1- العمال: الذين يقدمون للمؤسسة ،كفاءات، مجهودات، معارف، تجارب، بدونها الأداء سيكون مستحيلا، ولأن رضا الزبائن الداخليين والخارجيين يتعلق مباشرة برضا العمال، فنعطيهم قيمة عن طريق سياسة الأجور، التحفيز ،...الخ".[2]

2-الموردين: موردين مختلف الموارد (المادية، المالية، البشرية) للمؤسسة، هي بحاجة لها لعرض محفظة من المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى زبائنها، ولأن الموردين "هم في حد ذاتهم مؤسسات لها أهداف يجب تحقيقها، هذه الأهداف تحدد عن طريق أطراف أخرى".[3]

3- الزبائن: يجب أن ننشأ لهم قيمة مقابل اقتنائهم منتجات المؤسسة.

4- المسيرين: الاستفادة من هذه القيمة مقابل تنظيمهم.

---

[1]- Jacques castelenau et autres, Pilotage stratégique, ,2 édition , Edition d'organisations, paris,2001, p77.

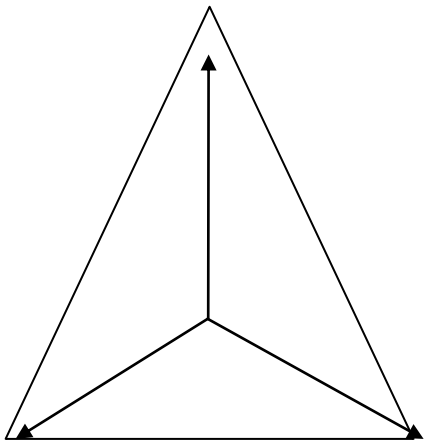
[2]- Jean Brilman, Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance, 3 éditions, les Editions de organisations, paris, 2001, p44.

[3]- Octave Jokung Nauena et autres, Introduction au Management de la Valeur, les éditions dunod, paris, 2001, p21.

5- المجتمع المدني: أين المؤسسة تعرف بيئتها، أين تخلق مجموعة معينة من القيود والأخطار،ويجب أن تمتثل لقوانينها وضوابطها،ولذلك عليها أن تقدم لها قيمة.

إن هؤلاء المستفيدين من القيمة التي تنشئها المؤسسة، ترتيبهم يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المؤسسة، فالقطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المؤسسة يتقدم الموردون على بقية الأطراف ،و يجب الإشارة أن طبيعة الاستفادة تختلف من طرف لآخر، وعموما في الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية تفرض المنافسة تقديم الزبون على بقية الأطراف إذن التعريف أو المفهوم الجديد لأداء المؤسسة هوتعظيم القيمة التي تخلقها لشركائها و نوضح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-3):قياس أداء المؤسسة عن طريق القيم المخلوقة.



Source : Michel Mon tebello, Stratégie de la création de la valeur, : Economica édition, paris, 2003,p196

من الشكل يتضح أن أداء المؤسسة يقاس من خلال العناصر المذكورة سالفا، والتي تتمثل في كل من الزبائن والعمال والمساهمين ، وكل عنصر له أهمية كبيرة بالنسبة المؤسسة فيما يخص خلق القيمة.

الفرع الثاني: الأعمدة المحددة للأداء:

إن أداء المؤسسة يتعلق بمجموعة من العناصر تؤثر و تتأثر إيجابيا أو سلبيا فيه، منها ما هو داخلي يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه، ومنها ما هو خارجي صعب التحكم فيه ، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها،وهذه العوامل تختلف من مفكر لآخر ومن فترة تاريخية لأخرى وعليه يجب تحديد هذه العوامل وحصرها.

و إن التنظيم و الإستراتجية والموارد البشرية كعوامل محددة للأداء في فترات تاريخية عرفتها المؤسسة هي ذات أهمية كبيرة فإن إساءة استعمال أحد هذه العوامل يؤدي بالضرورة إلى أداء سيء للمؤسسة ككل ، ولكن مع التطور

الهائل في السياسات والإستراتجيات والمحيط، فإن هذه العوامل اختلفت ،وكل باحث أعطى صورة معينة عن هذه العوامل.

وفي هذا الإطار يرىJean Pierre mercier أن العوامل التي يرتكز عليها أداء المؤسسة تتمثل في:[1]

- الإستراتجية،
- الرؤية ، القيم, الرسالة،
- الموارد البشرية،
- هيكلة المؤسسة،
- العمليات والأنظمة،
- الموازنة.

أما Tom Peters, Robert watrman فيركب ثمانية عوامل للأداء:[2]

- التميز في العمل،
- الإستماع للزبون،
- تشجيع الاستقلالية والإبداع،
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد،
- القيم الجماعية،
- الاحتفاظ بهيكلة بسيطة،
- المزج بين الليونة والصرامة،
- الاهتمام و الارتباط بما نعرف القيام به.

و بالنسبة لPaul Pinto فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي :[3]

- القيم(الحيوية)قاعدة للنظام في مجمله.
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء.
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

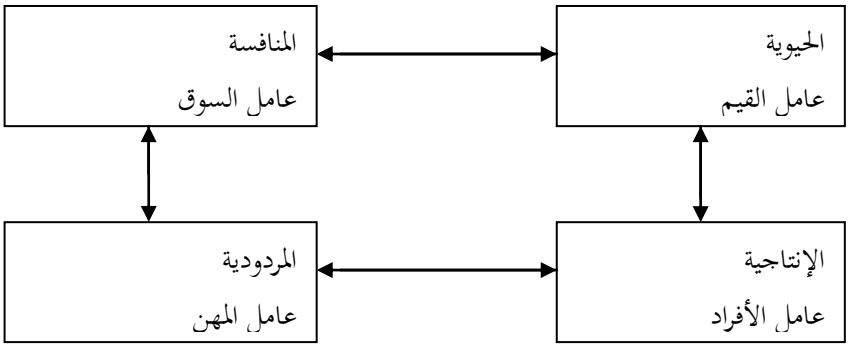
كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

[1]- Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montereal, 2003,p7.

[2]-Tom Peters, robert Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, Edition Dunod, paris, 1999, p8.

[3] - Paul Pinto, la performance durable, renower avec les fon damentaux des Entreprises qui durent, édition dunod, paris, 2003,p11.

الشكل رقم (3-4): الأربع عوامل المحددة للأداء.

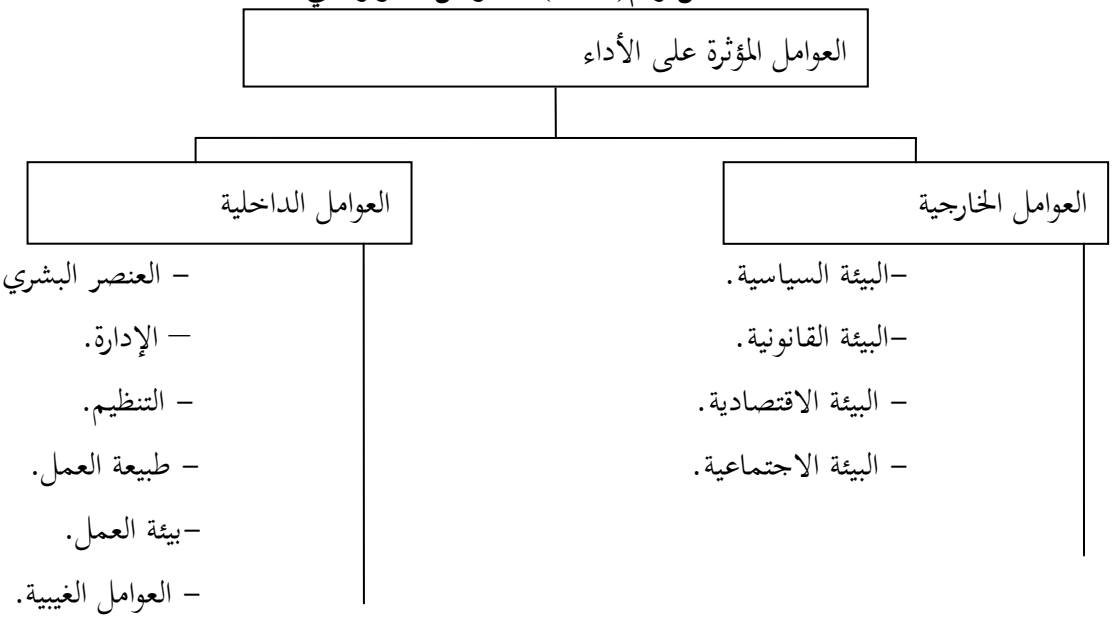


Source :Paul Pinto, opcit, p11.

و بالنسبة لبعض الباحثين هناك من يصنف عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وخارجية" [1]فنجد أن العوامل الداخلية تتمثل

في:العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبللعوامل الخارجية فتشمل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-5): العوامل المؤثرة في الأداء.



المصدر: علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص27.

أما المقاربة الإستراتيجية فترى أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط، أو بالأحرى من مواردها.

مما سبق يتضح أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، و على اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار، و تختلف في شدة و طريقة التأثير، و من هذه العوامل من له تأثير مباشر، و منها من له تأثير غير

[1]– علي عبد اله، مرجع سبق ذكره، ص27.

مباشر، و نتيجة ذلك فإن العوامل المحددة للأداء مجالها يبقى واسعا، و القائمة غير قابلة للضبط، كل مؤسسة لها قائمة تختلف عن الأخرى تحدد أداءها و طرق تحسينه لأن كل عامل أو مجموعة عوامل لها تأثير مختلف في ظل ظروف مختلفة.

و لعل الملاحظ في جميع المقاربات السابقة أن عامل واحد دائم الحضور والتأثير على أداء المؤسسة رغم اختلاف وجهات النظر،إنه المورد البشري،ظهر كعامل أساسي ومحدد الأداء وعامل لا يتحقق إلا عن طريقه الأداء ، وبذلك فإن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة للتحدث عن المورد البشري، فهو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها بالرغم من الثورة الهائلة في التكنولوجيا ، يبقى الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لها، وهو و هو أحد العوامل الرئيسية المحددة و المحققة لأداء المؤسسة.

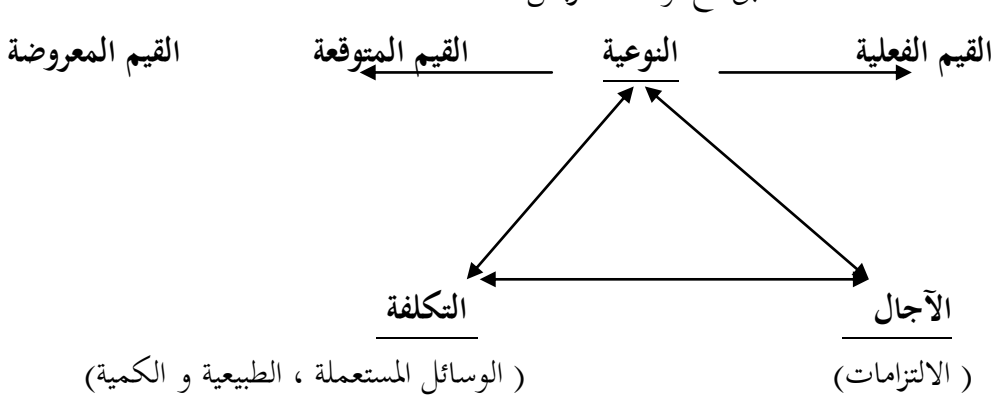
المطلب الثالث:الأداء في بعديه الداخلي والخارجي

الأداء حتى فترة قريبة جدا كان يعتبر ذا بعد داخلي فقط، لكن المصطلح تغير، لم يعد أحادي البعد، حيث نكتشف مع تشبع الأسواق، أن القيمة ليست بالضرورة مساوية لتكلفة الإنتاج، و مراعاة المقاييس المعيارية،...الخ، هي مجموعة من الخصائص التي تشكل قيمة تمنح للزبون والتي يعبر عنها بالثمن الذي يكون الزبون مستعدا لدفعه وهكذا[1]:

الأداء= الأداء الداخلي+ الأداء الخارجي (القيمة، الثمن)

وعليه فإن للأداء بعدان، داخلي وخارجي.

الشكل رقم(3–6): الأداء– مكونات داخلية.



Source :Jacques castelenau et autres, opcit, p83

من الشكل يتضح أن للأداء مكونات داخلية، فالتطابق مع توقعات الأفراد يتم من خلال القيم الفعلية والقيم

[1] Jacques castelenau et autres, opcit, p84.

المتوقعة ، وهذا كله حسب الآجال (الالتزامات) لنوعية القيم المعروضة والتكلفة المتمثلة في الوسائل المستعملة الطبيعية والكمية.

الفرع الأول: الأداء الداخلي

مكونات الأداء الداخلية هي: النوعية، التكلفة، الآجال.

1- الأداء و النوعية: النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج، التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، إن نوعية الزبائن و شروطهم ستؤدي بالضرورة في الداخل إلى نوعية على مستوى الطرق و الإجراءات الخاصة لإنتاج المنتجات (الخدمات)، و بذلك يجب أخدها بشكل أوسع و هذا على جميع مستويات الهيكلة و حتى الزبون.

و يمكن اعتبار النوعية وفق مبدأين:[1]

* النوعية، عنصر أداء نشاط أو عملية، مرتبطة بالضلعين الآخرين للأداء (التكلفة، الآجال)، حيث أن العرض النهائي للمؤسسة، منتج أو خدمة، تدمج فيه القيمة المحسوسة من طرف الزبون ضمنيا أولا،ثم الأضلاع الثلاث: النوعية، التكلفة،الآجال، إن النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة.

*نوعية المنتجات المعروضة للزبون النهائي هي الوحيدة من الأضلاع الثلاثة للأداء التي تعطي نظرة خارجية خالصة، مستقلة عن الهيكلة، بهذه النوعية يمكن ربط مفهوم الآجال، حيث يوجد تطابق التوقعات الخارجية حسب المواقع التنافسية المحددة من طرف المؤسسة.

النوعية إذن هي التكيف الكامل مع توقعات السوق حسب الاختيارات الإستراتجية للمؤسسة هذا من وجهة نظر الإستراتجية، أما من وجهة نظر الأداء المرتبط برضا الزبون، النوعية، تصور ملائمة و موافقة المنتجات (الخدمات) مع التوقعات.

2- الأداء والتكلفة: التكلفة هي"مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"[2].

و هناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة (الإنتاج): تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع.
-حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات.....الخ.
- حسب محتواها: الكاملة و الجزئية(المباشرة، المتغيرة، الهامشية).
- المحققة فعلا و التقديرية(حسب الزمن).

إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة و التكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية و الثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى

[1] -Lamia berrah, opcit, p22.

[2] -ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة ,1999 ،ج1،ص14.

المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا" فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه و تحول إلى تدنيه التكاليف"[1].

و التمكن من التحكم في التكاليف هو أولا قضية الفهم الصحيح لهذه الأخيرة و المنافع المتوخاة من الوسائل المستعملة للحصول على النتائج، و بذلك فإن التكاليف الزائدة (المضخمة) هي دائما تكاليف غير نافعة للنتائج المتوقعة و للقيمة الفعلية و للتوقعات الخارجية و عليه يمكن ربط كل التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي، وهذا ما أحدث نظرة مزدوجة:[2]

* يجب الأخذ بعين الاعتبار قيود السوق و المردوديةِ الإجمالية في تعريف التكاليف المستهدفة، حيث يجب أن لا ننسى أن:

سعر التكلفة= سعر السوق- الهامش الضروري.

حيث يعبر سعر التكلفة عن الشروط الحقيقية لنشاط و أداء المؤسسة.

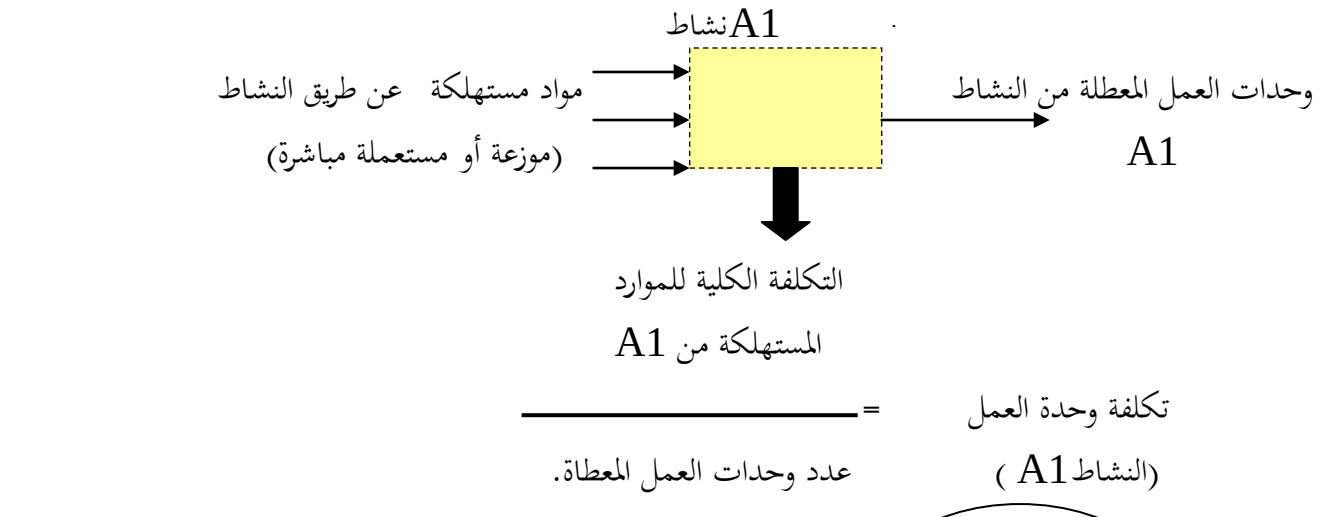
* التحقق المستمر من التناسق بين مركبات التكلفة المستهدفة و القيم الحقيقية المؤداة للزبائن.

إن الشكل أدناه يوضح في هذا السياق المقاربة بتكلفة النشاطات و العمليات و الأداء :

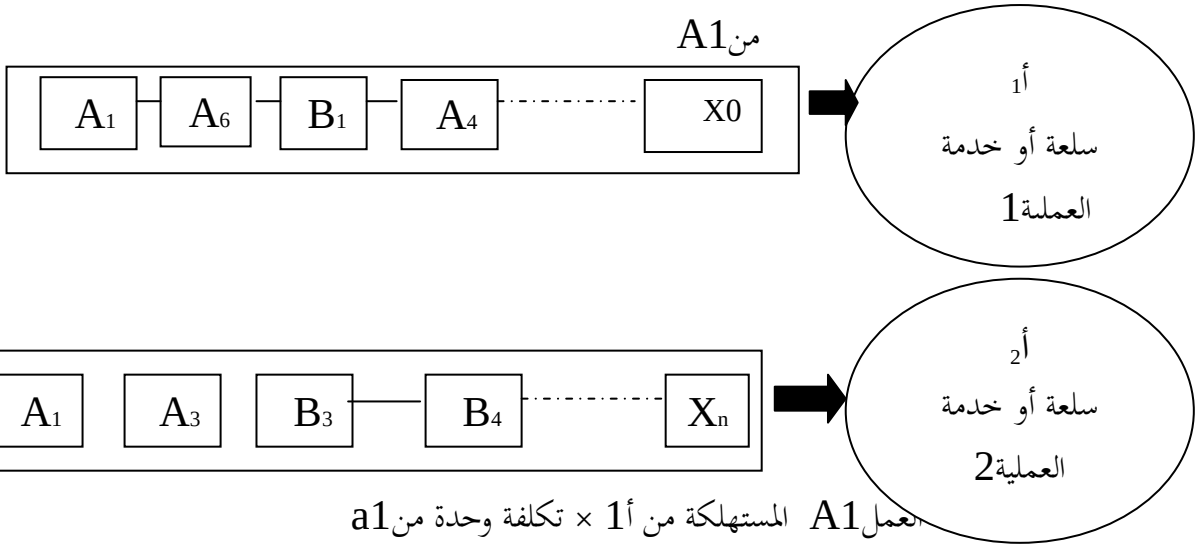
[1] -Lamia Berrah, opcit, p23.

[2]-Jacques Castelenau et autres, opcit, p85.

الشكل رقم(3-7): الأداء- مكونات داخلية



تكلفة وحدة العمل (النشاط A1) = التكلفة الكلية للموارد المستهلكة من A1 / عدد وحدات العمل المعطاة من A1



سعر تكلفة أ1 = عدد وحدات العمل A1 المستهلكة من أ1 × تكلفة وحدة من a1

+

عدد الوحدات العمل A2 المستهلكة من أ1× تكلفة وحدة من a2

+

.

.

+

عدد وحدات العمل Xn المستهلكة من أ1× تكلفة وحدة من Xn

Source; Jacques castelenau et autres, opcit, p85. :

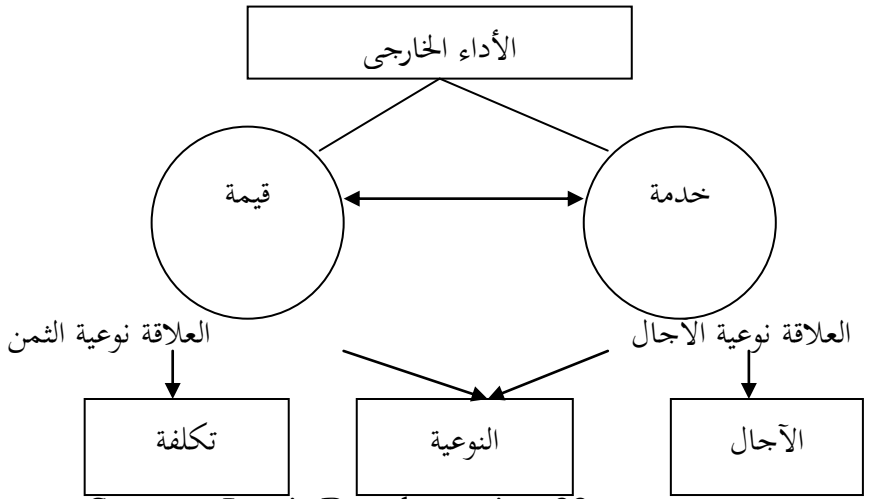
3- الأداء و الآجال

بصفة عامة،الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج"[1]، بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف و محدد، إن الأداء هو الاحتياط و احترام المسؤوليات المحددة، داخليا و خارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسطية، التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، وخارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، و المؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية(عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة.....) ،و عليه فإن "الآجال تقييم درجة التفاعل إذن مرونة المؤسسة"[2]، و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف و تحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل و العلاقة بين تقليص الآجال و الإيرادات و بين تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

الفرع الثاني: الأداء الخارجي

في ظل البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المؤسسة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن و النوعية، و إذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة، سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة،و عليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي جيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم(3-8):مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي.



Source :Lamia Berrah, opcit, p22.

[1] -Lamia Berrah, opcit, p24.

[2]- Loc cit, p24.

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة" بالقدرة على تحسين العلاقة بين : القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"[1]، فرضا الزبون هو الوحيد الذي يضمن القابلية لتنافسية المؤسسة عن طريق القيمة التي يتلقاها، و بذلك فأداء المؤسسة الخارجي يتعلق بهذه القيمة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تؤكد أن معالم أو مكونات الأداء الخارجي نجدها ضمن عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها" العوامل التي لها تأثير حاسم على الموقع التنافسي في قطاع معين"[2].

و التي يجب أن نفرق فيها بين:[3]

* عوامل النجاح الأساسية Fcs المؤهلة:الضرورية للتمثيل في السوق.

* عوامل النجاح الأساسية Fcs المفيدة: (الرابحة)، تسمح برفع حصة السوق.

كخلاصة لما سبق:

المؤسسة تعرف نشاطاتها لتحقق منتجات متوقعة من الزبائن، هذه النشاطات منظمة في عمليات، كل نشاط يتفاعل من جهة كزبون لنشاط أمامي، و من جهة أخري كمورد لنشاط خلفي، سنجد عن طريق علاقات التبادل بين النشاطات مصطلحي الأداء الداخلي و الأداء الخارجي أين:

* الأداء الخارجي يعرف من جهة حكم الزبون على المنتج الذي يتلقاه(حسب أجل أخذ الطلبية، نوعية المنتج.....)، من جهة أخرى عن طريق حكم المورد.

* الأداء الداخلي يخص بالأساس فعالية الموارد المستعملة.

إن مصطلح الأداء تعقد ، بجانب القياس التقليدي للإنتاجية، أشكال أخرى للأداء ظهرت بالتدريج، مصحوبة بالتنافسية، ليس فقط مرتكزة على التكلفة، لكن أيضا على النوعية وخاصة على الآجال، في هذا السياق،ضبط الأداء لم يعد يقتصر على تدنيه التكاليف ورفع حجم الإنتاج، وإنما يستلزم تحسين مستمر، شامل، وثلاثي الأبعاد، داخليا، وخارجيا، والذي يترجم عبر بسطه على جميع المستويات.

المبحث الثاني: تقييم الأداء التسويقي

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء و واجبات و مسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين في التسويق وسلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيهم.

إن عملية تقييم الأداء التسويقي عملية مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات و السلوكيات، كما تعتمد نتائج

[1]- Jacques Castelenau et autres, opcit, p77.

[2] - Lamia berrah , opcit, p27.

[3] - loc cit, p27.

التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات، ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

المطلب الأول: مفهوم الأداء التسويقي وتقييمه

يعتبر الأداء التسويقي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهذا باعتباره من بين المفاتيح المهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي يمكننا تبيان مفهوم هذا الأداء وتقييمه:

الفرع الأول: مفهوم الأداء التسويقي:

يقصد بمفهوم الأداء التسويقي " المخرجات أو الأهداف التي تسعى إدارة النشاط التسويقي إلى تحقيقها".

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه"[1].

وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه استظهار يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إدارة النشاط التسويقي إلى تحقيقها داخل المنظمة.

أولا: تحليل أداء الترويج: يعد الترويج عنصرا فعالا في العملية التسويقية لما يحققه من نتائج فعلية لهذا سنتطرق إلى تحليل الأداء الترويجي.

فعالية الإعلان: يعتبر الإعلان أحد وسائل الترويج وهو اتصال غير شخصي وغير مباشر لنقل المعلومات إلى المستهلك ومن هنا لابد من تقييم فعالية النشاط الإعلامي لإيقاف الحصة السوقية.

ثانيا: تحليل أداء القناة التوزيعية:

تتبنى الإدارة إستراتيجية بنكية من القنوات التوزيعية التي تتدفق من خلالها السلع والخدمات ،لكنها تصطدم بمنجزات البيئة السريعة على قدرة القناة في توفير السلع والخدمات من أجل تقليص الفجوة (المكانية أو الزمنية أو القيمة) لذلك يمكن تقسيم أداء القناة لعدة معايير كمية ونوعية منها:

1-فعالية نظام القناة التوزيعية:

تتم عملية التقييم من خلال إتباع جملة من الخطوات[2]التي تمنح من خلال:

1-تحديد حاجات المستهلك 2-تحديد ماهية المؤسسات التوزيعية 3-تحديد كيف يمكن تلبية احتياجات المستهلكين 4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الحاجة 5-تعزيز فعالية أداء القناة

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

[2] .تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ص313.

2-قياس إنتاجية القناة التوزيعية:

إن الإنتاجية هي مقياس تستخدم لمعرفة كفاءة الأداء من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات ويعرب عنها بالمعادلة التالية:[1]

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المدخلات}}{\text{كمية المخرجات(عناصر الإنتاج)}}$$

3-معايير تقييم قنوات التوزيع:

هناك عدة معايير للحكم على كفاءة وفعالية أداء القنوات التوزيعية ، ومن بين تلك المعايير نجد :[2]

أ-المعيار الإقتصادي: والمتمثل في - منحنى نقطة التعادل بين النفقات التوزيعية والأرباح المحققة.

- معدل الإيرادات.

ب-معيار السيطرة: ويقصد بها العلاقة الحسنة والطيبة بين المنتج وأعضاء القناة التوزيعية ،وسوء العلاقة بينها قد تؤثر بصفة كبيرة على الأداء التسويقي للمؤسسة.

4-عوامل الأداء الأخرى:

بالإضافة إلى المقاييس السابقة توجد بعض المقاييس الأخرى ذات أهمية في تقييم الأداء التوزيعي[3]:

1-تكلفة توزيع الوحدة

2-تكلفة نقل الوحدة

3-تكلفة تخزين الوحدة

4-عدد الأسواق الجديدة المراد دخولها

5-نسبة المخزون المتقادم

6-سنة الديون المعدومة

7-القدرة على جلب تكنولوجيا جديدة

8-نسبة التخفيضات

9-نسبة البضاعة التالفة

10-عدد ونسبة الموزعين

11- عدد شكاوي المستهلكين

12- حجم الأوامر

13-الأخطاء في ملء أوامر الشراء

14-تكلفة إنتاج الوحدة

15-تكاليف الطاقة

16-نسبة حجم المبيعات في الأسواق الجديدة

17-دقة التنبؤ بالمبيعات

18-صعوبة خدمة المستهلك

[1] هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع ، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة2 ، 2002، ص 267.

[2] محمد حودت ناصر، الأصول التسويقية، دار مجدلاوي عمان 1997 ، ص - ص 195-199

[3] عصام الدين أمين أبو علقة، التوزيع المفاهيم الإستراتيجية للعمليات" مؤسسة حوريس الدولية، الإسكندرية ،الجزء الثاني، ص ص 202-204 .

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء التسويقي:

1-تعاريف:

تعددت تعاريف تقييم الأداء التسويقي واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولا لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء التسويقي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي و المراجعة الإدارية" [1].

أما (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء التسويقي بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء التسويقي على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء"[2].

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء التسويقي على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)[3] .

في حين يرى الباحث (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

- وضع و إعداد معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب"[4].

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء التسويقي تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه الخصائص التالية:

- عملية إدارية منتظمة؛
- عملية دورية مستمرة ؛
- عملية مراجعة شاملة ؛
- عملية عادلة و موضوعية ؛

---

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 3.

[2] Anne RIBEROLLES, Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

[3] Anne RIBEROLLE, opcit, P14.

[4] ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322 .

- عملية تطويرية و هادفة .
- عملية مراقبة إدارية .
- عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل"[1].

ترى أيضا الباحثة (Marie tresanini) تقييم الأداء التسويقي على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعة"[2].

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" [3].

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء التسويقي، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، و لأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء التسويقي " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم الأداء التسويقي هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية" [4].

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة التسويقي هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد في هذا المجال ، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت...الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء التسويقي".

2-فوائد تقييم الأداء التسويقي: تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك:

---

(1) شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

(2) Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

(3) عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

(4) عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين
- التوزيع غير السليم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور [1]

ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء التسويقي في النقاط الآتية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة و الضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها و معرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة – تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة...الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط [2].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي و أهميته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف العوامل التي من شأنها أن تؤثر عل الأداء التسويقي ،إضافة غلى هذا سيكون لنا جانب نستعرض فيه مدى أهمية الأداء التسويقي بالنسبة للمنضمة والبيئة المحيطة بها.

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع نفسه، ص 5، نقلا عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 42

[2] .Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 22.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء التسويقي

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء لمنظمة ما تشغيل عدة عوامل قد تؤثر في الأداء و من بينها مايلي:

1-الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي[1] .

2-التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:

يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية – (حل الآلة محل الأعمال اليدوية)- ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.

3-الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدّي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع....الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج .

4-نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي[2] :

[1] عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[2] ديسلر جاري ، مرجع سبق ذكره، ص 325

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء التسويقي بالنسبة للمنظمة

يعتبر تقييم الأداء التسويقي بمثابة مراجعة و مراقبة لبقية سياسات مديرية تسيير الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الاختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله و قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتا الصدق والثبات.
- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات العاملين وزرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهم و توجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيهم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.

يساهم تقييم الأداء التسويقي في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا؟

هل تم وضع الخطط بشكل جيد؟ هل نظمت الأشياء بشكل جيد؟ هل كان التنسيق والاتصالات كافيين؟ هل توافرت المواد الضرورية؟ لاشك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة مديرية الموارد البشرية، والنظام الكلي للمنظمة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

يعتمد تقييم الأداء كمدخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وتوفير الوسائل التي تساعد المديرين في توجيه و تطوير أداء الأفراد والتخطيط المستقبلي للعمل وتنمية المهارات والقدرات والعلاقات بين مختلف مستويات اتخاذ القرار من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى.

المطلب الثالث: أبعاد تقييم الأداء التسويقي

تقوم كل منظمة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين أفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، و فعالية ممكنة.

ومن هنا كان لزاما على المنظمة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة من خلال عملية تقييم لأداء كل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة.

كما أن لتقييم الأداء التسويقي بعدان أساسيان:

أما الأول فهو متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياستها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بأهداف الدولة وسياستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة.

والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الأداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المنظمة، وتحديد النشاط التسويقي و هذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة[1] .

واعتبارا لما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى استظهار دور المشرف في عملية التقييم، وخطوات تقييم الأداء سنوجزها فيما يلي:

- **دور المشرف في عملية التقييم:** يعتبر تقييم الأداء التسويقي أحد المهارات الإشرافية الأساسية، فالمشرف هو الذي يقيم الأداء الفعلي لمرؤوسيه، و المشرف يجب أن يكون عادلا في عملية التقييم، فلا يقيم مرؤوسيه بمعدلات أداء أعلى أو أقل من الواجب، لأنه في هذه الحالة يظلمهم أو يتجنى عليهم، لذا فإنه يجب أن يؤدي هذه المهمة على أكمل وجه، و لا يتحقق ذلك إلا من خلال الإلمام التام بأساليب و طرق تقييم الأداء و التعرف على مجموعة المشكلات التي قد تعترضه أثناء التقييم و محاولة التغلب عليها. فنجد أثناء مجانبة واقع المنظمات أن أقسام هذه الأخيرة تقدم النصح و المشورة بخصوص الطريقة الملائمة في تقييم الأداء، إلا أنه يترك القرار النهائي للتقييم لرؤساء أقسام العمليات[2].
- **خطوات تقييم الأداء التسويقي:** يمر تقييم الأداء التسويقي بثلاث خطوات تتمثل في:

تحديد الوظيفة، و تعني أن هناك اتفاق بين الرئيس و مرؤوسيه حول واجبات الوظيفة و المعايير المستخدمة في الحكم على مستويات أداء شاغلها.

أما تقييم الأداء فإنه يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعة.

[1] Yves Emery , François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Paris 1999, P 14.

[2] ديسلر جاري ، مرجع سبق ذكره، ص 327.

التغذية العكسية و التي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات على مستويات الأداء و نقاط القوة و الضعف به، بغرض ترشيده نحو المسار الصحيح.

المطلب الرابع: الجوانب المحيطة بتقييم الأداء التسويقي

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانيات الجمع بين جزأين أو قطاعين استراتيجيين أو حتميات الفصل بينهما أو التخلي عن بعض الأجزاء وكذا إمكانيات إجراء دمج واحتواء اعتمادا على مفهوم التعاضدية (Synergie) ، هذه الأخيرة التي قد تكون موجبة، معدومة و قد تكون سلبية، وللحفاظ على النمط الموجب يجب العمل في إطار مزايا اقتصاديات السلم وإلغاء ازدواجية الجهود والمسؤوليات مما يخفض حتما في التكلفة وبالتالي مردودية أحسن.

وآثار التعاضدية يمكن قياسها ما عدا ما تعلق بالعنصر البشري، فيصعب قياسها، وتحديد اتجاهها ايجابياً كان أم سلبياً، ويمكن ملاحظة عدة أنواع من التعاضديات منها تعاضدية الإنتاج، التعاضدية التجارية، المالية، تعاضدية البحث والتطوير والتعاضدية البشرية والاجتماعية التي يتحتم علينا التركيز عليهما في هذا السياق، فأثر تعاضدية البحث والتطوير يكمن في الجمع بين فريقي بحث كانا يعملان بطريقتين مختلفين في مشاكل متقاربة قد يؤدي إلى تركيز أكبر للجهود، وبالتالي سرعة أكبر ويمكن قياس هذا الأثر كميا بعدد المنتجات الجديدة ونسبة رقم الأعمال لهذه المنتجات إلى رقم أعمال المنظمة، وكذا عدد براءات الاختراع، أو مستودع الإبداع والتجديد سواء في المجال الفني أو السلوكي.

في حين يتميز أثر التعاضدية البشرية والاجتماعية التي يصعب تحديد أثر الخبرة لدى المسيرين والانسجام والتوحد مع المنظمة، الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة أو ثقافتها، روح الفريق....الخ.

إذن التعاضدية من العناصر الأساسية لإستراتيجية المنظمات، فالأمر يتعلق بتحقيق الربط بين خصائص المنظمة والتناسب والتوحد بين أجزاء النظام، وتطور المنتجات والأسواق وفيما يلي عرض لعلاقة كل من هذه الجوانب المحيطة بالأداء التسويقي من بيئة، وثقافة المؤسسة، التطوير التنظيمي والتغير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، الاتصال والمعلومات. ومدى تأثيرها على أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.

الفرع الأول: علاقة البيئة بالأداء التسويقي للمنظمة:

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على الأداء التسويقي في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات...كما تشتق أهدافها من النسق الشامل، وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة .

إن البيئة التي تنشط فيها المنظمات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، و التموج الناجم عن سرعة الأحداث السياسية التشريعية الاقتصادية و الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، وتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة ، عوامل ومكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المنظمات [1].

من الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح، وهو الذي تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة ، فلا يوجد ما يسمى بالأنظمة المعزولة أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط ، وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق مدخل النظم أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي، والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية ، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط مقصودة وغير مقصودة حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص ، تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب وإنما على بقية مكونات البيئة .

كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين الأول داخلي والثاني خارجي ويشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة(أفراد ، منظمات ، وجماعات) أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المنظمة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها[2].

الفرع الثاني: أثر الثقافة على الأداء التسويقي

تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، وباعتبار أن عناصر المنظمة هم أفراد في ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنتظمة، وبما أن النشاط التسويقي جزء من المنظمة فإنه تتشكل في هذه الأخيرة ثقافة خاصة بها، حيث عرفت بمصطلح خاصً الثقافة التنظيميةً هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس إدارة المنظمة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء و السلوكيات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المنظمة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها[3]. فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية، وتحسين الأداء الذي تريد إحداثه فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إحداثها لن تقع، ولكن كلمات كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المنظمة وبين مبادرة الأداء الجديدة فإن التوقع سيكون كبيرا في نجاح المشروع .

[1] عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، 2002 ، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66 ، مايو 1990، مصر، ص 21 – ص 22.

[2] شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 73.

[3] جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 100.

إذا لم يكن هناك تصادم بين مشروعك لتحسين الأداء وبين الثقافة الحالية للمنظمة فسوف تكون مقاومة التطبيق محدودة جدا من هذه الناحية، ولكن إذا سار مشروعك ضد التيار الثقافي، فسوف يكون مشروعك أكثر صعوبة. ثقافة المنظمات مقاومة بطبيعتها للتغير. يتطلب إحداث تغيير في ثقافة المنظمة جهودا ضخمة متواصلة ومتناسقة. عندما لا تساند ثقافة المنظمة التغيير المرغوب، يكون أمامك اختيارات ثلاثة:

1. تغيير حل تحسين الأداء ليصبح أكثر قربا من المعتقدات و السلوكيات، و الافتراضات الثقافية في المنظمة.
2. تثمين جهود إحداث التغير الثقافي في أعلى درجات المساندة و التدعيم، متضمنا مستويات عليا من الرعاية جيدة الاتصال، والتي تبارك المشروع.
3. توقع فشل مشروع تحسين الأداء .

كلما كانت الفجوة عميقة بين الثقافة ومتطلبات مشروع تحسين الأداء، كلما ازدادت حاجتك إلى رعاية المشروع، يجب أن تقيم هذه الفجوة، وتحدد مع المعنيين والمسئولين على المشروع ما إذا كانوا على استعداد لتقديم التدعيم اللازم، إذا لم يبدو هذا الاستعداد، فيجب التعديل، أو الإلغاء، وإلا سوف لا يتحقق ما تنشده من المشروع المقترح.

تؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة، ولكن أداءها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت، مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء– الثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا، فلا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة من طرف أعضائها، علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير، هذا الأخير الذي يهدف في الكثير من الأحيان إلى رفع أو تقييم أداء المنظمة.

الفرع الثالث: دور التطوير و التغيير التنظيمي في الأداء التسويقي

يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مجهود مخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم، التكنولوجيا وترشيد القرارات أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل.

في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

لابد للإدارة من حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي: هل التغير ضروري؟ وهنا يجب وزن المزايا والتكلفة فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب يجب الاستعداد في إجراء التغيير.

- اختيار البدائل المختلفة للتغيير فيجب على المعنيين أن يتأكدوا من أن أسلوب التغيير الذي يتم اختياره هو الأسلوب الصحيح، وفي معظم الحالات نجد هناك بدائل للتغيير وعادة ما يفضل التغيير الذي يحقق النتائج المرغوبة والتي تحقق العائد لكل من الأفراد والمنظمة.
- تقييم التأثير الناتج عن التغيير حيث أنه لابد من معرفة تأثير التغيير في المدى القصير والمدى الطويل، وعلى المعنيين أن يقوموا بعمل أبحاث لمقارنة تأثير المتغيرات المطلوبة.
- الحصول على تأييد العاملين، ولابد من تهدئة روعهم لأنهم سوف يتأثرون بالتغيير مباشرة حتى يمكن للمنظمة إحداث التغيير النّاجح وقد يتم ذلك عن طريق المناقشات لتوضيح القوى الدافعة وتقليل القوى المعوقة.
- متابعة و تقييم المخرجات بعد البدء في التغيير، لابد للمعنيين من الحصول على المعلومات عن كيفية سير الأمور، وهل يتم قبول التغيير أم لا؟ حتى يتم التأكد من أن الأمور تسير وفق ما هو مرغوب أم أن ذلك مجرد مضيعة للوقت[1].

المناخ التنظيمي:

- خلق مناخ تنظيمي يحرص فيه القائد على الاهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزاوجة بين أهداف العاملين والمنظمة.
- مناخ إيجابي يشجع على المشاركة وعلى درجة عالية من الانفتاح، الثقة، المسؤولية والشعور بالولاء والانتماء.
- مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية مع درجة عالية من المرونة، توسيع وإثراء الوظائف.

الصراع و علاقته بالأداء التسويقي:

إذا تأملنا في عناصر التكوين الداخلي للمنظمة من حيث أهميتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري، حيث يمثل أعظم قوة تملكها المنظمة، بيد أن تأثير العنصر البشري في كفاءة المنظمة يتحدد على مدى توفق الجهاز الإداري في خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات فعدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل بالاستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، الاستقالة، الشكاوي، العنف من جهة، كما يحول دون رشد ونضج المنظمة من جهة أخرى مما يخلق الصراع الذي تنحصر مسؤوليته الكبرى على مساري هذه المنظمة، هذا الصراع الهدام يعود بنتائج وخيمة[2]، تعصف بأهداف المنظمة وأدائها ومن أهمها: عدم الدقة في القرارات، زيادة التكاليف المالية، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع أحداث العمل ومعدل الشكاوي، ارتفاع نسبة الإضرابات، ارتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات.

[1] عبد الله علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 6.

[2] الهواري سيد ، المدير الفعال للقرن 21، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، طبعة 5، القاهرة، مصر، سنة 2000، ص 267 بالتصرف.

وتجدر الإشارة اعتبارا لما سلف ذكره أن الصراع هو " العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين"[1].

وباعتبار أن المنظمة تتكون من أفراد، ومن أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية ميولاتهم، رغباتهم، أهدافهم، وتطلعاتهم وبالتالي هذا ما ينشئ بينهم تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزء منه. هذه التفاعلات تفرض وتحتم الصراع، هذا الأخير الذي قد يكون منتجا، مثمرا، مدعما إذا ما أطّر تأطيراً جيدا واستثمر، أو قد يكون كابحا يجب إبادته حتى لا يهدر طاقات الأفراد، وبهذا طاقات المنظمة ككل، مما يشعر الفرد بغبنه وإحساسه بعدم الولاء و الانتماء إلى منظمته من جراء هذا الصراع[2] العقيم.

الفرع الرابع: تأثيرات ضغوط العمل على الأداء التسويقي

هناك العديد من الدراسات التي أجزمت بأن الضغط هو العامل الرئيسي في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية، ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك عن أنهم يعتقدون بأن الضغوط والأداء هما علاقة تسير في شكل خط منحن، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم، و بذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزءا كبيرا من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء.

إلا أن هناك دراسات أخرى جاءت لتنفي نتائج الرأي الأول بمعنى أن موضوع هذه الدراسة ينصب على أن الأداء من الممكن أن يختل ويتدنى في ظل ضغوط منخفضة أو معتدلة وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- أن الشخص الذي يتعرض للضغوط ينصب تركيزه كله على المشاعر غير السارة من الضغط والتفكير فيها بدلا من التركيز على المهمة الموكلة إليه القيام بها- يعني ينظر للضغط من زاوية سلبية.
- إن التعرض للضغوط بصفة مستمرة ومتكررة قد تكون لها آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على أدائه.
- كلما كانت المهمة الموكلة معقدة تدنى مستوى أداء الفرد لها عندما يكون واقعا تحت تأثير الضغوط – درجة التعقيد – أي إن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد وفي ظل الضغوط دوما.

يبدو أن هناك بعض الاستثناءات في هذا الرأي، أولها أن بعض الأفراد على الأقل في بعض المواقف أو المناسبات يؤدون آداءا خارقا في مواقف الضغط الشديدة، كذلك نجد الفروق الفردية ومدى استجابة كل فرد للضغوط

1 أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003، ص ص. 310 ، 316 بالتصرف.
2 حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، اسكندرية، مصر 1999، ص 65..

وتأثيرها على أدائهم، بالإضافة إلى استثناء تأثير التكوين الثقافي والصفات الشخصية للأفراد على الآثار المترتبة على ضغوط العمل. وكخاتمة لما سبق من نتائج الدراسات والآراء سيما إذا كان التأثير سلبيا وحتى إن كان إيجابيا فإنه يعتمد على عدة عوامل منها: درجة حدة الضغوط، درجة تعقيد المهمة، الخبرة السابقة للأفراد الذين يؤدون هذه المهام ثم الفروق الفردية بين الموظفين أو العاملين[1]

توفر الاتصالات و المعلومات في الأداء التسويقي:

إن كل تصرف أو سلوك إنساني يحتاج لمعلومات، والمعلومات تتاح من خلال الاتصال الذي يعد عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف وآخر باستخدام كلمات أو رموز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي، أو غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموما، وحتى الصمت- أحيانا- يمكن أن ينقل معنى معينا. وعلى هذا الأساس فإن للاتصال هدفا أساسيا هو نقل المعلومات أو المعاني من المرسل إلى المستقبل.

هذه المعلومات التي تنساب بدورها بيسر وسهولة وبصفة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس سلبا على المنظمة.

إن الإدارة التي تبتغي النجاح لابد أن تمتلك نظاما للاتصالات فعالا حيث أن الاتصال ينقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية، كذلك فإن الاتصال هو سبيل للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرف على فهم العاملين وردود فعلها للرسائل المبلغة إليهم.

المبحث الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء التسويقي:

لإدارة الموارد البشرية علاقة وثيقة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة، ومن بينها الوظيفة التسويقية، إذ أن تحسين أدائها من تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها من تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سنراه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء التسويقي.

إن عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة هو عبارة عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض مع اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب.

الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

في هذا الصدد يعرف "علي السلمي" تخطيط القوى العاملة على أنه: **"**وسيلة لتقدير الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها**"**[2] إن هذا التعريف يركز على تقدير الحاجة من القوى العاملة بشكل عام والسعي على تلبية هذه الحاجة مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

[1] هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد ، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض، السعودية، 1998، ص 273،...،275.

[2] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص187.

وعرف الأستاذ " Graham" تخطيط الموارد البشرية على أنه: **"**عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية**"**[1]

وقد عرف "صالح عودة سعيد" تخطيط الموارد البشرية على أنه: **"**أسلوب عملي منظم يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المؤسسة والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين لضمان أداء المؤسسة لواجبها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفعالية تأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن البيئة التي تشكلها هي نظاما فرعيا مرهبما يؤدي إلى حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها**"**[2].

من خلال ما سبق وفي إطار إيضاح مفهوم تخطيط الموارد البشرية فإنه يمكن إبراز أهميته ودوره في تحسين التسويق من خلال الجوانب التالية:

– إن إهمال وسوء التخطيط للموارد البشرية يعرض المؤسسة على مشاكل عديدة لظهور فائض في العمالة أو حدوث عجز فيها مما يؤدي إضراب أدائها نتيجة للظروف المفاجئ لتغيرات العمالة(الاستقالة، الترقية، التقاعد، الوفاة،...) ولا شك أن حدوث هذه الاضطرابات يؤدي إلى انخفاض في إنتاجية المؤسسات.

– إن تحسين الإنتاجية يعتمد على أحد جوانبه الهامة على أحد جوانبه الهامة على توفير المهارات اللازمة وبالتالي فإن مهمة التخطيط في هذا المجال هو العمل على ضمان تلك المهارات في الوقت التي تطلب فيه والموارد البشرية لا يمكن تخزينها ولكن يمكن توفيرها عن طريق التخطيط الفعال لهاته الموارد.

– إن تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء تغيير المقترح قي وسائل العمل أو في طرق الإنتاج أو في الهيكل التنظيمي أو في خطوط الإنتاج أو في الأسواق وخاصة سوء العمل وفي تكنولوجيا الإنتاج وفي نظام الرقابة الإدارية...وغيرها. ولعل هذا يؤدي إلى بلوغ مستويات أفضل من التسويق.

وبصفة عامة فإن التخطيط الموارد البشرية يساهم في التعرف على الفائض في القوى العاملة. والعمل على تخفيضها أو التعرف على العجز والعمل على تلبيته لضمان صيرورة النشاط الإنتاجي. وهو ما يساهم في تحسين التسويق بالمؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثاني: مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة أو موازنة بين الطلب وعرض القوى العاملة بالمؤسسة، وعادة ما ينظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها تتكون من المراحل التالية[3] :

[1] صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994ص107.

[2] نفس المرجع، ص108.

[3] مصطفى شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، 1996 ص134-142.

- تحديد الطلب على الموارد البشرية.
- تحديد عرض الموارد البشرية.
- مقارنة الطلب على الموارد البشرية مع عرض الموارد البشرية (تحديد الفائض أو العجز).

1- تحديد الطلب على الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية باعتبار عملية موازية للمستقبل لابد أن تبدأ بتقرير الطلب عليها ويتحدد الطلب على الموارد البشرية لأي مؤسسة وفق للأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فالطلب على الموارد البشرية ما هو إلا طلب مشتق وهو الطلب على المنتجات أو خدمات المؤسسة لذلك فإنه قبل تحديد المنتج وهو نتيجة للطلب على المنتجات أو خدمات المؤسسة لذلك فإن قبل تحديد الحاجة من الموارد البشرية لا بد من تحديد إتجهات نمو المبيعات والإنتاج لفترة الخطة.

وبصفة عامة فإن تحديد الطلب على الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل والتي يجب أخذها بعين الإعتبار وهذه العوامل نذكر منها:

–معدل النمو في الإنتاج والمبيعات في فترة الخطة.

–دراسة وتحديد مدى تأثير التغيرات التكنولوجية التي يمكن إدخالها على ميدان الإنتاج وأثرها على طلب الموارد البشرية.

–دراسة مدى تأثير التغيرات الاجتماعية كالنمو في حجم السكان وأوضاع المعيشة وقوانين والتشريعات

–على طلب الموارد البشرية.

وهكذا يمكن الاستعانة بمجموعة من الأساليب الكمية وغير الكمية مثل تحديد الطلب على الموارد البشرية ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

تقدير الخبراء والمديرين: وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي ويدرسوا ويحللوا تطور حجم العمالة عبر السنوات الماضية ثم ينظروا إلى المستقبل على اساس أنه امتداد للماضي محاولة منهم للتعرف على حجم العمالة المطلوبة باستخدام خبرتهم وحدسهم الشخصي [1].

طريقة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وفق اتجاهات الإنتاج وإنتاجية العمل: يمكن تحديد حجم الطلب على الموارد البشرية وفقا للمعادلة التالية[2]:

$$\text{الاحتياجات من القوى العاملة} = \text{القوة العاملة الحالية} \times \frac{\text{الرقم القياسي لنمو الإنتاج}}{\text{الرقم القياسي لنمو إنتاجية العمل}}$$

وعند إتباع هذه الطريقة يفترض بنا تحديد النمو المتوقع في إنتاج المؤسسة والنمو المتوقع في إنتاجية العامل لفترات تخطيط القوى العاملة.

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص103.

[2] عقيل جاسم عبد الله ، طارق عبد المحسن العكيلي: تخطيط الموارد البشرية، المكتبة الجامعي الحديث ، 1998ص 81.

طريقة السلاسل الزمنية:

إن الفكرة الأساسية لهذه الطريقة تنصب على توقع للمستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان وهذا يعني أنه يمكن تحديد الحجم المطلوب من اليد العاملة بناء على الماضي.

طريقة الانحدار:

تعتمد هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين متغيرين أحدها هو المتغير التابع والآخر المتغير المستقر وعلية فإن إتباع هذه الطريقة في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية يفرض تحديد أحد المتغيرات القوية والتي تؤثر على طلب الموارد البشرية مثل: الإنتاج والتسويق...الخ. وتحديد حجم اليد العاملة بالمؤسسة المقابل لها خلال فترات زمنية سابقة، ثم تحديد معادلة خط الاتجاه العام والاعتماد عليها كمستند في تقدير حجم الطلب على الموارد البشرية في السنوات المقبلة.

2- تحديد عرض الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بدراسة وتحليل ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة وبطلق على هذه المرحلة بتحديد عرض المتاح من الموارد البشرية وتنقسم عرض الموارد البشرية في الحقيقة إلى قسمين عرض داخلي وعرض خارجي.

فالعرض الداخلي هو عدد العمال بالمؤسسة في جميع مستويات التنظيمية وكذلك توعيتهم المحددة وفقا لمهاراتهم وكفاءتهم،أما العرض الخارجي فيمثل في سوق العمالة الخارجية من وفرة أو ندرة فيها، وهنا يجب على المؤسسة متابعة ورصد سوق العمل وتحديد مدى استقرار الموارد البشرية وتطورها، في الفائض أو العجز ولتحديد الإستراتجية المناسبة حسب كل حالة.

ويعتبر تحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية حجر أساسي في هذه المرحلة ولتحديده يجب الاستعانة بالطرق العلمية التالي:

-تحليل قوة العمل:

لتحديد العرض الداخلي من الموارد البشرية فإنه ينبغي قوة العمل الحالية الموجودة فعليا، ولغرض ذلك ينبغي معرفة مدى تأثير الحالات التالية على قوة العمل بالمؤسسة وتتمثل هذه الحالات فيما يلي[1]:

- الاستقامة - التغيب
- إنهاء الخدمة - النقل
- الفصل من العمل - الوفاة
- التقاعد - الترقية....الخ

وبعد حصر جميع هذه الحالات الممكن حدوثها بالمؤسسة يتم على ذلك تحديد العرض المتاح من القوى العاملة أي تحديد صافي حجم قوة العمل بعد طرح عدد المثلين في الحالات السابقة وفقا للمعادلات التالية:

[1] صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

صافي حجم قوة العمل المالية= قوة العمل الموجود فعليا – عدد المشتملين في الحالات السابقة المذكورة.

-مخزون المهارات:

يقصد بمخزون المهارات التعرف على ما يتوفر لدى المؤسسة من قوى عاملة من حيث الكم التخصص (النوع) ويكون هذا من خلال جمع المعلومات عن تلك القوى وتشمل هذه المعلومات مايلى [1]:

- تحديد عدد العاملين حاليا بالمؤسسة ويشمل ذلك تحديد كافية ويشمل ذلك تحديد كافة ما لديهم من مهارات وقدرات وخبرات وتدريب....الخ
- تحديد طبيعة الأعمال داخل المؤسسة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.
- التأكد من توافق العاملين مع ما يقومون به من الأعمال.

ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بالمخزون المهارات من المصادر الآتية:

- طلبات الاستخدام (التوظيف)
- تقارب تقييم الأداء.
- قوائم وسجلات ومستندات الأجور والمرتبات.

إن دراسة وتخزين المهارات بالمؤسسة يفيد في تحديد حجم القوى العاملة كما ونوعا والقدرات على إشباع احتياجات المؤسسة بالاعتماد على مصادرها الداخلية دون الاستعانة بالمصادر الخارجية، اما في حالة عجز المخزون الحالي من المهارات على الوفاء باحتياجات المؤسسة عند أذن يجب عليها دراسة أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لسد حاجياتها مستقبلا.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء التسويقي

يعتبر التدريب من أهم العوامل التي من شأنها النهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي ، وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وأهمها الثقافة الرقمية وذلك عبر الرفع من كفاءة العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية مردوديته ا والمحافظة على جودة منتجاتها وخدماتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية.

الفرع الأول: تعريف التدريب

يعرف الأستاذ Flippo التدريب على أنه: "النشاط الخاص بإكساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين"[2] والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

[1] مصطفي شاويش، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

[2] صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

ويعرف التدريب كذلك على أنه: "النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ الخطط التسويقية وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها"[1].

إن هذا التعريف يركز على جانب المهارة وكيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية أخذا بالاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال والتكنولوجيات المعتمدة في المؤسسة.

وقد عرف "عمرو وصفي عقلي" التدريب بأنه: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد وتوسيع نطاق معرفتهم لأداء الكفء، ولرفع مستوى إنتاجيتهم وبالتالي إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها كمجموعة عمل"[2].

ومن بين التعاريف المهمة للتدريب تعريف "علي عبد الوهاب" حيث عرفه بأنه: "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل"[3].

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التدريب هو نشاط يتضمن تزويد الأفراد بمهارات ومفاهيم وقواعد جديدة وتمكينهم من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإجراء تطبيقها على أساس تجريبي لزيادة أدائهم ومن ثم نستطيع أن نصف بان هدف التدريب هو محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون طرقا وأساليب مختلفة في أداء عملهم بشكل يختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

نمط سلوك الأفراد وأدائهم قبل التدريب	← البرنامج التدريبي	نمط جديد للسلوك والأداء المرغوب فيه

وعند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين **التدريب، التعليم، التعلم**، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى تعليمه فيها، بالإضافة إلى زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف التغيرات والظواهر المحيطة به، والتعليم يرتبط عادة بالدراسة التي يتلقاه في المدارس والجامعات وهو يهتم ويركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما التدريب يركز على الفرد وكيفية تغيير سلوكه واتجاهاته وعلاقاته في العمل أما التعلم فهو فهم التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد، ويعرف " Bass" وأيضا

[1] نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 258.

[2] عمرو وصفي عقلي : إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991،ص220.

[3] علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص19.

" Vaughan" التعليم بأنه: **"**التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة للممارسة أو للتجارب السابقة**"** [1] من خلال هذا التعريف يتضح الفرق بين التعليم والتدريب، ففي الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب وتطوير مهارات ومعارف للأفراد، فإن التعليم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد من التعلم أو التدريب أو الشيئين معا.

وفي هذا الصدد يرى "**علي السلمي**" أن التدريب تتحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم والتي تأخذ الأشكال التالية[2]:

–تعلم المهارات: ويقصد بها تعلم القدرة على أداء شيء معين مثل الكتابة على ألآلة الكاتبة.

–تعلم الحقائق والمفاهيم: ويقصد به إدراك مبادئ وقوانين الظواهر المحيطة بالمتعلم ويدرجها في ذهنه ويعتمد عليها في تصرفاته وسلوكه.

–التعلم بالارتباط: ويقصد به تعلم الحقائق من خلال ربطها بعضها البعض، مثال: ذلك أن يتعلم العامل خطر الإقتراب من آلة معينة إذا رأى النور الأحمر أمامه.

–تعلم الاتجاهات: ويقصد بها مدى استفادة الشخص من تأثير حملات العمل والظروف المحيطة بالإنسان ومدى انعكاسها على اتجاهاته ورغباته ورضاه عن العمل.

الفرع الثاني: أهمية التدريب

أصبحت العديد من المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ما يسمى "تدريب الدافعية العالية"[3] حيث يتم الربط في البرنامج التدريبي والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية من التدريب مقارنة بكلفته، وكذلك مقارنة ذلك بالمؤسسات الأخرى.

إن تطبيق هذا المفهوم يساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر من المؤسسات لمواجهة المنافسة وتلبية حاجات الزبائن ومعايير النوعية والمواصفات التسويقية المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.

ويهدف التدريب بصفة عامة إلى زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية مهاراتهم المهنية وتحويل اتجاهاتهم وسلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها ويتمثل دور التدريب في تحسين الإنتاجية في الجوانب التالية:

–تنمية مهارات الأفراد:

وذلك بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه وتعريفه به وبالظروف المحيطة به وبأسلوب أدائه.

---

[1] عمر سالم الزروق: برنامج العملية التدريبية، طرابلس، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1989، ص08.

[2] علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص 349.

[3] سهيلة محمد عباس، ود. علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،1999، ص 108.

- تنمية القدرات الذهنية للأفراد:

بالإضافة إلى توفير درجة عالية من المهارة فإن التدريب يهدف إلى تنمية القدرات الشخصية والذهنية للفرد وتمكينه من استغلال هذه الطاقة أحسن استغلال.

- تحسين إنتاجية الفرد:

لا شك أن زيادة مهارة الفرد وقدراته سوف تؤدي إلى تحسين إنتاجيته حيث نحصل على كمية إنتاج أفضل، خالي من العيوب وبكمية أعلى، وسوف ينعكس هذا على تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاضها وزيادة أرباح المؤسسة.

- تخفيض حوادث العمل:

تشكل حوادث العمل التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد أو في عدم استيعابهم للعمل بشكل جيد، نسبةعالية من إجمالي حوادث العمل، ويساهم تدريب العامل على الآلة وطريقة الإنتاج إلى التقليل من هذه الأخطاء والحوادث التي تحدث نتيجة لنقص الخبرة والمهارة في العمل.

- تقليل الحاجة للإشراف:

يساهم التدريب في تقليل عملية الإشراف على العمال، لأن العامل المدرب لا يحتاج إلى إشراف محكم ومستمر، بالضافة إلى مساهمته في تحسين وسائل الاتصال مع الأفراد.

- تحسين جودة الإنتاج:

يساهم التدريب في تحسين جودة الإنتاج عن طريق التقليل من نسبة العوادم في الموارد التالفة نظرا للتحسين في كفاءة العامل، كما يساعد على التقليل من نسبة دوران العمل لأن العامل المدرب يكون أكثر انسجاما وتعلقا بعمله من العامل غير المدرب.

المطلب الثالث: دور الأجور في تحسين الأداء التسويقي:

تلعب الأجور دورا بارزا في تحسين الأداء التسويقي، فهي تمثل من جهة تكلفة من تكاليف الإنتاج ولها انعكاساتها على إنتاجية وربحية المؤسسة، ومن جهة أخرى تمثل أداة تحفيزية لتحسين التسويق لتأثيرها على أداء الأفراد. ولضمان سيرورة ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، وتحسين إنتاجيتها، فغنه ينبغي على إدارة الوارد البشرية تحديد نظام فعال للأجور، يضمن المطابقة الصارمة للتشغيل والتكاليف المنبثقة عنه (الأجور) مع مستويات نشاطها، والتي من شأنها إنتاج قيم مضاعفة تساهم في عملية تطويرها وتنميتها.

الفرع الأول: مفهوم الأجر

يختلف مفهوم الأجر في النظريات الاقتصادية الرأس مالية عنه في النظريات الاقتصادية الاشتراكية، والسبب في هذا الاختلاف يرجع إلى نظرتهم للعمل، ففي النظريات الاقتصادية الرأس مالية ينظر إلى العمل على

أنه سلعة تباع وتشترى، ولها ثمن وأن هذا الثمن هو الأجر، والذي يعرف في النظام المذكور على أنه: "الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في عملية الإنتاج"[1].

أما في النظريات الاقتصادية الاشتراكية، فالعمل هو مجهود مشترك يبذله العمال متعاونين لهدف رفع مستوى معيشة المجتمع الاشتراكي، وذلك بتوفير السلع والخدمات للمجتمع، وعليه يعرف الأجر في هذا النظام بأنه: "نصيب العاملين في الإنتاج من النقد(غالبا) وذلك بحسب ما يقدمونه من عمل كما ونوعا"[2].

وقد عرفه "عمرو وصفي عقلي" بأنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري، لسداد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمؤسسة، كما أداة للربط بين العنصر البشري من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى، في عملية بيع وشراء العمل، فالفرد يقوم ببيع عمله للمؤسسة، لقاء الأجر والمؤسسة تشتريه منه لقاءه أيضا"[3].

وتتأثر الأجور بعوامل عديدة تتعلق بالأفراد والبيئة الداخلية للمؤسسة وبعوامل خارجية تتمثل في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، وترتبط العوامل الداخلية بطبيعة مناصب العمل، وبطبيعة الموارد البشرية التي تشغل هذه المناصب ويتسنى تحديد ذلك انطلاقا من تحليل وتقسيم الأعمال أو الوظائف للوقوف على متطلباتها، ومن ثم المهارة ودرجة التأهيل التي يجب أن يتمتع بها الفرد شاغل الوظيفة.

إضافة إلى ذلك يعتبر عامل إنتاجية الفرد، من بين أهم العوامل المحددة للأجور، وكذلك أقدمية الفرد مستوى خبرته في العمل، كما تتأثر الأجور بالجمعيات النقابية داخل المؤسسة، وقوتها التفاوضية في رفع الأجور.

أما العوامل الخارجية، فتتمثل في سوق العمل والقوانين والتشريعات الحكومية ومستوى المعيشة والهيكل الاقتصادي للبلد أو المنطقة محل نشاط المؤسسة.

ويبرز تأثير سوق العمل على مستويات الأجور، في تفاعل قوى العرض والطلب على القوى العاملة من قبل المنتجين، وعلى شدة المنافسة في الطلب عليها، حيث أن الأجور تتناسب عكسيا مع عرض القوى العاملة، وطرديا مع الطلب عليها.

وفي صدد التعرض لمفهوم الأجر، نود أن نبين الفرق بين مفهوم الأجر ومفهوم الراتب، فالمصطلحان مترادفان ويستعملان للدلالة على شيء واحد تقريبا، فكلاهما تعويض نقدي يشير إلى مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المؤسسة للفرد الذي يعمل لديها، لقاء المساهمة التي يقدمها لها عن طريق أدائه وسلوكه ونشاطه في العمل، إلا أنه في الحقيقة فإن المصطلحان يختلفان، فالراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذي يطلق عليهم مصطلح "أصحاب الياقات أو البدلات البيضاء"، حيث تدفع تعويضاتهم

[1] محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، بدون سنة نشر، ص538.

[2] نفس المرجع ، ص529.

[3] عمرو وصفي عقلي: نفس المرجع السابق، ص123.

عادة على أساس الزمن ، ونسميهم بالموظفين، أما الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية والذين يطلق عليهم "أصحاب الياقات الزرقاء" وتسميتهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس ذمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساس الاثنين معا، فالفرق بين مصطلحي الأجر والراتب هو فرق في الشكل وليس في المضمون، ويكاد يختفي هذا الفرق في كثير من المؤسسات الصناعية اليوم.[1]

الفرع الثاني: أهمية الأجور

تمثل الأجور محور اهتمام وتركيز الأفراد في العمل، لأنها تمثل الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، حيث أن معظم المؤسسات تدفع حوافز ومزايا قليلة، أو لا تدفع على الإطلاق وبالتالي فإن الأجور تلعب دورا أساسيا وبارزا في قرار الفرد في البقاء في المؤسسة الحالية أو الانتقال منها، وكذلك تؤثر الأجور التي يحصل عليها الأفراد على درجة الرضا، وبالتالي على رغبتهم في العمل واندفاعهم لتحسين مستويات أدائهم، وبالتالي مستوى الإنتاجية.

كما تعتبر الأجور مصدر استرزاق، ومحدد لمستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد، ومن ثم تحسين قابليتهم الإنتاجية، فزيادة الأجور قد تكون ضرورية لتحقيق زيادة في مستويات الإنتاجية لدى الأفراد.[2]

وفي هذا الصدد تعتبر الأجور أداة تحفيزية للأفراد لتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، كما تساعد في جذب استقطاب القوى العاملة الماهرة والمدربة والمزودة بالمعارف العالية، والتي تشتد الحاجة إليها لرصد السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، ولا سيما في الأجل الطويل، فالأفراد ذوي الشهادات العليا، لا يقدمون للعمل في المؤسسات التي تقدم أجورا منخفضة، بل يتوجهون إلى المؤسسات التي تعرض أجورا تتناسب قدراتهم ومستواهم التعليمي.

أما على مستوى المؤسسة فإن الأجور تعتبر مصدر تكليف، قد تصل إلى 50% من التكلفة الكلية للإنتاج، وبالتالي لها أثر واضح على إنتاجية المؤسسة وربحيتها ومستوى أسعارها، فالزيادة في الأجور وإن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في إنتاجية العمل سوف تؤدي إلى انخفاض في أرباح المؤسسة ما لم تستطع هذه الأخيرة تمرير الزيادة في الأجور إلى المستهلك في شكل رفع الأسعار، وغالبا لا تستطيع تحقيق ذلك في سوق تنافسية، وهكذا يتضح مما سبق أن للأجور آثار ايجابية وسلبية على إنتاجية المؤسسة وأرباحها، والإشكالية التي تطرح بالمنظمات هي في كيفية تحديد هيكل للأجور يتسم بالعدالة في الدفع ويحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، ويرى الاقتصاديون أن تحديد نظام عادل لدفع الأجور لا بد أن يرتبط بتقييم الأعمال والذي يحدد الأجر المناسب لكل عمل ووظيفة في المؤسسة، وأن الزيادات في الأجور ومنح الحوافز والمكافئات لا بد أن يرتبط بمستويات التحسن في إنتاجية العمل، وإلا سوف تؤدي هذه الزيادة في الأجور إلى انخفاض أرباح المؤسسة وتحمل الخسائر.

[1] عمرو وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص124.

[2] عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص102.

كما يمكن للأجور أن تمارس تأثيرا مباشرا على مستوى الادخار، وبالتالي تكوين رأس مال ومن ثم معدلات النمو الاقتصادي وإمكانيات التشغيل وفرص العمل، وينطلق هذا التصور على افتراض أن الارتفاع في الأجور سوف يؤدي إلى زيادة الاستهلاك والادخار، حيث الفائض بعد الاستهلاك يحول إلى ادخار، وهذا الأخير يعد مصدر للاستثمار وبالتالي زيادة في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية، ففي الفكر الاقتصادي "الكينزي" تمثل- أي الأجور- مصدر إنفاق على السلع والخدمات وبالتالي زيادة وانتعاش الطلب الفعال، الذي يحرك الإنتاج ويحقق النمو الاقتصادي، على العكس من ذلك في الفكر الكلاسيكي، إذ تعتبر مصدر للتكاليف، ويجب كبحها فهي تقلص من أرباح المشروعات وبالتالي فرص التوسع في الاستثمار، ومن ثم الإيرادات العامة للدولة (الضرائب) مما يضر بقضية التشغيل والتنمية الاقتصادية.

وأخيرا فإن الزيادات الكبيرة في الأجور على المستوى القومي، إن لم تكن مصحوبة بزيادة مماثلة في الإنتاجية فإنها سوف تؤدي إلى رفع أسعار السلع والتي تترجم إلى ضغوط تضخمية.

المطلب الرابع: دور الحوافز في تحسين الأداء التسويقي.

ترتبط الحوافز ارتباطا وثيقا بمفهوم الدوافع، فتحديد الحوافز لا بد أن ينطلق من دراسة دوافع الأفراد وتحديد حاجاتهم ومن ثم فإن العلاقة بينهما هي علاقة متكاملة ومترابطة.

ولأجل الإلمام بموضوع الحوافز فإننا سنتناول أولا مفهوم الدوافع ونبين ماهية العلاقة الموجودة بينهما ثم نستعرض فيما بعد إلى الحوافز ودورها في تحسين الأداء التسويقي بالمؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: مفهوم الحاجات والدوافع

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسات إن يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد ويحقق وافرا في التكاليف من جهة وزيادة في الإنتاجية من جهة ثانية.

إن مصطلح الدافعية مشتق في الأصل من كلمة: "Mover" وتعني التحرك وبهذا نعرف الدافعية على أنها: "القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية فالدافعية ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الإنسان، وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، ذلك أن عدم إشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف أو سلوك معين لإحداث الإشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي"[1]

يتضح من التعريف السابق أن الحاجات والرغبات هي التي تشكل الدافعية الإنسانية وهي تتسم بصفة الدفع لذلك يطلق عليها تسمية الدوافع، لكونها تعمل على تشكيل دافعية الفرد وتعمل على حثه على التصرف والسلوك من أجل إحداث عملية لإشباع الحاجة أو الرغبة الموجودة.

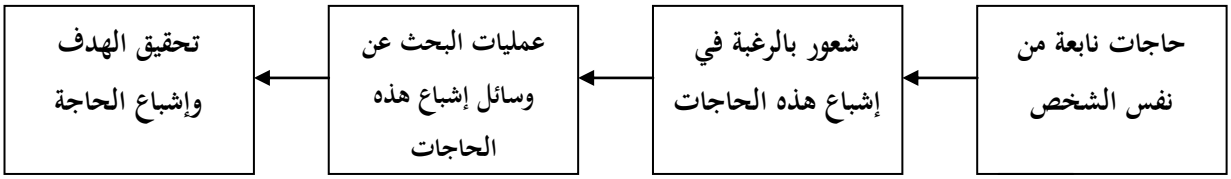
[1] عمرو وصفي عقلي: نفس المرجع، ص 380.

ويعرف علي السلمي الدوافع بأنها: "شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعمل في نفس الإنسان تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية باختلاف أنواعها والتي تنبع من شعور الإنسان للحاجة إلى شيء معين، فتخلق هذه الحاجة رغبة محددة للحصول على ذلك الشيء، فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة"[1]

انطلاقا مما سبق يتضح لنا أن الدوافع تخلق وتنبع من وجود الحاجة إلى شيء معين وفي هذا الخصوص يشير "dever" إلى أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد وهي شخصية داخلية في نفسه، والإشكالية تطرح في كيفية إثارة هذه الدوافع وإطلاق تلك القوى النفسية الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم عن رغبة واقتناع إلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج ورفع مستوى التسويق لدى المؤسسة.

ونستطيع أن نوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع في الشكل التالي:

الشكل رقم (3–9): مخطط يوضح العلاقة بين الحاجات والدوافع



المصدر: عمرو وصفي عقلي : نفس المرجع، ص283.

هذا وإن نظرنا إلى مضمون الحاجات التي تولد الدوافع لدى الأفراد نجدها كثيرة ومتنوعة إلى حد كبير وهي مستمرة لا تقف عند حد معين، واستمراريتها مرتبطة في كون الفرد على قيد الحياة، وقد قام الباحثون في وضع تصنيفات متعددة للحاجات لعل أبرزها هو تصنيف "Maslow" الذي لقي قبولا من قبل المختصين في هذا المجال.

الفرع الثاني: مفهوم الحوافز

لقد أوضحنا فيما تقدم أن لدى الفرد عددا مختلفا ومتنوعا من الحاجات الكامنة بداخله فعندما تتحرك حاجة ما لدى الفرد فإنه يشعر بتوتر وبحالة عدم التوازن الداخلي وعدم الارتياح ومن هنا يبدأ بالبحث عن هدف أو ما نسميه **بالحوافز** الذي من خلاله يستطيع الفرد إشباع حاجاته وإعادة التوازن لنفسه وشعوره بالارتياح.

فمثلا إذا كانت حاجة الفرد وتغطية وتلبية حاجات الضرورية من ملبس ومسكن فإن الدافع هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع هذه الحاجة والحافز هو الأجر أو المزايا النقدية أو المكافآت التي تقدمها له المؤسسة وفي هذا الصدد عرف **عمرو وصفي عقلي** الحوافز على أنها: "فرص أو مكافأة، علاوة...الخ. توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين لتسير بها رغباتهم وتختلف لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن

[1] علي السلمي: نفس المرجع السابق، ص 299.

طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم وذلك بإشباع حاجاتهم التي يحسنون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"[1]. وقد عرف علي السلمي الحوافز على أنها: "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"[2].

وقد عرف أحد الباحثين بأنها: "قوة خارجية عن الشخص قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد، تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى أعلى بهدف الحصول على مزايا جديدة".

من التعاريف السابقة نستخلص إلى أن دور الحوافز ما هو إلا دفع الفرد للسعي والاجتهاد من اجل تلبية رغبة معينة. فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها، فحينما نقول أن على المديرين تحفيز العمال فإننا نفصل انه عليهم العمل على إشباع بعض حاجات العمال بإتباع أسلوب وسلوك معين مرغوب فيه ويقول: "Bergeron" عند قولنا "أن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني انه يتصرف معهم بطريقة ملائمة من اجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم و انه يدفعهم للعمل بكفاءة" [3]

ونعود إلى التذكير أن هناك اختلاف بين مفهوم الحوافز والدوافع في حين أن هناك ارتباط أو علاقة بين معرفة (الدوافع والحاجيات) وتحديد الحوافز.وان فاعلية ونجاح نظام الحوافز يعتمد بالدرجة الأولى على المعرفة التامة بحاجات ودوافع الأفراد، وقد أشرنا في ما سبق إلى أن الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد وهي داخلية وشخصية في نفسه، في حين أن الحوافز عكس ذلك فهي خارجة عن الفرد وتتمثل في عوامل موجودة في بيئته توفر له المؤسسة لإثارة الدافع وبالتالي تحقيق إشباع الحاجة[4]. أما من حيث الارتباط بينهما فإن نجاح المؤسسة في تحفيز أفرادها يعتمد على مدى التوافق بين كل من الدوافع والحوافز حيث أنه كلما كان التوافق بين الاثنين كاملا كلما كانت فاعلية الحوافز في إثارة الدوافع وتحريك السلوك اكبر، لذلك يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين الإنتاجية يجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها(دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم وتضع الرسالة المناسبة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل) لإشباع هذه الحاجات وبشكل عام يمكن القول أن فاعلية ونجاح الحوافز مرتبط بعاملين هما[5]:

- وجود ورغبة ودافع لدى الفرد للحصول على الحافز(تكامل وتوافق).
- أن يكون الحافز مرتبط مباشرة بالإنتاج أي أن الحصول علية يكون عن طريق حسن الأداء.

[1] عمر وصقي عقيلي: نفس المرجع السابق، ص284.

[2] علي السلمي : نفس المرجع السابق، ص300.

[3] Pierre. G.Bergeron: la gestion moderne théorie et cas. Ed : geaton morin canada، 1983، p188.

[4] صالح عودة سعيد: نفس المرجع السابق ص293.

[5] عمرو وصفي عقيلي : نقس المرجع السابق، ص285.

الفرع الثالث: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز مدخلا من مداخل تحسين الأداء التسويقي فعن طريق الحوافز يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية ولقد أثبتت تجارب كثيرة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد و من إنتاجية المؤسسة.

وبصفة عامة وبالاستناد على ما سبق فان الأهمية تكتسبها الحوافز في تحسين التسويق تتجلى في الجوانب التالية:

– تحقق الحوافز الجيدة زيادة في العوائد المحققة المنظمة من خلال رفع أداء الأفراد فالاختبار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

– تساهم الحوافز في تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والتراكمات العمالية وغيرها.

–تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب بالمنظمة مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

–تساهم الحوافز في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة من خلال ربط الأهداف الكلية أو الفرعية بالحوافز فمثلا قد يتم ربط الأجور المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات نتيجة لتحقيق المؤسسة رقم الأعمال أو الأرباح .

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التسويقي وذلك من خلال الرفع من قدرتها التنافسية وتحفيز الأفراد على أداء أفضل وتحقيق أعلى المبيعات، فأداء الأفراد يتحقق وفق العلاقة التالية:

أداء الأفراد = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل

إن استهداف رفع الأداء التسويقي من خلال إدارة الموارد البشرية يكون بزيادة قدرة أو رغبة الأفراد في العمل، إضافة إلى القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها هؤلاء الأفراد ، وعلى هذا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية مستمرة تتكون من عمليات هدفها رفع الأداء داخل المؤسسة وذلك بقيامها بمجموعة من الوظائف والتي نعرض أهمها فيما يلي:

- **تحليل العمل:** ويتضمن وصف وتوصيف العمل الأعمال أو الوظائف، أي تحديد مواصفات الوظيفة ومتطلبات شاغلها.
- **تخطيط القوى العاملة:** وذلك بدراسة الطلب المتوقع من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتحديد العرض المتاح أي ما تتوفر عليه من الموارد البشرية ومقارنتها لتحديد الفائض أو العجز.
- **تدريب الموارد البشرية:** وذلك بهدف تنمية وتحسين أداء الأفراد والارتقاء به على مستويات أفضل.
- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** وذلك بجذب وعاء من الأفراد ذوي المهارات العالية واختيار أفضلهم بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها.
- **تحديد نظام فعال للأجور:** وذلك بتسعير الأعمال وتحديد قيمتها النسبية (تحقيق العدالة في الدفع). وكذلك تشجيع وحث الأفراد على العمل وضمان السيطرة على الأجور وكبح ميلها على الارتفاع دون مقابل.
- **تحفيز الأفراد:** أي رفع روح المهنية للأفراد من خلال الحوافز المادية (كالأجور التشجيعية، الخدمات الاجتماعية، المكافآت...الخ)، والحوافز المعنوية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار...الخ).
- **الاستثمار في العنصر البشري:** بهدف تسيير وتنمية الكفاءات خاصة الفردية وذلك من خلال التعليم والمعرفة ومدى المساهمة في خلق القيمة.

بالإضافة إلى ماسبق لاشك أن رفع الأداء التسويقي يتطلب عملا كبيرا من إدارة الموارد البشرية. حيث أنه لن يتحقق ذلك إلا بعرض سلوكيات العمال وتحفيزهم وتدريبهم إلى غير ذلك، حيث تم التوصل في آخر الفصل إلى أنه توجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية والنشاط التسويقي.

وهذا ما سنوضحه أكثر في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

دراسة حالة لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

تمهيد الفصل الرابع:

سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال ومدى فعالية إستراتجية تطوير الموارد البشرية المتبعة من طرفهوذلك بالتعرض إلى مايلي:

-تقديم نظرة عامة حول مجمع صيدال من خلال التعرف على ظروف نشأته،تنظيمه الداخلي و أهدافه في ظل أوضاع السوق الجزائرية الحالية للأدوية.

-تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال ومختلف المهام التي تقوم بها.

-تقييم مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف المجمع.

ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني بالمجمع معتمدين على مايلي:

-مقابلة المسؤولين على مستوى إدارة المجمع وإدارة الموارد البشرية .

-الاعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع(التقارير السنوية،تقارير النشاط).

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال.

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا بسعيه الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطوره.

لقد مر مجمع صيدال بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان سائدا في الجزائر،ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم أساسا بالجانب الكمي،ولم يول العناية الكاملة لنوعية وجودة منتجاته التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية،حيث تمثلت مهمته فقط في إنتاج منتوج تام الصنع،أما في مرحلة اقتصاد السوق،فقد تبنى مجمع صيدال استراتيجيات جديدة للرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاته،والعمل على تنمية حصته السوقية،وهو يبذل مجهودات معتبرة من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي يعرف تحولات جذرية ومستمرة.

المطلب الأول: تقديم المجمع.

لقد تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (La pharmacie centrale algérienne)

في سنة 1969 من خلال القرار الرئاسي الذي أقر ضمان احتكار الدولة لاستيراد، إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري، وبعد ذلك تم إنشاء المجمع ، وسنعرض ذلك في الآتي:

الفرع الأول: تاريخ المجمع:

في إطار مهمة الإنتاج،أنشئت في سنة 1971 وحدة الإنتاج للحراش و قامت بشراء وحدة بيوتيك في سنة 1971 ثم وحدة فارمال سنة1975.[1]

بعد إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرع الإنتاج إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني عن طريق المرسوم 82/161 المصادق عليه في 1982،حيث كانت تتكون من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة،أما مشروع أنتبيوتيك فقد تم تحويله رسميا إلى المؤسسة سنة 1988 بعدما كان ملكا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية (SNIC)التي عملت على إنشائه.

تم تغيير تسمية المؤسسة في سنة 1985 لكي يصبح "صيدال"،وفي 1989وبعد الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر،أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير،و تم اختيارها من بين المؤسسات الوطنية الأولى التي اكتسبت طابع شركة بالأسهم.

[1] http://www.Saidalgroup.dz ,date de consultation le 12/02/2006.

في 1993 تم إجراء بعض التعديلات على الطابع القانوني للمؤسسة بما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية و التجارية عن طريق إنشاء فروع جديدة.

وفي 1997 قامت صيدال بوضع حيز التنفيذ مخطط لإعادة الهيكلة،نتج عنه تحويلها في 2 أفريل إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع (فارمال،أنتيبيوتيكال،بيوتيك).

الفرع الثاني: التعريف بمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة بالأسهم،ويقدر رأس ماله بـ 2500000000دينار جزائري،و يقع مقره على الطريق الولائي رقم 11،ص ب 141،الدارالبيضاء، الجزائر العاصمة[1].

عرضت أسهم مجمع صيدال في مارس 1999 للبيع في بورصة الجزائر حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحته إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة و الجودة (Association française d'audit et qualité AFAQ).

تكمن مهمة المجمع في تطوير، إنتاج، وتوزيع المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتتجسد رؤية المجمع في البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي،وهذا مع دخول السوق الأجنبية مستقبلا ،و يركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في مايلي[2]:

-الوفاء.

-الالتزام.

-الدقة.

-الانضباط.

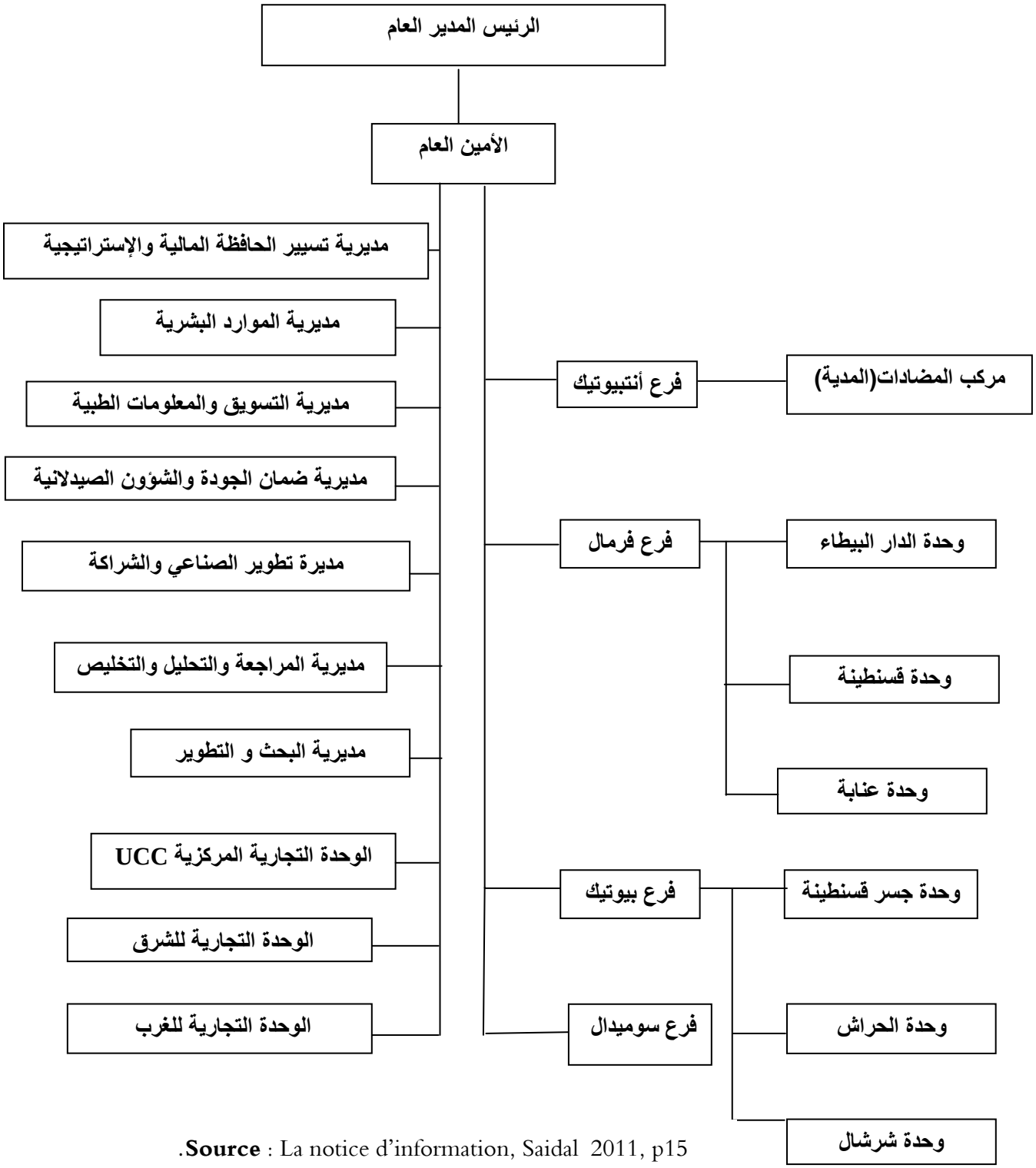
المطلب الثاني:تنظيم مجمع صيدال

يملك مجمع صيدال هيكل تنظيمي مصفوفي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين النشاطات،وذلك بالتنسيق مع وحداته الفرعية ومديريات المجمع،ويظهر الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال والذي تبنته في 02 فيفري 1998 كمايلي:

[1] Loc-cit

[2] **وثيقة داخلية**. Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé.

الشكل رقم(4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



Source : La notice d'information, Saidal 2011, p15.

من خلال الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال الممثل في الشكل رقم(4-1)يمكننا التمييز بين مختلف المديريات و الفروع التي بإمكانها الاستفادة من المديريات مما يضمن التنسيق الكافي للمديرية العامة،كما يتميز هذا الهيكل التنظيمي أيضا بمايلي[1]:

-التسيير المركزي لجميع الفروع والوحدات التي يتوفر عليها المجمع.

-توفر المجمع على متخصصين في كل المديريات المكونة لمجمع.

ولقد قام المجمع سنة 2009 بـ:

-التحضير لإقامة شبكة انترنيت للتنسيق أكثر بين مديرات المجمع من خلال التبادل السريع للمعلومات.

-مواصلة عملية إعداد المخططات التنظيمية لـ:

*فرع أنتيبيوتكال.

*فرع فرمال.

*مديرية البحث والتطوير.

-إنجاز مخطط التوجه الإستراتيجي للأنطة الإعلام الآلي بعد الانتهاء من عملية التشخيص.

-إنجاز مخطط التوجه للإعلام الآلي.

-القيام بدراسة تقنو اقتصادية لمشروع إقامة شبكة انترانت للوحدات الفرعية،حيث تم طرح مناقصة في شهر فيفري 2010.

الفرع الأول: المديريات المكونة لمجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من المديريات التالية[2]:

1-مديرية تسيير الحافظة والإستراتيجية المالية:

تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى الطويل والمتوسط وذلك بتحليل النشاطات المالية وفق الأهداف المسطرة،كما تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية،إضافة إلى بحث ومتابعة العمليات التمويلية القصيرة.

2-مديرية الموارد البشرية:مهمتها تتمثل في توظيف،تكوين وتقييم الموارد البشرية في المجمع.

[1] http://www.Saidalgroup.dz date de consultation le 12/02/2006.

[2] http://www.Saidalgroup.dz,date de consultation le 12/02/2006.

3-مديرية التسويق والإعلام الطبي:

تهدف هذه المديرية إلى دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات المجمع،مع ضمان التوزيع الجيد لها،وتتكفل ببناء إستراتيجية في مجال تسويق منتجات الفروع،وهي تضم 80 مندوبا طبيا موزعين على خمسة أفواج لتغطية كافة مناطق القطر الجزائري،حيث يكمن دورهم في ترويج 150 صنفا دوائيا لصيدال،كما تهدف هذه المديرية إلى إعطاء صورة جيدة للمجمع في السوق المحلي والأجنبي ولدى مختلف الجهات المعينة لاسيما الصحافة والمجلات المتخصصة.

4-مديرية التطوير الصناعي والشراكة:

تم إنشاء مديرية الشراكة و التطوير الصناعي للعمل على تحقيق مشاريع الاستثمار في الشراكة الوطنية والأجنبية من خلال تطوير أساليب الإنتاج وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات ودخول الأسواق العالمية،والبحث عن الخبرات في شتى المجالات،ووضع المؤسسة في حالة تعلم من خلال عقود الشراكة المبرمة.

ومن بين المهام التي تقوم بها هذه المديرية:

- التفاوض و التحضير للقاءات والاتفاقيات.

-وضع حيز التنفيذ إستراتيجية المجمع في مجال الشراكة و التطوير الصناعي و البحث عن شركاء محتملين و تحديد مشاريع للشراكة.

-الاهتمام بالعمليات الإدارية و القانونية المتعلقة بتكوين المؤسسات المشتركة.

-المشاركة حسب كل حالة في متابعة مراحل إنجاز المشاريع الصناعية .

-التنسيق و متابعة تقدم المشاريع الصناعية و مساعدة الشركاء لدى الإدارات المحلية والوطنية من أجل الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار(عقد الملكية، رخصة البناء...الخ).

وتهدف مديرية التطوير الصناعي والشراكة إلى مايلي:

-الرفع من الحصة السوقية الحالية للمجمع.

-إدماج المجمع في السوق الإقليمية و الدولية في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة؛

-تحويل التكنلوجيا و الحصول على معرفة الكيف.

-توسيع تشكيلة المنتجات و تحسين جودتها و تخفيض الأسعار.

5-مديرية ضمان الجودة والشؤون الصيدلانية :

تضمن هذه المديرية العمل بالتوجيهات اللازمة لتحسين المنتجات الصيدلانية،وهي على علاقة مباشرة بمخبر البحث والتطوير قصد تكوين منتجات جديدة لأجل تلبية الحاجات المتزايدة للمستعملين، وقد انطلقت في تبنى

نظام الجودة الشاملة في كل الفروع،وذلك للحصول على شهادة ISO 9001 طبعة 2000 لنشاط التسويق والبيع.

في هذا الإطار تقوم المديرية بتنظيم دورات وتخطيط مراجعات داخلية للمتابعة والمشاركة في الملتقيات، إضافة إلى تنظيم تدريبات للعمال.

6-مديرية المراجعة والتحليل والتلخيص:

تهدف هذه المديرية إلى التحليل ومراقبة شؤون المجمع،مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية لحسابات المجمع والقيام بالتحاليل وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

7-مديرية البحث والتطوير:

تأسس هذا المخبر سنة 1975،وبعد التطورات المختلفة أخذ شكله النهائي سنة 1998 ليصبح مخبرا تاما للأبحاث والتطوير،وهو يمثل جهازا إستراتيجيا لربط قنوات الاتصال بين المجمع وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني. يطور المركز سنويا من 05 إلى 06 منتجات جنيسة،لتدرج في قائمة المنتجات لمختلف فروع المجمع ويوظف 156عاملا منهم 70%إطارات،كما يساعد المركز مصانع الإنتاج باستمرار في رقابة النوعية وتغيير سلم المنتوجات الجديدة قيد التصنيع.

يتميز المخبر بما يلي:

-معرفة عملية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية،وعلم التسمم والأدوية.

-الحيازة على قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية على مستوى التراب الوطني.

-تصميم و إعداد سياسة و تطوير محاور البحث التي لها علاقة بالمهام الإستراتيجية لصيدال في مجال العلوم الطبية و خصوصا في الإبداع الصيدلاني.

-المشاركة في تخطيط سياسة تطوير منتجات المجمع.

-التصميم و التطوير الصناعي للأدوية العامة لفائدة المجمع.

-المساعدة التقنية لفروع الإنتاج.

-تجميع الوسائل المادية والتقنية و كذا تحفيز و تثمين الموارد البشرية التي تسمح له بضمان اليقظة التكولوجية لصالح المجمع.

-تقديم خدمات مراقبة الجودة الفيزيوكيميائية والتقنية الصيدلانية و الميكروبيولوجية.

-ترقية و نشر الأعمال التقنية و العلمية و نتائج البحث.

كما يقوم المخبر أيضا بتنظيم عدة ملتقيات وندوات علمية وطنية ودولية للتعاون مع المؤسسات والجامعات في مجال التدريب،كما يتعاون مع المجلس العلمي للمجمع الذي يتكون من 27 أستاذ في مختلف الاختصاصات الطبية والصيدلانية.

8-الوحدات التجارية:

يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية تهدف إلى التقرب أكثر من الزبائن وهي كما يلي:

8-1-الوحدة التجارية المركزية UCC:

أنشأت هذه الوحدة في 12 أوت 1995،قصد تسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو من خلال شركائه،وتشغل هذه الوحدة 160 عاملا وتملك فريقا حيويا مختصا في البيع،وتقدر قيمتها الاستثمارية ب70900000دج،ولها قدرة تخزين تصل إلى 4000000 وحدة بيع،ويقع المقر الاجتماعي لهذه الوحدة بالمحمدية بالحراش،وتصل مساحة التخزين بها إلى 1800م^2.

8-2-الوحدة التجارية للشرق (باتنة):

دشنت هذه الوحدة في 11نوفمبر 1999من طرف رئيس المدير العام للمجمع،وتهدف إلى ضمان تغطية احتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري،وهي تشغل 50 عامل.

8-3-الوحدة التجارية للغرب (وهران):

تم تدشينها عام 2000، مقرها وهران، وتهدف إلى توزيع المنتجات النهائية إلى الجهة الغربية والجنوبية للوطن و هي تشغل 40 عامل.

ومن أجل تعزيز اقترابه من زبائنه،قام المجمع بإعداد مشروع إنشاء وحدة تجارية رابعة بولاية ورقلة وهي في طور الإنجاز.

الفرع الثاني: فروع مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع هي:

1-فرع أنتيبيوتيكال:

يقع هذا الفرع في ولاية المدية،طريق الخميس،واد حربيك،على بعد 100كلم جنوب الجزائر العاصمة،يشغل مساحة تقدر ب 25 هكتار،منها 19هكتار مغطاة،وهو متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية.

كانت بداية الإنتاج في مركب أنتيبيوتيكال سنة 1988،وهو ينتج الصيغ الغالينية (les formes galéniques) التالية:المحتقنات (injectables)،الحبيبات،المراهم،الشراب والأقراص،ويتمتع المركب بالمؤهلات التالية:

-قدرة إنتاج هامة في صناعة المواد الأولية كالخلاط (le vrac) والمستحضرات الطبية

(les spécialité pharmaceutiques).

-مخابر للتحليل تسمح بالمراقبة الكاملة للجودة.

-موارد بشرية تتمتع بالكفاءة في الإنتاج ذات الجودة العالية.

-مهارة عالية في تكنولوجيا الخلائط و الصيغ الصيدلانية المعقدة(أقراص و محتقنات).

-خبرة أكثر من 12 سنة في إنتاج المضادات الحيوية عن طريق التخمير و التركيب الجزئي (semi synthèse).

يحتوي فرع أنتيبيوتيكال على:

-وحدة البيوتكنلوجيا،وهي جدّ متطورة لإنتاج الطبعات الأصلية الناجعة (princeps actifs) البنيسيلينية و غير البنسيلينية؛

-وحدة المستحضرات الطبية.

-مخبر لمراقبة الجودة.

-مركز للصيانة ووحدة للمصالح المساعدة (services auxiliaires)؛

-وحدة لمعالجة الفضلات (les effluents).

2-فرع فارمال:

يقع على الطريق الولائي رقم 11 ص ب 141 الدار البيضاء،الجزائر العاصمة،و هو أحد الفروع الثلاثة التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال و تحويلها إلى مجمع صناعي في 2 فيفري 1998،ويتكون الفرع من ثلاث معامل للإنتاج،أحد هذه المعامل مجهز بمخبر للمراقبة،و هو مكلف بضمان الخدمة لوحدات الفرع و المؤسسات العمومية و الخاصة.

يتوفر فرع فرمال على ثلاثة وحدات هي:

2-1-وحدة الدار البيضاء:

وهي أقدم وحدات الفرع والتي تعود نشأتها إلى سنة 1958،حيث كانت تابعا للمخبر الفرنسي Labaz قبل تأميمها،وتقوم حاليا بصناعة العديد من الأدوية ذات صيغ مختلفة(أقراص،شراب،محاليل الغسل (lotions)،المحاليل المذابة(solutés)والمراهم)،وهي تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة و التحليل الفيزيوكيميائي و المكروبيولوجي.

2-2-وحدة قسنطينة:

تم تحويلها إلى فرع فارمال بعد حل ecopharm في تاريخ 31 ديسمبر 1997،وتقع في المنطقة الصناعية لقسنطينة،وهي متخصصة في صناعة الصيغ السائلة كما أنها تحتوي على مخبر لمراقبة الجودة.

2-3 وحدة عنابة:

تقع في ولاية عنابة و هي متخصص في صناعة الصيغ الجافة (أقراص و حبيبات)،كما أنها تحتوي على ورشة لصناعة الصيغ الجافة بقدرة إنتاج تقدر بـ 8000000 وحدة بيع في السنة.

3-فرع بيوتيك:

يتواجد مقره بالحراش بالجزائر العاصمة،وهو أيضا أحد الفروع التي أنشئت بعد إعادة هيكلة مؤسسة صيدال في فيفري 1998،حيث يتمتع الفرع بخبرة و معرفة كبيرتين في الصناعة الصيدلانية،وهو يتوفر على معدات حديثة مما سمح له بتقديم تشكيلة واسعة من الأدوية.

يحتوي الفرع على ثلاث وحداة للإنتاج هي:

3-1-وحدة جسر قسنطينة:

تتمتع بقدرة إنتاج تفوق 18 مليون وحدة بيع،وهو المنتج الجزائري الوحيد للمحاليل الكثيفة (solutés massifs)، وهي تتكون من قسمين مختلفين:

-الأول لصناعة الصيغ الغالينية،تحميلات (suppositoires)،محلولات الحقن وأقراص.

-الثاني مجهز بتكنولوجيا جدّ متطورة ويتخصص في صناعة المحاليل الكثيفة: جيوب و قارورات. (poches et flacons)،وتحتوي هذه الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة،مكلفة بالتحليل الفيزيوكيميائي والمكروبيولوجي والسمامي (toxicologic) والتسيير التقني و الوثائقي،كما تحتوي أيضا على خمس ورشات للإنتاج هي:

-ورشة التحميلات (suppositoires): بقدرة إنتاج 5.8 مليون وب*.

-ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.59 مليون وب.

-ورشتين لإنتاج المحاليل المكثفة،حيث تقدر ورشة المحاليل المكثفة جيوب بقدرة إنتاج 9.8 مليون وب،أما ورشة المحاليل المكثفة قارورات فبقدرة إنتاج 550000 مليون وب.

3-2-وحدة الحراش:

قدرة إنتاجها تقدر بـ 20 مليون وب،وتتكون من مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي والتسيير التقني و الوثائقي لخمسة ورشات إنتاج هي:

-ورشة الشراب، بقدرة إنتاج 4.4 مليون وب.

-ورشة المحاليل بقدرة إنتاج 0.9 مليون وب.

* وحدة بيع

-ورشة الأقراص و الملبسات (dragées) بقدرة إنتاج 3.3 مليون وب؛

-ورشة المراهم بقدرة إنتاج 7.5 مليون وب.

-ورشة التحميلات بقدرة إنتاج 2 مليون وب.

3-3-وحدة شرشال:

تعتبر المنتج الجزائري الوحيد لمركّز غسل الكلى (concentré d'hémodialyse)،وتتكون من:

-ورشة إنتاج بطاقة إنتاجية تفوق 200700 وب.

-مخبر للمراقبة الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية و السمامة الصيدلانية (pharmaco- toxicologique).

4-فرع سوميدال:وهو من الفروع الحديثة .

المطلب الثالث:أهداف وإستراتيجية المجمع

ظهرت في السنوات الأخيرة اختراعات وابتكارات تكنولوجية أدت إلى تطور المنتجات، مما زاد من حدة المنافسة في الأسواق،ودفعت بمجمع صيدال إلى التكيف مع المحيط المتواجد فيه،حيث قام مجمع صيدال من خلال مديرية التسويق بدراسة احتياجات السوق الجزائرية من الأدوية رغبة منه في تحسين نوعية وجودة مايتم إنتاجه بالأسعار الملائمة،والكميات المطلوبة.

يتضمن المسار الإستراتيجي لمجمع صيدال مايلي:

1-الرؤية:ضمان موقع الريادة كمخبر في الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني والإقليمي ،تطوير نوعية وجودة المنتجات.

2-المهمة:تطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري.

3-الأهداف الإستراتيجية:

-الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.

-تنويع قائمة المنتجات باتخاذ سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيسة ♦ على أشكال جالونيسية جديدة بتكنولوجيا متطورة.

-تطوير الشراكة المباشرة فيها عبر المشاريع المتخذة مع مخابر ذات شهرة دولية،سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكييف (Le façonnage).

♦ الأدوية الجنيسة تعادل الأدوية الأصلية في الجانب العلاجي،تتحصل المخابر غير الأصلية على حق إنتاجها بعد انقضاء فترة الحماية المقدرة عادة ب 20سنة من المخابر الأصلية مع دفع حقوق ذلك.

-رفع حصص السوق الوطنية، واختراق سوق الصادرات والبحث الدائم عن تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية، مع الآخذ بعين الاعتبار كل انشغالات الصحة العمومية في البلاد.

-تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات الجنيسة عامة (Générique).

-إقامة نظام خاص باليقضة التكنولوجية.

4-الأهداف العملية

هي تعبير كمي وكيفي عن التوجهات الإستراتيجية المسطرة من طرف فروع مجمع صيدال.

5-مخطط العمل

يتم فيه تخصيص الموارد وتحديد الإجراءات العملية الواجب إتباعها لتحقيق المهام التي تم تحديدها، والتي تتضمن ما يلي:الأعمال،الآجال الزمنية المحددة،الميزانية الواجب تخصيصها،والمسؤوليات.

ومن أجل العمل على ضمان نجاح إستراتيجية مجمع صيدال،تم إعداد مايلي:

-مخططات طويلة الأجل ابتداء من سنة 2002 من طرف إدارة المجمع،

-مخططات متوسطة الأجل على مستوى الفروع،مركز البحث والتطوير،الوحدة التجارية المركزية.

-مخططات قصيرة الأجل معدة من طرف الفروع ومدعمة من طرف إدارة المجمع.

-وضع حيز التنفيذ الأنظمة والوسائل التالية:

-لوحة قيادة يومية،أسبوعية،شهرية؛

-لوحة القيادة المستقبلية BSC (Balanced score card)، حيث تعتبرنظام للإدارة يسمح للمؤسسة من القيام بتحديد رؤيتها و إستراتيجيتها و ترجمتها إلى عمليات،مع الاهتمام بالتغذية العكسية التي توفر المعلومات حول العمليات الداخلية و الخارجية،وذلك بهدف تطوير الإستراتيجية باستمرار،و لهذا النظام أربعة أبعاد هي:[1]

*الربحية: يتميز هذا النظام بالصرامة في التسيير المالي للمجمع ولمختلف وحداته و فروعه؛

*السوق: حيث تم وضع الزبون في مركز اهتمامات الإدارة (الصورة،الخدمة والعلاقة جودة/ سعر)؛

*التحكم في العمليات الداخلية: بهدف التحكم في الوقت،الجودة و الإنتاجية.

*التعلم و النمو:وهي تستهدف التجديد و التكوين المتواصل.

-تقرير التسيير سداسي وسنوي.

[1] http://www.Saidalgroup.dz, date de consultation le 12/02/2006.

المطلب الرابع:نشاط مجمع صيدال

تتكون السوق الجزائرية من حوالي 35% منتجات جنيسة و 65% أصلية،وما يميّز الأول هو انخفاض سعره بنسبة 30% عن الثاني.

ومن مصادر التموين بالأدوية في الجزائر يمكن أن نلخصها في مايلي[1]:

-80% من الاحتياجات مستوردة: منها 80% مستوردة من فرنسا و20% من دول أخرى.

-20% المتبقية من الاحتياجات عبارة عن إنتاج وطني، تصل مساهمة مجمع صيدال فيه إلى 61% أما الجزء المتبقي الذي يمثل نسبة 39% يعود إلى العديد من المنتجين المحليين (حوالي 150 مخبر).

يتكون نظام توزيع المنتجات الصيدلانية في الجزائر من:

- 500 تاجر جملة خاص؛

-تاجر جملة عمومي (digromed)مكلف بتموين العيادات العمومية و الخاصة؛

-الصيدلية المركزية للسكان (Pharmacie centrale des habitants PCH) مكلفة بالواردات للقطاع الصحي العمومي.

-حوالي 5300 صيدلية،منها 984 ملك للمؤسسة العمومية(ENDIMED)

1-مبيعات مجمع صيدال:

الجدول رقم (4-1):تطور مبيعات مجمع صيدال سنة 2010

	2003	2004	نسبة النمو بـ%
الكميات	119200	122540	3%-
القيمة(المليون دينار)	6003661	6466188	8%+

source: Rapport de gestion 2010 du Groupe Saidal,p10.

وصلت المبيعات التي حققها مجمع صيدال سنة 2004 إلى 6,5 مليار دينار،وهو ما يقابل 119 مليون وحدة مباعة،أي بنمو قدرة + 8% في القيمة وانخفاض يقدر بـ -3% في الكميات مقارنة بسنة 2003،هذا الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي اتبعتها مديرية التسويق والإعلام الطبي،وذلك بتسويق المنتجات ذات القيمة التجارية العالية في سنة 2004.

[1]http://www.Saidalgroup.dz,date de consultation le 12/02/2006.

إضافة إلى ذلك قامت هذه المديرية بمجهودات معتبرة تتلخص في النقاط التالية:

-تحسين نظم تسيير المجمع الموجهة نحو إرضاء الزبائن.

-التوفيق بين العرض والطلب على منتجات صيدال.

ولقد تم تحقيق الهدف المبتغى من المبيعات بنسبة تقدر بـ 97% بالكميات و89% بالقيمة وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-2):مقارنة المبيعات المحققة بالمبيعات المستهدفة لسنة 2010

الكميات المباعة/2010	الكميات المستهدف بيعها/2010	نسبة الكميات منتجة
119200	122996	97%
القيمة المحققة/2010	القيمة المستهدف تحقيقها/2010	نسبة القيمة المحققة
6466188 مليون دج	7263090 مليون دج	89%

Source :Ibid,p 10

ويمكننا عرض تطور مبيعات مجمع صيدال من سنة 2001 إلى سنة 2009:

الجدول رقم(4-3):تطور مبيعات مجمع صيدال من 2001إلى سنة 2009

السنة	الكميات المباعة(1000وحدةمباعة)	القيم(1000دج)
2001	67352	2960514
2002	83809	3650550
2003	99929	4499579
2004	112413	4630438
2005	89797	4139512
2006	113797	5190671
2007	123000	5692414
2008	122540	6003661
2009	119200	6466188

Source:Ibid,p11

ولقد قام مجمع صيدال بتصدير ما قيمته 60 مليون دينار من مواد تامة الصنع ومواد أولية،وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (4-4):صادرات مجمع صيدال من المواد التامة الصنع والمواد الأولية

	الكميات	القيمة بالدينار
المنتجات التامة	755586 وحدة مباعة	26973652
المواد الأولية	12741كغ	33191487
المجموع		60165139

Source: Ibid l,p11

ويقوم مجمع صيدال بالتصدير إلى نحو 15 بلد تتمثل في كل من[1]:

-عشرة بلدان إفريقية :إفريقيا الجنوبية،الكامرون،المالي،التشاد،السودان،تنزانيا،السينغال،بوركينافاسو، مدغشقر و النيجر.

-ثلاث بلدان عربية هي: اليمن،العراق و ليبيا.

-بلدين أوربيين هما: إيطاليا و ألمانيا.

2-الإنتاج:

وصل إنتاج مجمع صيدال في 31ديسمبر2010،126مليون وب بقيمة 6مليار دينار جزائري.

الجدول رقم (4-5):إنتاج مجمع صيدال بالكميات والقيمة في 31ديسمبر 2010.

	2009	2010	نسبة زيادة الإنتاج
الكميات(10^3وحدة)	124371	126517	+2%
القيمة(10^3دينار جزائري)	5230655	6152464	+18%

Source :Ibid, p 12

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنتاج تطور بنسبة 2% بالكميات و18% بالقيمة بالنسبة لسنة 2009.

2-1-الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف من طرف المجمع:

يمكن مقارنة الإنتاج المحقق بالإنتاج المستهدف من طرف المجمع من خلال الجدول الآتي:

[1]: **وثيقة داخلية**. Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé.

الجدول رقم(**4–6**):**الإنتاج المحقق مقارنة بالإنتاج المستهدف في 31 ديسمبر 2010**.

	الإنتاج المستهدف	الإنتاج المحقق	نسبة الإنتاج المحقق
الكميات(10^3وحدة)	136334	126517	%93
القيمة (10^3دينار جزائري)	6593082	6152464	%93

source: Ibid,p12

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال حقق نسبة إنتاج تقدر ب93%.

2–2–تطور الإنتاج:

الجدول الآتي يبين تطور الإنتاج في المجمع:

الجدول رقم(**4–7**):**تطور إنتاج المجمع**

السنوات	الكميات(10^3 وحدة)
1995	81433
1996	72090
1997	83613
1998	100707
1999	110313
2000	97287
2001	112509
2002	121111
2003	124371
2004	126517

Source Ibid, p 12

كما يمكن الإشارة إلى أن قيمة المواد الأولية المنتجة من طرف المجمع سنة 2004 بلغت 29379116دج.

3–المخزونات:

بلغت قيمة المنتجات التامة المخزنة سنة 200438 مليون وحدة بقيمة إجمالية تبلغ 1998مليون دينار،وهذا مايمثل 3 أشهر من رقم الأعمال.

كما قام مجمع صيدال سنة 2010 بتموين نفسه بالمواد التي يحتاجها في العملية الإنتاجية،وهو موضح الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-8):قيمة مختلف مشتريات مجمع صيدال من احتياجاته في صنع الأدوية

	المواد لأولية	أدوات و مواد للتغليف	قطع الغيار	المجموع	%
المشتريات المحلية	182425	503940	28505	714870	%22
المشتريات الأجنبية	1246287	760401	521416	258104	%78
الإجمالي	1428712	1264341	549921	3242974	%100
%	%44	%39	%17	%100	

Source:ibid,p14

4-التسويق:

تميزت سنة 2004 بالنسبة لمديرية التسويق والمعلومات الطبية بمايلي:

-إعادة انتشار قوة البيع لضمان تغطية كافة التراب الوطني بمنتجات المجمع.

-وضع حيز التنفيذ البرامج الضرورية لإنجاز الدعائم اللازمة والضرورية لترقية جودة المعلومة الطبية والتي تستجيب للتطلعات المجمع.

-تكوين الممثلين الطبيين على تقنيات البيع.

-تكوين متخصصين على تقنيات إدارة الفريق.

-تنظيم أيام إعلامية للمخبرين الطبيين والإطارات المركزيين للمجمع حول تقييم مهام ونشاطات مديرية التسويق.

5-نشاطات الترقية الطبية:

يبين الجدول الموالي التقييم الكمي لزيارات الطبية

الجدول رقم(4-9): عدد الزيارات الطبية المنجزة سنة 2010.

	طبيب عام	طبيب مختص	جراحة أسنان	صيدلي	بائع جملة	المجموع
الوسط	52037	28161	20256	29327	394	130175
الشرق	11230	5492	2731	403	403	25547
الغرب	9661	4310	2578	200	200	22224
الجنوب	1451	423	310	20	20	2919
المجموع	74379	38386	25875	1071	1017	180865

Source: Ibid ,p18.

ولقد شهدت عدد الزيارت الطبية سنة 2010 زيادة بنسبة 54% مقارنةبسنة2009.

6-الشراكة:إن تطور سوق الأدوية بالجزائر أصبح يستقطب اهتمام الأجانب لإقامة عقود شراكة إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار بالجزائر.

فمجمع صيدال يمثل قطبا صناعيا هاما قادرا على الاستجابة السريعة لمتطلبات شركائها وذلك اعتمادا على:

-قدرتها الصناعية. -اليد العاملة المؤهلة.

-سياسة التسير المتبعة؛ -الإرادة الواضحة في تسيير المجمع.

وطبقا لبرنامج التطوير الصناعي توصل المجمع إلى إبرام عقود شراكة مع أكبر المخابر العالمية منها: [1]

أ-الاتفاقيات الصناعية:

تتضمن القيام بإنجاز بالمشاركة مع مخابر أجنبية و محلية معامل لإنتاج أدوية في الجزائر،وتتعلق هذه الاتفاقيات بالمخابر التالية:

Aventis Pharma, Pfizer, Acdima, JPM, Spimaco, Groupement pharmaceutique européen, Solupharm, Dar el dawa.

ب-إتفاقيات التكييف (Accords de façonnage):

التكييف يعني القيام بإنتاج منتجات الشركاء لحسابهم في وحدات صيدال،ومن المخابر الأجنبية التي تتعامل معها صيدال في هذا الإطار،نجد مخابر ذات شهرة عالمية،منها:

Aventis, Pfizer (USA), Dar el dawa (Jordanie), Novo Nordesk (Danemark, Alemagne, France), Ely lilly(USA) .

و من المخابر الجزائرية نجد: Générіc Lab, UNI Lab, Solupharm, LAD Pharma.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والتسويق في مجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكل

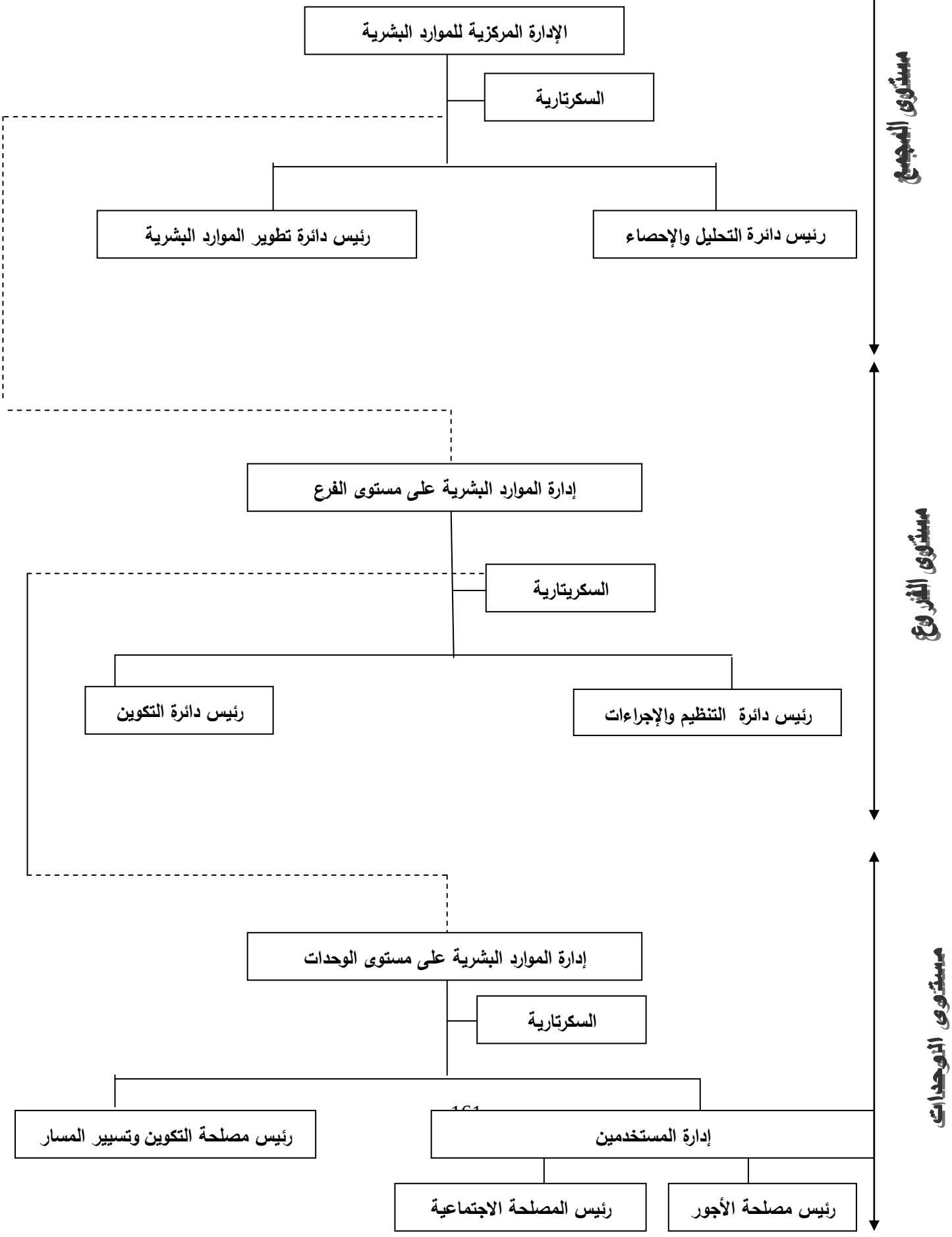
لم تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهم في مجمع صيدال قبل سنة 2001 حيث كانت تهتم بالجوانب الإدارية فقط،إلا أن تحديات بيئة مجمع صيدال أجبرته على إعادة النظر في المهام والنشاطات التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافه التي سطرها والعمل على تنفيذ إستراتيجيته بنجاح.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال

تتميز إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال بالتنظيم المركزي،حيث تمكنها من التنسيق بين مختلف إدارات الموارد البشرية على مستوى الفروع والوحدات،والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية للمجمع صي

[1] مجمع صيدال ،إنجازاتنا في خدمة الصحة ،وثيقة داخلية للمجمع صيدال.

الشكل رقم(4-2):الهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية لمجمع صيدال



المصدر:الإدارة المركزية للموارد البشرية للمجمع صيدال

سنبين في مايلي دور كل من الإدارات والدوائر والمصالح المختلفة مع توصيف المهام التي تقوم بها والمستويات المهنية الواجب توفرها من أجل القيام بتلك المهام[1]:

أولا–الإدارة المركزية للموارد البشرية(مستوى المجمع): تتمثل مهامها في:

–القيام بالتوظيف لأحسن العناصر التي تتطلبها مختلفة أنشطة مجمع صيدال.

–القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات المناسب توفرها .

–إعداد برامج التكوين والتأكد من مدى فعاليتها بالتنسيق مع مكاتب الدراسات الاستشارية،حيث تنص أحد مواد الفصل السادس من معيار الإيزو 2000/9001 التي تحصل عليها مجمع صيدال سنة 2005 على مايلي:

إن التأثير على جودة المنتجات يتطلب من العمال القيام ب:

*برامج تكوين أولية.

*برامج تكوين مهنية.

*معرف الكيف والتجربة المكتسبة.

إن برامج التكوين تسمح للإدارة المركزية للموارد البشرية من:

- معرفة الكفاءات التي لها تأثير إيجابي على جودة المنتجات.
- التعرف على احتياجات التكوين التي يطلبها العمال.
- تقييم فعالية التكوين.
- ضمان أن العمال مدركون لدور النشاطات التي يقومون بها.
- تسجيل كل ماتم ملاحظته أثناء التكوين الأولي والمهني وفي معرفة الكيف والتجربة المكتسبة في تأدية العمل لأخذها بعين الاعتبار في عملية تقييم التكوين.

–إن نظام تقييم أداء العمال السابق في مجمع صيدال المرتكز على تنقيط العمال من طرف مسئوليهم لم يلقى ترحيب ورضى العمال في كثير من الحالات نظرا لجهلهم التام بالمعايير المعتمدة في التقييم،الأمر الذي دفع بالإدارة المركزية للموارد البشرية إلى الاعتماد على نظام تقييم أداء جديد يرتكز على الإدارة بالأهداف و يسمح من:

[1] شروحات تحصلنا عليها من إطارات الإدارة المركزية للموارد البشرية وذلك بالاعتماد على تحليل الوثائق الخاصة بكل منصب.

- الوقوف على مدى فعالية الأداء المنجز من طرف العمال عن طريق التغذية العكسية من خلال مقارنة ماتم تحديده من الأهداف مع تم إنجازه.
- التأكد من مدى فعالية تحليل وتصميم الوظائف.
- التأكد من مدى فعالية التكوين وتقييمه.
- تسهيل عملية متابعة المسار الوظيفي للعمال.

تتكون الإدارة المركزية للموارد البشرية من دائرتين:

1-رئيس دائرة التحليل الإحصائي والتخطيط

ترتبط بعلاقة وظيفية مع الإدارة المركزية للموارد البشرية وتتمثل مسؤولياتها الرئيسية في:

-تطوير طرق وأدوات تحليل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

-توفير الأدوات والوسائل المناسبة لدراسة و تحليل تطور الوظائف والكفاءات.

-إعداد لوحات القيادة الخاصة بالموارد البشرية.

أما المهام التي يقوم بها رئيس دائرة التحليل والإحصاء في مايلي:

-التحليل والدراسة المستقبلية الخاصة بتطور نشاطات المجمع ، تنظيمه التكنولوجيات التي تم اعتمادها في تطور الوظائف.

-إعداد السياسات العامة للتوظيف التي تسمح للإدارة المركزية للموارد البشرية للمجمع وإدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع من إدماج المعطيات والقيود الخاصة بالتوظيف وبإدارة الموارد البشرية في إستراتيجية التطوير.

-التحضير للإجراءات الخاصة بالموازنات والمخططات القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.

2-رئيس دائرة تطوير الموارد البشرية

ترتبط دائرة تطوير الموارد البشرية بعلاقات وظيفية مع الإدارة المركزية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع.

إن رئيس دائرة تطوير الموارد البشرية مسئول عن:

-وضع حيز التنفيذ سياسات الموارد البشرية للمجمع الخاصة بالتكوين و تطوير الكفاءات.

-العمل على متابعة الأعمال الخاصة بتخطيط نشاطات التكوين.

أما مهام رئيس دائرة تطوير الموارد البشرية فتتمثل في مايلي:

-استقبال وتجميع المعلومات الخاصة بتسيير التكوين على مستوى الإدارة المركزية للمجمع صيدال.

- مساعدة إدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع والوحدات في إعداد المخططات والميزانيات (السداسية والسنوية).

-تحليل احتياجات التكوين لكل النشاطات المنظمة من طرف الإدارة المركزية للموارد البشرية؛
-المشاركة في تحليل ميزانيات ومخططات التكوين على مستوى الإدارة المركزية للموارد البشرية.
-الإعداد والمتابعة اليومية لملفات الهيئات المكلفة بالتكوين في الجزائر والخارج.
-الاستعلام بشكل منظم حول ملتقيات التكوين المبرمجة على مستوى الهيئات المكلفة بالتكوين.
-المشاركة في إعداد دفتر أعباء التكوين على مستوى الإدارة المركزية للموارد البشرية.
-إعداد وتحليل مؤشرات تطور نشاطات التكوين على مستوى المجمع وفروعه.
يتطلب تولي مسؤولية منصب رئيس دائرة التطوير الشروط التالية:
-تكوين جامعي.
-التحكم في الإعلام الآلي.

ثانيا:إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع

ترتبط بعلاقة وظيفية مع الإدارة المركزية للموارد البشرية على مستوى المجمع وإدارات الموارد البشرية على مستوى الوحدات،وهي مسئولة عن:
-التسيير الفردي للإطارات المسيرة والإطارات العليا على مستوى الفرع.
-تطوير التسيير التقديري للموارد البشرية.
-وضع الإطار التنظيمي للتكوين.
-ضمان تسيير الأجور.
أما مهام رئيس إدارة الموارد البشرية في فتتمثل مايلي:
-العمل على تطبيق والالتزام بالنظام.
-المساعدة على تطبيق ومراقبة الهياكل العملية للإدارة الموارد البشرية.
-العمل على تطوير العلاقات الاجتماعية.
-المحافظة على تسيير الهياكل بناء على المؤشرات المجمعة من طرف الفرع و إدارة المجمع.
-ضمان العمل بالمخططات المجمعة(التوظيف والتكوين)، ومناقشة وتحديد برامج عقود التكوين.
-تحليل أجور العمال والساعات الإضافية.
-تجميع ميزانيات الاستغلال ولوحات قيادة الموارد البشرية للوحدات.
-إعداد موازنة ولوحة قيادة الموارد البشرية للفرع.
يتطلب تولي مسؤولية منصب رئيس إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع الشروط التالية:
-ليسانس في العلوم الإنسانية أو دراسات مابعد التدرج.

-القيام بتكوين تكميلي في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (مخطط متوسط المدى).

-5 سنوات تجربة.

-التحكم في الإعلام الآلي وتقنيات التقييم.

تتكون إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع من دائرة التكوين ودائرة التنظيم والإجراءات.

1-رئيس دائرة التكوين.

ترتبط بعلاقات وظيفية مع إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع وإدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدات،وهي مسؤولة عن:

-التحضير للإجراءات إعداد مخطط التكوين القصير والمتوسط والطويل الأجل.

-وضع مخطط التكوين حيز التنفيذ.

أما مهام رئيس دائرة التكوين على مستوى الفرع فتتمثل في مايلي:

-تحليل احتياجات التكوين على المدى القصير والمتوسط والطويل الأجل.

-التخطيط والبرمجة للنشاطات التكوين المهنية؛

-المشاركة في وضع معايير التكوين.

-تجميع وتحليل بيانات ومعايير محتوى التكوين.

-تطوير الدراسات المرتبطة بالتكوين.

-العمل على مساعدة الفرع والوحدات.

-تقييم مدى تجسيد مخطط التكوين.

-تجميع مخططات التكوين للوحدات.

-القيام بعملية التكوين للإطارات المسؤولة عن التكوين.

يتطلب تولي مسؤولية منصب رئيس دائرة التكوين الشروط التالية:

-ليسانس في العلوم الإنسانية.

-تكوين تكميلي في المخطط متوسط الأجل.

-3 إلى 5 سنوات تجربة.

-التحكم في الإعلام الآلي.

2-رئيس دائرة التنظيم والإجراءات

له علاقات وظيفية مع رئيس دائرة الموارد البشرية على مستوى الفرع ورؤساء الهياكل المختلفة على مستوى الوحدات.

إن تولي منصب إدارة التنظيم والإجراءات يتطلب القيام بالمهام التالية:

-المتابعة اليومية للسجلات القانونية.

-إعداد القرارات والوثائق الإدارية.

-تكوين ملفات الموظفين الجدد.

-المتابعة اليومية للمواظبة العمال.

-متابعة عملية إعداد الأجور.

-تحضير ملفات العمال المحالين على التقاعد.

-إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية الشهرية.

-متابعة العطل.

-متابعة الحوادث الخاصة بطب العمل.

-إعداد ميزانية التوظيف الشهرية.

يتطلب تولي مسؤولية منصب إدارة التنظيم والإجراءات الشروط التالية:

-ليسانس في العلوم الإنسانية.

-تكوين تكميلي في المخطط المتوسط الأجل للإدارة الموارد البشرية.

-سنة تجربة.

-التحكم في الإعلام الألي.

ثالثا-إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة.

تعمل على تنسيق العلاقات مع مختلف المسؤولين على مستوى الوحدة وإدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع،وهي مسؤولة عن:

-التسيير الفردي والجماعي للعمال الوحدة في الإطار التنظيمي والصلاحيات المخولة للمسئولين؛

-تجسيد دور مجلس الإدارة في ما يخص التوظيف.

أما مهام رئيس إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة فتتمثل في مايلي:

-العمل على ضمان تحضير الأجور.

- المتابعة اليومية لملفات العمال.

- متابعة العلاقات مع الأجهزة الخارجية.

- متابعة تسيير الوظائف في الوحدة.

- متابعة تسيير التكوين والكفاءات في الوحدة.

- إعداد وتحليل لوحة قيادة الموارد البشرية.

-مساعدة المسؤولين في تحديد احتياجات العمال للتكوين.

-التحقق من قانونية السجلات.

-التنسيق مع الشركاء الاجتماعيين.

-تطوير عملية الاتصال على مستوى الوحدة.

-ضمان السير الحسن لمختلف الهياكل من خلال توفير الإمكانيات اللازمة والعمال المناسبين.

-العمل على ضمان الانضباط وتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال انتقال المعلومات بين مختلف هياكل الوحدة.

-العمل على تطبيق قواعد نظام الجودة المتضمنة في نظام ISO 9001 نسخة 2000 في الوحدة.

-تطبيق قواعد النظافة والأمن.

-تعبئة وإشراك وإعلام العمال في ما يخص سير الجودة.

-المشاركة في إعداد مخطط تحسين الجودة والسهر على تطبيقه.

-تقديم تقارير لمسئولي الجودة عن مسار ومتابعة تحسين الجودة.

-ضمان تسيير الملفات وانتقال المعلومات.

يتطلب تولي مسؤولية إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة الشروط التالية:

-ليساسن في العلوم الإنسانية.

-تكوين تكميلي في المخطط المتوسط الأجل(الإدارة العملية).

-5سنوات تجربة.

-التحكم في الإعلام الآلي وتقنيات الاتصال.

تتكون إدارة الموارد البشرية على مستوى الوحدة من دائرة المستخدمين ومصلحة التكوين والمسار العملي.

1-رئيس دائرة المستخدمين.

تتمثل مسؤولية رئيس دائرة المستخدمين في:

-المشاركة في إعداد موزانة أقسام الوحدات اللازمة لإدارة العمال.

-العمل على وضع برامج نشاطات الأقسام.

-توزيع وتنسيق ومراقبة الأعمال.

-المشاركة في المناقشات مع الشركاء الاجتماعيين.

-تقديم التقارير للمسؤولين.

أما مهام رئيس دائرة المستخدمين فتتمثل في مايلي:

-الإشراف على إعداد ومراقبة الملفات الإدارية وملفات الأجور ووثائق الخروج.

-إعداد القرارات الخاصة بمسار وأجور العمال والوثائق الإدارية؛

-إعداد موازنة ولوحات قيادة التكوين.

-العمل على تطبيق إجراءات الجودة.

يتطلب تولي رئيس دائرة المستخدمين على مستوى الوحدة الشروط التالية:

-بكالوريا +8سنوات خبرة في ميدان إدارة الموارد البشرية.

2-رئيس مصلحة التكوين وتسيير المسار العملي:

تتمثل مسؤولية رئيس مصلحة التكوين وتسيير المسار العملي في إعداد ووضع حيز التنفيذ مخطط التكوين،أما المهام الرئيسية التي يقوم بها فتتمثل في مايلي:

-إعداد مخطط وموازنة التكوين.

-إعداد لوحة قيادة الموارد البشرية على مستوى الوحدة.

-العمل على متابعة تطبيق مخطط التكوين.

-المتابعة اليومية لملفات التكوين والمسار العملي.

-متابعة عملية تقييم نشاطات التكوين.

يتطلب تولي مسؤولية رئيس مصلحة التكوين وتسيير المسار العملي على مستوى الوحدة الشروط التالية:

-تقني سامي أو ليسانس في العلوم الإنسانية.

-تكوين تكميلي في تسيير التكوين.

-سنتين تجربة مهنية.

-التحكم في الإعلام الآلي.

3-رئيس المصلحة الاجتماعية على مستوى الوحدة.

تتمثل مسؤولية رئيس المصلحة الاجتماعية على مستوى الوحدة في تسيير الشؤون الاجتماعية للعمال، أما المهام الرئيسية التي يقوم بها فتتمثل في:

-إعداد ملفات العمال التي تم توظيفهم حديثا.

-معالجة ملفات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل.

-تنسيق نشاطات الأقسام.

-العمل على برمجة الزيارات الطبية.

-المتابعة اليومية للانضباط العمال.

-صيانة العلاقة مع التنظيمات الخارجية(الضمان الاجتماعي).

يتطلب تولي مسؤولية رئيس المصلحة الاجتماعية على مستوى الوحدة الشروط التالية:

-تقني سامي في الموارد البشرية.

-تكوين تكميلي في التنظيم الاجتماعي.

-سنة تجربة.

-التحكم في الإعلام الآلي.

4-رئيس مصلحة الأجور على مستوى الوحدة.

ترتبط بعلاقات وظيفية مع إدارة المستخدمين على مستوى الوحدة،وتتمثل مسؤوليتها في إعداد الأجور والبيانات الشهرية.

إن رئيس مصلحة الأجور على مستوى الوحدة مكلف بالقيام بالمهام التالية:

-إعداد الأجرة الفردية.

-إعداد وإرسال ملفات المنح.

-إعداد البيانات الشهرية والسنوية.

-الضبط اليومي لملفات الأجور.

-إعداد البيانات السنوية للأجور.

-إعداد الملحق التكميلي الخاص بالأعباء الضريبية.

-إعداد لوحة القيادة الشهرية للأجور وتحديد تكاليف العمال.

يتطلب تولي مسؤولية رئيس مصلحة الأجور على مستوى الوحدة الشروط التالية:

-تقني سامي في المحاسبة.

-تكوين تكميلي في تسيير الأجور.

-سنين تجربة.

-التحكم في الإعلام الآلي.

-السكريتارية:

تتمثل مهام السكريتارية في مايلي:

-تسجيل البريد (الوصول،الترتيب،الإرسال).

يتطلب السكرتارية الشروط التالية:

-تقني في المكتبية.

-تكوين تكميلي في إدارة الموارد البشرية.

-تجربة 3سنوات.

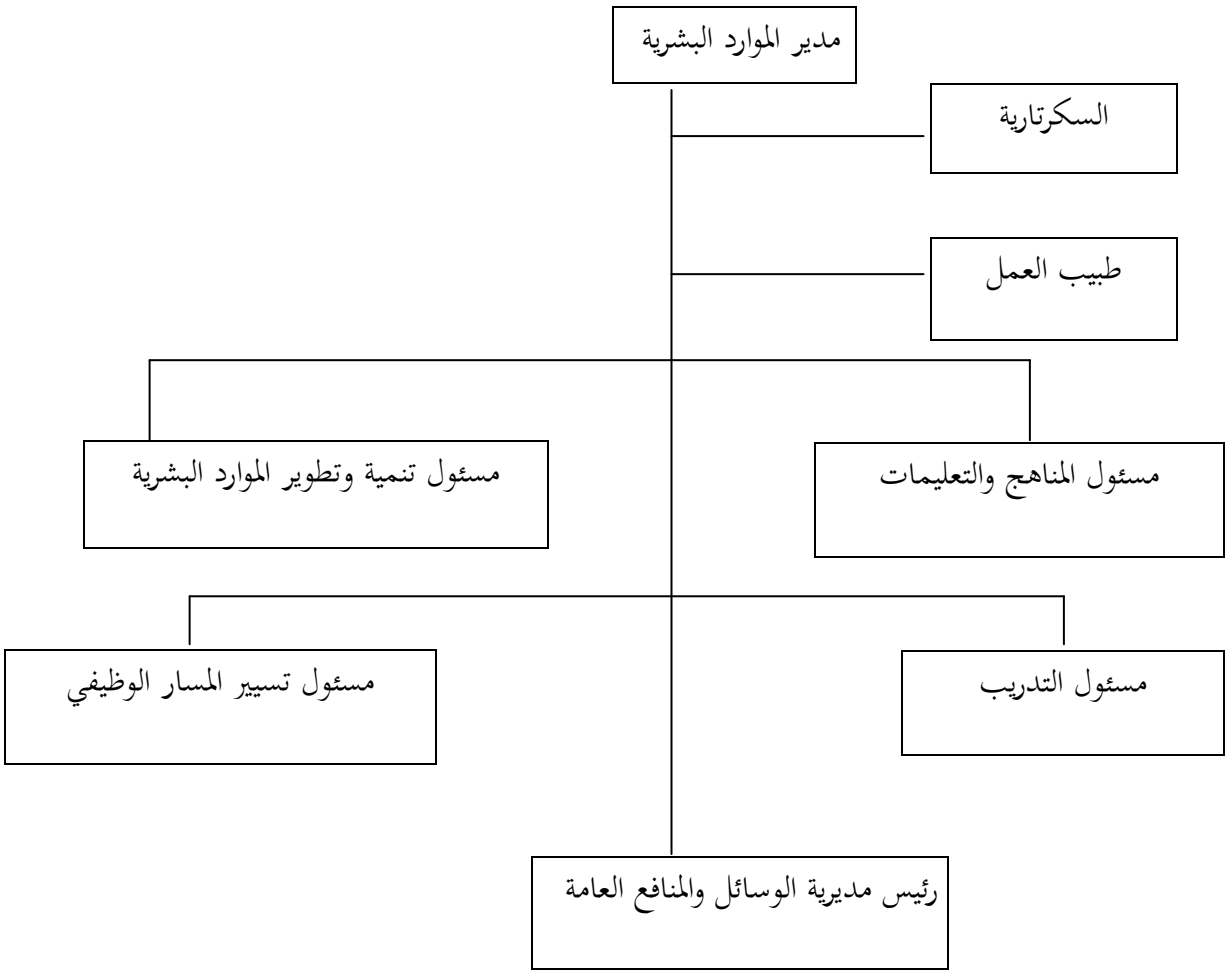
-التحكم في الإعلام الآلي والاتصال.

من خلال تحليل مختلف الإدارات والدوائر والمصالح المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة الموارد البشرية على مستوى مجمع صيدال يمكن ملاحظة أنه يوجد تداخل كبير في المهام والمسؤوليات.

المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال:

يمثل الشكل الموالي تنظيم إدارة الموارد البشرية على مستوى فرع أنتيبيوتيكال.

الشكل رقم(4-3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في فرع أنتيبيوتيكال.



المصدر:الإدارة المركزية للموارد البشرية للمجمع صيدال(فرع أنتيبيوتيكال)

- **مدير الموارد البشرية:**
- تتمثل مهمته في متابعة تنفيذ وتقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياسات الموارد البشرية المتبعة، وكذا التعليمات واللوائح العانة لفرع أنتيبيوتيكال.
- **مسئول التدريب:**

هو مسئول عن وضع برامج تدريبية، والميزانية الخاصة بالتدريب والتنمية حسب احتياجات الفرع، وكذا تنشيط ووضع ومتابعة الخطط الموجهة لتدريب وتمهين الأفراد داخل أو خارج الفرع.

- **مسئول تسيير المسار الوظيفي والمهني:**

مهمته تسيير ملفات المسار الوظيفي والمهني للعمال طيلة كامل حياتهم الوظيفية داخل المؤسسة La Gestion Des Carrières وتطبيق السياسات الأجرية.

- **مسئول تنمية وتطوير الموارد البشرية:**

تتمثل مهمته في متابعة وتطوير الدراسات التنظيمية بهدف ضمان تنشيط التعليمات الخاصة بالموازنة الاجتماعية، ووضع الأدوات والأنظمة التسييرية الهادفة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية(التحفيز، الترقية، المكافئات...) بغرض ضمان ولائها العالي للمؤسسة.

- **مسئول المناهج والتعليمات:**

مهمته ضمان تطبيق المناهج(Les Procédures)، والتعليمات والنصوص القانونية في جميع المستويات التنظيمية للفرع، ومراقبة إدارة الموارد البشرية بغرض تطبيق الجودة في الموارد البشرية (La Qualité des Ressources Humaines de la filiale) حسب الاتفاقية المبرمة مع جمعية A .F.A.Q، وهذا بفرض الحصول على شهادة ISO9001 نسخة 2000.

- **رئيس مديرية الوسائل والمناهج العامة:**

ضمان تسيير الوسائل المشتركة بين جميع الأقسام داخل الفرع.

الإستراتيجية العامة لفرع أنتيبيوتيكال وموقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمنها:

يتم بناء الإستراتيجية العامة للفرع بتحليل بيئته الداخلية(جوانب القوة والضعف) والخارجية(دراسة الفرص والتهديدات)، كما تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موقعا هاما ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الإستراتيجية العامة لفرع أنتيبيوتيكال:

وهي مشتقة من الإستراتيجية العامة للمجمع، وتتضمن إستراتيجيات فرعية على المدى القصير، المتوسط والطويل.

حيث تتمثل إستراتيجية الفرع على المدى القصير في:

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمختلف المديريات والوحدات، وبالتالي تصميم هيكل جديد للفرع يتماشى مع الأهداف والقدرات الإنتاجية له من جهة، ومواجهة التأثيرات التي تلعبها البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- وضع وتسطير قانون داخلي جديد للمؤسسة.
- توقيع اتفاقية جماعية جديدة بين إدارة الفرع والشريك الاجتماعي(النقابة)، والتي تضم بنود ولوائح جديدة تخص شؤون العاملين بالمؤسسة.
- تخفيض إنتاج الكبسولات والمراهم وهذا راجع لانخفاض الطلب عليها، وزيادة إنتاج الحقن وذلك للطلب المتزايد عليها.

أما إستراتيجية الفرع على المدى المتوسط(في الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى سنة 2010)، فتتضمن العناصر التالية:

- رفع إنتاجية وحدة إنتاج المواد الأولية V .R.A.C، وذلك قصد تصديرها إلى الدول الأوروبية. وبالتحديد الشريك الإيطالي ALLCHIM.
- توسيع تشكيلة المنتجات بإضافة سلسلة جديدة من المضادات الحيوية من الجيل الثاني، والتي تعرف ب: cephalosporines، وإنتاج منتج جديد يعرف ب: vesillargine في شكل حقن، وكذا إنتاج أنواع جديدة من الشراب.
- التركيز على حماية البيئة، وذلك بتحديث تجهيزات معالجة النفايات والمياه السامة، وجلب آلات حديثة مطابقة للمواصفات الدولية.
- جلب تجهيزات جديدة لحفظ الحقن ورفع طاقتها الإنتاجية ب: 40000 وحدة يوميا.

وتتضمن إستراتيجية الفرع في المدى الطويل في الفترة الممتدة من سنة 2008 إلى 2013 ما يلي:

- وصول الفرع إلى درجة عالية من المردودية.
- ضمان التطوير المستدام وتوقيع عقود شراكة جديدة.
- تنمية القدرة التنافسية من خلال تحسين التحكم في صناعة الأدوية.
- الرفع من مستوى كفاءة المستخدمين والتحكم الجيد في أنظمة التسيير الحديثة.

كما يضع الفرع مسؤولية تحقيق هذه الأهداف على عاتق مختلف المديريات والخلايا والمصالح، وذلك من خلال تسطير برامج لمتابعة تحقيق الأهداف وتحديد المسؤوليات بالنسبة لكل مديرية.

ويتكون البناء الاستراتيجي داخل فرع أنتيبيوتيكال من:

– رؤية فرع أنتيبيوتيكال:

وهي تأمين وضمان الموقع في السوق، كمخبر رائد على المستوى الوطني والإقليمي، وكذا السعي إلى اختراق الأسواق العالمية.

– رسالة فرع أنتيبيوتيكال:

وهي تطوير، إنتاج وتسويق منتجات صيدلانية بغرض استعمالها للجانب الإنساني والبيطري.

– الأهداف الإستراتيجية العامة:

وهي ذات أربع جوانب أساسية، وتتمثل فيما يلي:

- الجانب المالي:

– مؤسسة ذات مردودية ونجاعة اقتصادية.

– مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية والبقاء

– مؤسسة تطور أسواقها الوطنية والإقليمية والدولية.

- الجانب التسويقي:

– مؤسسة ذات تنافسية عالية.

– مؤسسة ذات تشكيلة متنوعة من المنتجات خاصة الأدوية الجنسية.

– مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بسعر منخفض.

– مؤسسة مبدعة.

– مؤسسة ذات صورة وعلامة تجارية ذات سمعة جيدة في الأسواق.

– منتجات المؤسسة متوفرة ونظام تسويقها فعال.

– مؤسسة تحتوي على نظام معلومات ناجع، يحل مختلف المشاكل عبر الشبكة الداخلية (الإنترنيت).

- المسار الداخلي:

– مؤسسة تتحكم في عملية الإنتاج.

– إعادة تأهيل المؤسسة، بحيث تصبح تتحكم في تكاليف مشترياتها، وتطور اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.

– مؤسسة تهتم بوظائف البحث والتطوير، واليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات.

– مؤسسة تحتوي على شبكة توزيع جيدة تسمح لها بتسويق منتجاتها، وكذا تدعيم وظيفة الاتصال.

– تطوير الهيكل التنظيمي الداخلي بحيث يصبح أكثر مرونة.

– المحافظة على البيئة.

- التعلم والنمو:

– تنمية مهارات القيادة والتدبير.

– أداء وكفاءة عالية لدى العنصر البشري.

– التحكم في التكنولوجيات الحديثة التي تسمح بمعرفة تكاليف الإنتاج وتسيير المشاريع.

– التحكم في المبادلات التجارية الدولية.

– تدريب الكفاءات في إدارة المخزونات.

– تطوير الاتصال الداخلي.

– أي يكون للمؤسسة كفاءات عالية للبحث والإبداع في المجال الصيدلاني.

– التحكم في البحث وتحليل المعلومة.

– التحكم في تقنيات التسويق.

– نظام الميزان حسب النقاط B.S.C (Balanced score cacard):

وهو أداة تسييرية (لوحة قيادة للجودة) تسمح للمؤسسة بتحديد رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمليات، وتسطير الأهداف من أجل تحقيقها. كما يحتوي على عدة مؤشرات للقياس تسمح بمعالجة كل خلل عن طريق التغذية العكسية التي توفر المعلومات حول العمليات الداخلية والخارجية، ولهذا النظام أربعة أبعاد هي:

– الربحية يرمز لها ب: F(Finances).

– السوق، يرمز لها ب: C(Consommateurs).

– التحكم، في العمليات الداخلية يرمز لها ب: P(pilotage).

– التدريب، يرمز لها ب: A(Apprentissage).

المطلب الثالث: مكانة التسويق بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال

مما لا شك فيه أن المؤسسات الصحية والدوائية هي بحاجة ملحة لتبني المفهوم الحديث للتسويق بعناصره وأدواته وإستراتيجيته المختلفة، ذلك أنه في ظل بيئة متغيرة كليا أو جزئيا من واجب هذا النوع من المؤسسات أن تتكيف مع هذا الواقع المعقد، من أجل ضمان البقاء والربحية ونيل رضا الزبون.

أولا: مكانة التسويق بمجمع صيدال

كانت اهتمامات مجمع صيدال في السنوات الماضية تركز في العمل على خلق وظيفة تجارية تعتمد على قوة بيع، ذات فعالية معتبرة خاصة مع التوجهات الإستراتيجية للمجمع الذي سطر أهداف تتعلق باكتساب وضعية

تنافسية جيدة، وتوسيع السوق الحالية ولأجل ذلك فإن مجمع صيدال منذ سنة 1996 أدخل مفاهيم تتعلق بالتنظيم التسويقي مما أعطى نتائج مشجعة في ميدان المبيعات.

أنشأت أول وحدة بيع لصيدال في سنة 1996 بالجزائر العاصمة، تهدف إلى تسويق وتوزيع كل منتجات صيدال من نقطة بيع واحدة، والنتائج الجيدة التي أسفرت عنها هذه الوحدة شجعت المجمع لفتح نقاط بيع أخرى في شرق الوطن بولاية باتنة في سنة 1999 والأخرى في غرب الوطن بولاية وهران وكان هذا سنة 2000، وكل الوحدات التجارية مزودة بوسائل تقنية هامة وموارد بشرية متخصصة، نشيطة وشابة.

اليوم وصلت الوحدات التجارية إلى أوج نشاطها والنتائج التي تحصلت عليها من الخبرة التي اكتسبتها في مجال التسويق والتوزيع ساهمت في تطوير مجمع صيدال حيث أن رقم أعمال هذه الوحدات تضاعف في الخمس سنوات الأخيرة.

وقد أثبت مجمع صيدال اهتمامه بالنشاط التسويقي وذلك بإنشاء مديرية(dmim) وهي مديرية التسويق والإعلام الطبي ومركزها بالجزائر العاصمة والتابعة مباشرة لمجمع صيدال، من أهم مهامها ضمان التنسيق بين مختلف مهام المؤسسة والمساهمة في ترقية منتج المجمع وتحسين صورة المجمع الخارجية وذلك من خلال المشاركة في المعارض الدولية والمحلية والمشاركة في الأيام الإعلامية وذلك لاغتنام الفرص للإشهار عن منتجات المجمع.

كما تحتوي هذه المديرية على عمالين أساسيتين:

- عمالة دراسة السوق لجميع فروع المجمع: ولهذه العمالة أربع مهام أساسية وهي كما يلي:
  - دراسة الزبائن.
  - دراسة المنافسة.
  - دراسة القوانين.
- عمالة قوة البيع La Force de Vent: تتمثل قوة البيع في مجموعة من المندوبين والتي تتوفر فيهم الشروط التالية: طبيب، صيدلي، بيطري وذلك لأن يكونوا في نفس مستوى الأطراف المتعامل معها، ويتراوح عدد هؤلاء المندوبين إلى حوالي 150 مندوب يتوزعون في جميع التراب الوطني، ومقسمين على ثلاث جهات رئيسية: شرق، غرب، وسط، وفي كل منطقة يترأسها مراقب عام(Superviseur) وتتمثل مهامهم الرئيسية في نقل المعلومات الجديدة للأطباء والصيادلة في ما يخص المنتجات الجديدة، الأسعار الحالية، فعالية المنتج.....الخ، كما لا تقتصر مهمتهم في التعريف بالمنتج فقط بل كذلك إقناع الطرف الأخر باقتناعه من خلال إبراز مختلف خصائص ونقاط قوة المنتج المعروض.

والتجارة فهي تكمن في عملتي الإرسال(الإمداد الداخلي) وبيع المنتجات النهائية، في إطار تسييري منظم على مستوى المديرية .

ثالثا: فعالية النشاط التسويقي بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال

إن السياسة التسويقية لصيدال وفرع المضادات الحيوية تعتمد على استعمال الطرق الحديثة للتسويق التي تركز على مفهوم الاتصال لتأكيد الحضور الدائم لدى المستهلك والمتعامل ومن بين هذه الوسائل:

1. الإشراف على تنظيم ملتقيات وندوات في إطار ما يسمى بالسبونسورينغ (Sponsoring) حيث قامت في سنة 2009 بتمويل 50 تظاهرة علمية.
2. التوزيع المجاني لمنتجاتها على بعض المراكز والجمعيات المتخصصة كالهلال الأحمر الجزائري.
3. تنظيم زيارات إعلامية طبية لبعض المتعاملين معها كالأطباء، الخواص والعيادات الطبية.
4. الإعلام الطبي عن طريق خلق وظيفة الطبيب المعتمد، حيث تعتبر أداة فاعلة من أدوات التسويق الصيدلاني، فمهمة الطبيب المعتمد هي إيجاد الحلول المناسبة التي يمكنه بواسطتها إقناع ممارسي مهنة الطب والصيادلة بمنتجاتها المؤسسة، إنها صورة من صور الإشهار الصيدلاني الممكنة.

وتتمثل مهامهم بدرجة أولى في تحسيس الأطباء والصيادلة، بأهمية وفاعلية الأدوية المنتجة من طرف المؤسسة، وتعريفهم بها، عن طريق تنظيم زيارات ميدانية لمناطق النشاط(مستشفيات، العيادات، الصيدليات....)، وفيما يلي التقييم الكمي للزيارات الطبية والذي كشف عن النتائج التالية:

جدول رقم (4-10): التقييم الكمي للزيارات الطبية لسنة 2009

المناطق				
التعيين	المركز	الشرق+ الجنوب	الغرب	المجموع
وصف عام	59661	17124	11690	88475
أخصائيين	36623	8726	7793	45349
أطباء الأسنان	18144	2839	4197	25180
الصيدليات	37236	7286	8411	52733
تجار الجملة	626	376	169	1171
المجموع	152090	36351	24467	212908

Source : Rapport de gestion 2009 du Groupe Saidal p20.

1.توزيع الزيارات الطبية للمندوبين الطبيين حسب المنطقة: يمكن إعطاء تفصيل أكثر عن توزيع هذه

2.الزيارات حسب مناطق التراب الوطني، وذلك للأغراض الترويجية والبيعية إضافة إلى ما يمكن اكتشافه من خصائص ومميزات كل منطقة كما ونوعا.

جدول رقم (4-11): توزيع الزيارات الطبية حسب المنطقة لسنة 2009

المناطق	العدد	النسبة المئوية
الوسط	152090	%71
الشرق+ الجنوب	36351	%17
الغرب	24467	%12
المجموع	212908	%100

Source : ibid,p20.

1. توزيع الزيارات الطبية للمندوبين الطبيين حسب فئة واصفي الدواء: كذلك تختلف نسبة وعدد
2. الزيارات الطبية من فئة واصف الداء إلى فئة أخرى، وذلك حسب ما كشفت التقارير المالية لعام 2010عن مدى أهمية الزيارات الطبية، والتي تعتبر لب الأنشطة التسويقية للمجمع ككل وقد كان أثرها واضحا على مستوى المؤسسة ككل:

- لقد حققت قوة المبيعات المتعلقة بنشاط الزيارات الطبية(جميع المناطق والتخصصات مجتمعة) نسبة 94% من أهدافها.
- أما عن الأهداف النوعية، فإنها تتحرك أكثر نحو زيارات طبية تستهدف الأخصائيين الطبيين لجعلهم يتعرفون على التشكيلة الجديدة، والتي تتأسف أساسا من المنتجات المتخصصة وفيما يلي توضيح أكثر للنسب التي تأخذها كل منطقة من عدد زيارات المندوبين الطبيين للأغراض التسويقية والبيعية.

ومن المهام الرئيسية لمديرية التسويق والإعلام الطبي هي الاهتمام بتطوير مزيج تسويقي متكامل وبالتناسق مع الفروع الثلاث لمجمع صيدال، فلكل فرع سياسته الإنتاجية، التسعيرية، التوزيعية، والترويجية شرط أن تكون هذه السياسات منبثقة من السياسات والاستراتيجيات العامة للمجمع.

هذا وتتجه صيدال نحو اهتمام أخر بدرجة لا تقل عن اهتمامها بعناصر المزيج التسويق الأساسية (4P) لتصبح (5P)، فقد أدخلت البعد الأخلاقي في ممارستها لأنشطتها وهذا نظرا لخصوصية منتجاتها وتأثيرها على البيئة، فأضافت عنصر يسمى ب"حق الضمير"، بسعيها ومحاولاتها الاحترام بصفة دائمة ضروريات حماية البيئة المرتبطة بنشاطاتها، ووضع نظام تسيير فعال عبر تأمين النوعية طبقا لمقاييس النوعية ISO 9001 لتبرهن نجاح المجمع من خلال الحركة والتغيير هكذا تأخذ صيدال على عاتقها تحديات الألفية الثالثة، أي أن

كل فرع بما فيهم فرع المضادات الحيوية العمل على ممارسة كل المبادئ والأنشطة التي ينص عليها هذا العنصر.

المطلب الرابع: البعد الاستراتيجي لإدارة التسويق بمجمع صيدال وفرع أنتيبيوتيكال

تعمل إدارة التسويق والإعلام الطبي بالتناسق مع الإدارة العليا على بناء الإستراتيجية التسويقية الملائمة للمؤسسة، وذلك بناءا على نتائج التحليل البيئي الذي قامت به خلال مرحلة التخطيط، والمعتمدة في ذلك على المندوبين الطبيين بالدرجة الأولى، ومن هذا المنطلق نلاحظ قوة ارتباط إدارة التسويق مع الإدارة الإستراتيجية والمكلفة ببناء وتطوير الإستراتيجية العامة والإستراتيجيات الفرعية للمجمع، ومنها الاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي.

"ترسيخ العلامة التجارية لصيدال في ذهن الزبائن والعمل على بناء موقع استراتيجي في السوق."

1) الإستراتيجية التسويقية لمجمع صيدال: يركز مجمع صيدال في استراتيجياته التسويقية على ما يلي:

- التركيز على الترويج الدوائي للمنتجات الجديدة ذات قيمة مضافة عالية.
- غزو سوق الولايات الداخلية للبلاد ذات الاستهلاك الكبير للمنتجات الدوائية.
- استهداف الواصفين(واصفي الدواء) للتكيف مع التشكيلة الجديدة(أكثر من منتجات متخصصة).

2) الإستراتيجية التسويقية لفرع المضادات الحيوية:

تنبثق الإستراتيجية التسويقية لفرع المضادات الحيوية من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ككل، وهذا في إطار الإستراتيجية العامة، إذ يسعى فرع المضادات الحيوية في إستراتيجيته التسويقية على"الاستجابة لاحتياجات الزبائن كميا ونوعيا مع مراعاة مستوى الأسعار".

وبالتالي التركيز على الأهداف الإستراتيجية التالية:

- مؤسسة ذات تنافسية عالية.
- تقريب منتجات فرع المضادات الحيوية إلى كل الزبائن وفي جميع التراب الوطني من خلال نظام تسويقي فعال.
- مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بسعر منخفض.
- مؤسسة مبتكرة.
- مؤسسة تمتلك صورة ممتازة عن علامتها التجارية.

ثانيا: مراحل تكوين الإستراتيجية التسويقية لفرع المضادات الحيوية

يتم الإعداد للإستراتيجية التسويقية في فرع المضادات الحيوية على مستوى عدة مصالح أو مديريات، حيث نشير أن بعض مهام التسويق توكل إلى مصلحة أخرى، والتي تسمى بخلية الإعلام والاتصال الطبي، إذ من مهام مدير

هذه الخلية المشاركة في الأنشطة المتعلقة بتطوير المنتجات من الناحية النوعية، التصميم، أو تطوير منتجات جديدة إضافة الى المشاركة في الفعاليات المتعلقة بالترويج، وهذا بالتناسق مع مديرية التموين والتجارة، في إطار الإستراتيجية التسويقية لمديرية التسويق والإعلام الطبي، هذا ويشارك في تطبيق هذه الإستراتيجية كل مصلحة لها علاقة بالأنشطة التسويقية في كل فرع من فروع صيدال، ففي فرع المضادات الحيوية تقوم مديرية التموين والتجارة وخلية الإعلام والاتصال، بتقديم خطة عمل تسويقية صمن الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

ففي إطار الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة صيدال لعام 2010، قدم مسئول خلية الإعلام والاتصال مشروع عمل (خطة عمل)، يقتضي بتحسين تصميم 15 منتج، والذي يندرج ضمن الأهداف المسطرة لتحقيق مستوى أعلى لتنافسية المؤسسة والجدول رقم(4-12) يوضح كيف تتم مرحلة الإعداد للإستراتيجية التسويقية:

جدول رقم(4-12): إعداد الإستراتيجية التسويقية

الرمز	الأهداف الإستراتيجية	الرمز	الأهداف العملية	المديريات المعنية بالأهداف العلمية													المجموع
				DG	DFC	DT	DSMQ	DCQ	DRH	DAC	DSP	DMP	IMP	MTC	ORG	COM	SEC	
C-1	مؤسسة تنافسية	C-1.1	تحسين تصميم 15 منتج															
		C-1.3	تجهيز مخزون للمنتجات النهائية لشهرين															
		C-1.4	تخفيض 50% من نسبة شكاوي الزبائن															
C-2	مؤسسة مبتكرة	C-2.1	إنتاج أربع(04) منتجات جديدة															
C-3	مؤسسة تملك صورة ممتازة عن علامتها التجارية	C-3.1	شهادة ISO9001 نسخة 2000															
		C-3.2	شهادة ISO14000															
P-2	تطوير نظام المعلومات للاتصال والتسويق	P-2.1																

المصدر: ملحق رقم 01.

من الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن بعض الإستراتيجيات تتطلب أكثر من خطة عمل وأكثر من مسئول لتحقيقها، لذا فيعمل كل المعنيين بالتشارك في صياغة الأهداف العملية وآليات تحقيقها.

وفي صدد تنفيذ الخطة العملية التي تم طرحها لتحسين تصميم 15 منتج، يعمل مسئول الإعلام والاتصال على تنفيذ وتقييم هذه الخطة، ففي مرحلة التنفيذ يتم تحديد المسؤوليات للأطراف المعنية وكذا الميزانية المخصصة، وفترة التنفيذ .

وانطلاقا من نتائج عملية التنفيذ يتم تقييم الخطط العملية التسويقية على أساس المؤشرات المتعلقة بمدى تنفيذ الخطط، معبرا عنها بنسب مئوية، مع تحديد أسباب ومبررات عدم الوصول إلى النسب المثلى والمقدر تحقيقها، والجدول الموالي يوضح آلية تقييم الخطة التسويقية على مستوى خلية الإعلام والاتصال.

جدول رقم(4-13): آلية تقييم خطة عمل الإستراتيجية التسويقية

المؤشرات:Indicateur

نهاية الشهر	**المنتجات الحالية**		
نوفمبر 08	القائمة	التنفيذ	النسبة
	20	11	%55
	منتجات في طرق التطوير		
نوفمبر 08	09	04	%44
	الداعم الإعلامي **Support d'information**		
نوفمبر 08	11	04	%36

نهاية الشهر	**المنتجات الحالية**		
الخطة السنوية	القائمة	التنفيذ	النسبة
	20	11	%55
	منتجات في طرق التطوير		
الخطة السنوية	09	04	%44
	الداعم الإعلامي **Support d'information**		
الخطة السنوية	14	04	%28

يفسر عدم تحقيق كل الأهداف بما يلي:

- عدم احترام تسديد مستحقات الموردين (مشكل سيولة)
- عدم تحويل تقارير الداعم الإعلامي من طرف مديرية التسويق والإعلام الطبي، وبالتالي عدم تنفيذها.

Source : fiche plans d'actions, cellule communication & Information, Antibiotical, filiale du Group Saidal.

المبحث الثالث: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

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

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-مجال الدراسة:

أ-**المجال المكاني:** اقتصرت حدود الدراسة على مجموعة من المديريات والتي يبلغ عددها 08: مديرية إنتاج المواد الأولية، مديرية مراقبة النوعية، مديرية التقنيات الصيدلانية، مديرية الاختصاصات، مديرية مراقبة الجودة، مديرية الموارد البشرية، مديرية المنافع العامة، مديرية التموين والتجارة. وكذا الخلايا التي يتكون منها فرع أنتيبيوتيكال بالمدية.

ب-المجال الموضوعي: تناولت هذه الدراسة البحث في مدى اهتمام الفرع "أنتيبيوتيكال" بإدارة الموارد البشرية والتسويق ، وذلك من خلال البحث في ثلاث محاور أساسية وهي:

- واقع إدارة الموارد البشرية في الفرع.
- الأداء التسويقي.
- دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية.

2-عينة الدراسة:

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

وفي دراستنا هذه، مجتمع البحث يشمل 08 مديريات والتي كان عدد العمال بها (300)، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 60 فرد والذين مثلوا نسبة (20)% ، من مجتمع الدراسة. و قد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي و خاصة الذين لهم علاقة بإدارة الموارد البشرية والتسويق.

3-أدوات وأساليب الدراسة الميدانية:

أ- أدوات الدراسة:

***بناء الإستبانة:**

بالاعتماد على بعض الدراسات و المراجع ، تم تصميم الإستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف، ، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعها على عينة الدراسة من المديرين و بعض الإطارات و رؤساء المصالح، و قد تم توزيع 60 استبانه على أفراد عينة الدراسة، و بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 47 استبانه، أي بنسبة 78.33%، و تم استبعاد 7 استبانه لعدم استكمالها، حيث جرى فعليا تحليل 40 استبيان.

و تشتمل أداة الدراسة على الأجزاء التالية:

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

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمنت أداة الدراسة 40 فقرة على مقياس ليكرت الخماسي وهي أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لاأوافق بشدة. وهي مقسمة إلى ثلاث محاور:

***المحور الأول**: عبارات تصف واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال "فرع أنتبيوتيكال"،(الفقرات من 1إلى 10)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

* **المحور الثاني**: الأداء التسويقي في الفرع، (الفقرات من 11إلى 22)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

***المحور الثالث**: دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي (الفقرات من 23 إلى 40)، و تقابل كل فقرة من فقرات المحور قائمة تحمل العبارات التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكرت و التي تدرجت حسب المعايير كما يلي:

- **لا أوافق بشدة** بدرجة: 1 .
- **لا أوافق** بدرجة: 2.
- **محايد** بدرجة: 3.
- **أوافق** بدرجة: 4.

- **أوافق بشدة** بدرجة: 5

– الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة تم حساب معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث مع المحور الذي تنتمي إليه وتبين الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثلاثة.

جدول رقم(4–14) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في الفرع دال عند مستوى(0.01)

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	*0.530***
2	*0.637***
3	*0.629***
4	*0.648***
5	*0.125*
6	*0.801***
7	*0.680***
8	*0.751***
9	*0.760***
10	*0.762***

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف واقع التدريب في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، ماعدا العبارة رقم(5) فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)،وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.530) إلى(0.801) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في الفرع.

جدول رقم(4-15) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف الأداء التسويقي دال عند مستوى(0.01)

*0.732***	*11*
*0.735***	*12*
*0.763***	*13*
*0.740***	*14*
*0.552***	*15*
*0.661***	*16*
*0.624***	*17*
*0.401***	*18*
*0.520***	*19*
*0.693***	*20*
*0.743***	*21*
*0.724***	*22*

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وspss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.401) إلى(0.763) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف مستوى أداء الجانب التسويقي.

جدول رقم(4-16) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي في الفرع دال عند مستوى(0.01)

رقم العبارة	معامل الارتباط
23	*0.633***
24	*0.591***
25	*0.685***
26	*0.501***
27	*0.383***
28	*0.342***
29	*0.370***
30	*0.806***
31	*0.738***
32	*0.361***
33	*0.822***
34	*0.793***
35	*0.876***
36	*0.752***
37	*0.738***
38	*0.746***
39	*0.750***
40	*0.723***

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة و spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات لارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف دور التدريب في تحسين جودة المنتج في الفرع والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى(0.01)، وان قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة وتتراوح بين(0.342) إلى(0.876) وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء التسويقي.

***ثبات الاستبانة:**

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

جدول رقم(4-17) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.88
المحور الثاني	0.85
المحور الثالث	0.91
الاستبانة ككل	0.90

المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وspss.

يوضح جدول رقم أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة الثلاثة والاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول وهي(0.88) حيث أنها قيمة عالية جدا وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثاني وهي(0.85) هي عالية مما يؤكد ثبات هذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للمحور الثالث وهي(0.91) وهي قيمة عالية جدا وهذا مايدل على ثبات هذا المحور.

ويتضح من قيمة ألفا كروونباخ للاستبانة ككل وهي(0.90) وهي قيمة عالية جدا، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

ب- الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام برامج التحليل المسمى بالحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية **SPSS**، و ذلك من أجل حساب:

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

-معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة.

- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة الثلاثة بالإضافة إلى الاستبانة ككل.

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

المطلب الثاني :عرض نتائج الدراسة

أولا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول

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

جدول رقم(4-18): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	25	62.5
	أنثى	15	38.5
العمر	أقل من 25 سنة	1	2.5
	من 25 سنة إلى أقل من30 سنة	7	17.5
	من30سنة إلى أقل من 35سنة	12	30
	من35سنة إلى اقل من40سنة	7	17.5
	من40سنة إلى أقل من45سنة	9	22.5
	ن45سنة فأكثر	4	10
مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	9	22.5
	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	13	32.5
	من10الى أقل من15سنة	3	7.5
	من15سنة فأكثر	15	37.5
المستوى الدراسي	أقل من الثانوي	3	7.5
	الثانوي أو مايعادله	14	35
	جامعي	21	52.5
	دراسات عليا	2	5

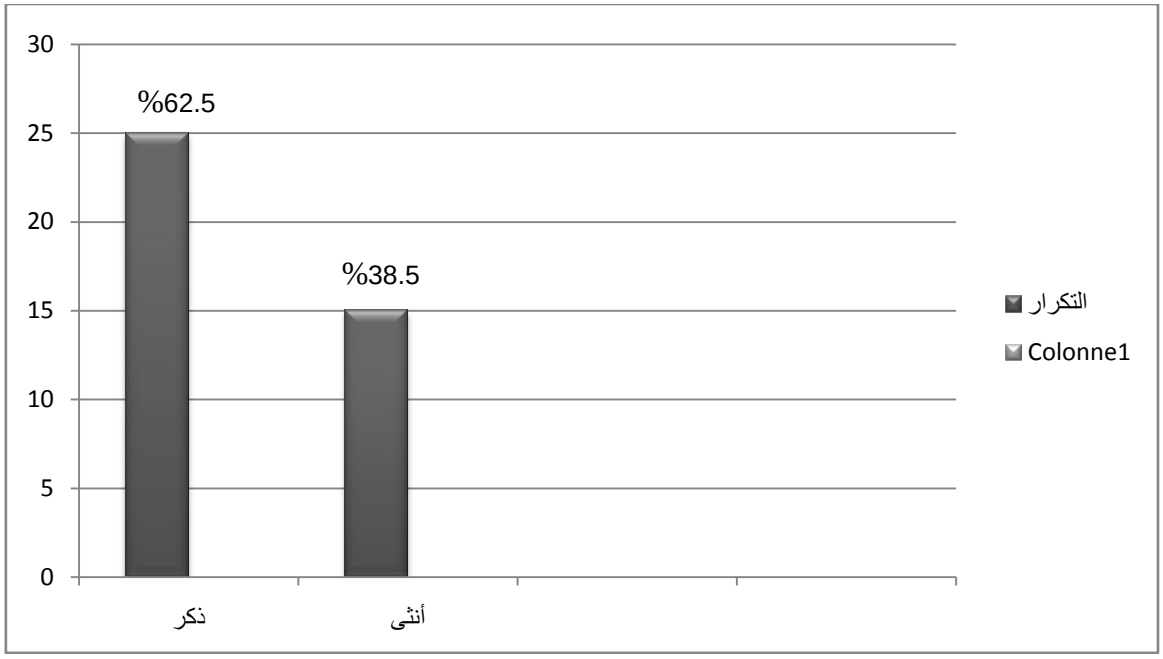
المصدر: من إعداد الطالب استنادا من الاستبانة وspss.

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيان و برنامج SPSS

1

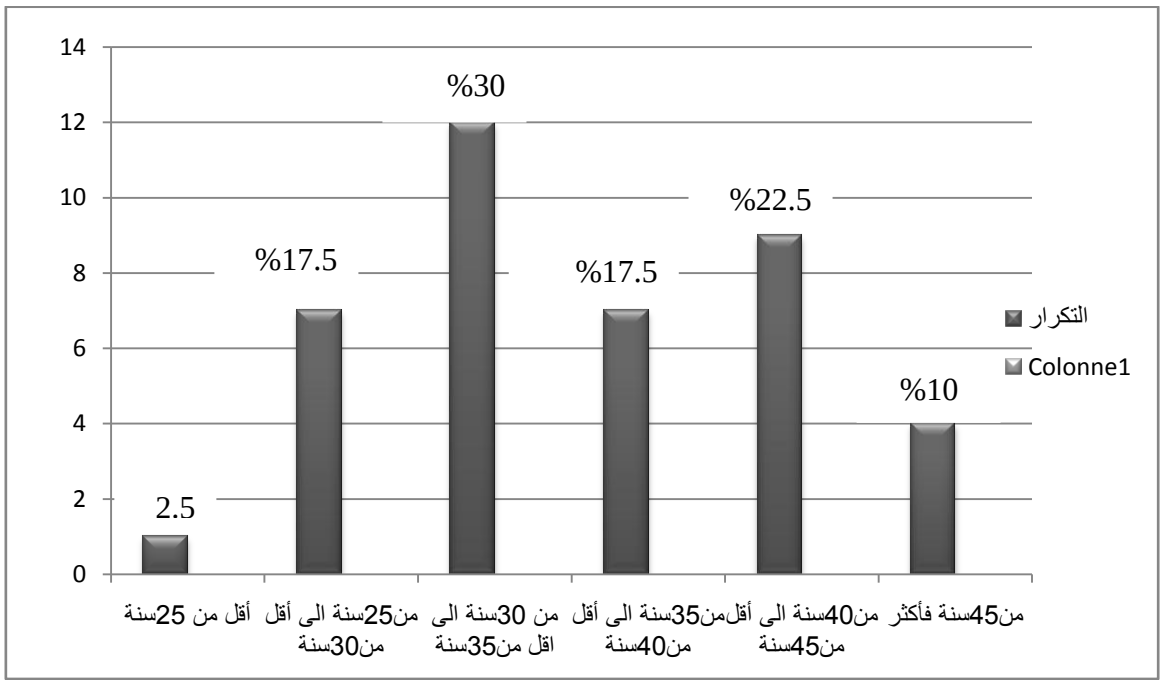
1-الجنس:

الشكل رقم: (4-5) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 24%، حيث أن 25 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 40 فرد هم ذكور بنسبة تقدر بـ (62.5%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 15 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (38.5%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.

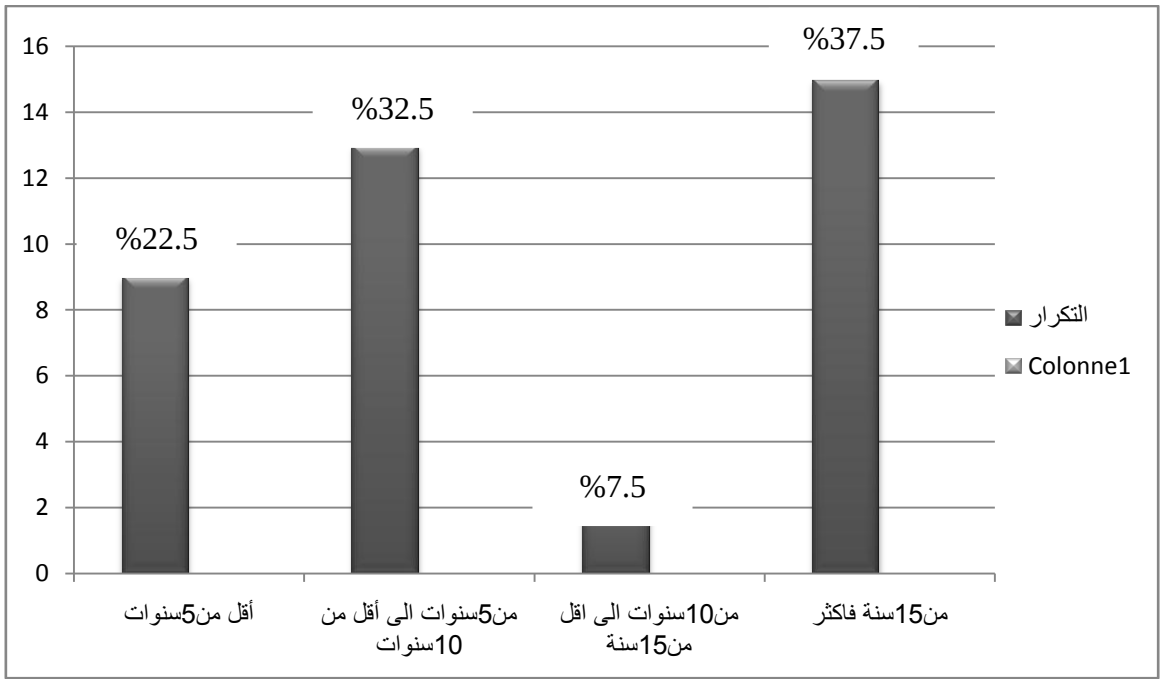
2-العمر: **الشكل رقم(4-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر**



من الجدول والشكل أعلاه فيما يتعلق بفئة العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية [من 30- 40]قد تحصلت على المرتبة الأولى بتكرار(12) وبنسبة (30%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية [40-45] و بنسبة مئوية تقدر بـ 22.5%. ثم تليها الفئة العمرية [25- 30]و[35-40]بنسبة مئوية تقدر ب 17.5 أما البقية فقد بلغت النسبة 10% و 2.5%، لكل من الفئات العمرية التالية على التوالي من 45سنة فأكثر، أقل من 25 سنة.

3-مدة الخدمة:

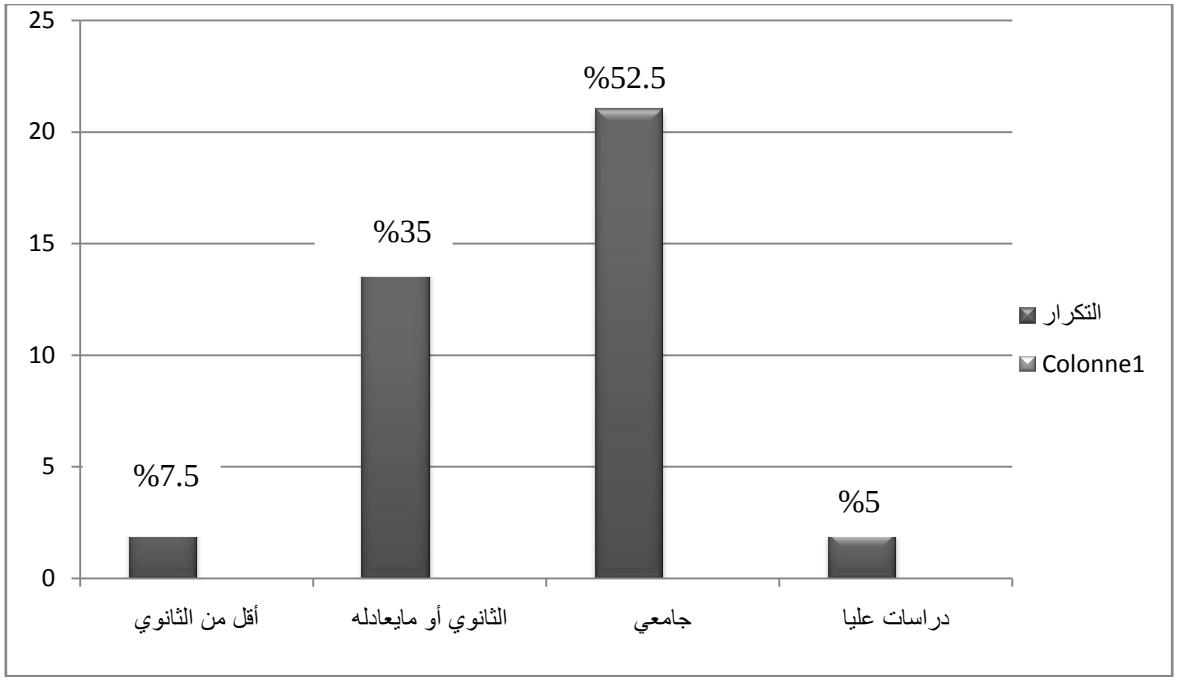
الشكل رقم(4-7): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة



يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه، أن 15 مفردة من الذين أجريت عليهم الدراسة من إجمالي مفردات العينة مدة الخدمة تتراوح ما بين 15سنة فأكثر بنسبة تقدر بـ (37.5%)، في حين أن 13 مفردة من إجمالي العينة مدة الخدمة تتراوح من 05إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـ 32.5%. بينما النسبتين 22.5% و 7.5% تمثلان مدة الخدمة (أقل من 05 سنوات) و(من10 إلى أقل من 15 سنة) على التوالي

4-المستوى الدراسي

الشكل رقم(4-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة تقدر ب 52.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ، ثم يليها المستوى الثانوي أو مايعادله بنسبة 35%، أما المستوى الأقل من الثانوي تقدر نسبته ب 7.5%، في حين تحصل مستوى الدراسات العليا نسبة 5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة و نلاحظ أن أكبر نسبة (57.5%) لكافة شرائح الجامعيين مما يدل على أن الفرع يلجأ إلى توظيف يد عاملة ذات مستوى تعليمي.

ثانيا: بيان و تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

المحور الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

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

جدول رقم(4-19) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الأول

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
01	لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى مؤسستكم	10	25	21	52.5	3	7.5	5	12.5	1	2.5	3.73	1.136	3
02	تقوم المؤسسة بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية	1	2.5	21	52.5	5	12.5	12	30	1	25	3.10	1.165	9
03	للموارد البشرية مصلحة تقوم بتقييم أداء أعمالها	3	7.5	22	55	8	20	7	17.5	1	2.5	2.92	1.240	10
04	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة	6	15	11	27.5	10	25	11	27.5	2	5	3.44	1.075	8
05	استعمال معايير ومواصفات معينة لإختيار الموارد	3	7.5	15	37.5	11	27.5	8	20	3	7.5	4.22	0.498	1

	البشرية في الوظائف الشاغرة												
06	يتم نشر الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام	**2**	**5**	**8**	**20**	**8**	**20**	**35**	**14**	**20**	**8**	**20**	**5**
07	العاملين لهم معارف ومهارات تتوافق مع وظائفهم	**3**	**7.5**	**12**	**30**	**12**	**30**	**25**	**10**	**30**	**12**	**30**	**4**
08	هناك بعض المنازعات بين العاملين	**1**	**2.5**	**20**	**50**	**12**	**30**	**12.5**	**5**	**30**	**12**	**50**	**7**
09	للإدارة العليا هيبة لدى العمال	**8**	**20**	**21**	**52.5**	**8**	**20**	**2.5**	**1**	**20**	**8**	**52.5**	**6**

10	للإدارة العليا تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين	5	12.5	16	40	7	17.5	7	17.5	5	12.5	3.90	1.094	2
-	**المجموع العام**											3.506	0.933	-

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن :

1–تتبين نتائج العبارة الأولى: إلى أن نسبة(52.5%) يوافقون على أن إدارة الموارد البشرية لها أهمية بالغة داخل المؤسسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.73) ، والانحراف المعياري (1.136).

2– تتبين نتائج العبارة الثانية : إلى أن نسبة(52.5%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية. وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.10)، والانحراف المعياري(1.165).

3– تتبين نتائج العبارة الثالثة : إلى أن نسبة(55%) يوافقون على أنه للموارد البشرية مصلحة تقوم بتقييم أدائها. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، والانحراف المعياري(1.240).

4– تتبين نتائج العبارة الرابعة: إلى أن نسبة(27.5%) يوافقون على أنه تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة. ونسبة (27.5%)لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.44) ، والانحراف المعياري (1.075).

5– تتبين نتائج العبارة الخامسة : إلى أن نسبة(37.5%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم باستعمال معايير ومواصفات معينة لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة. أما نسبة (27.5%) محايدون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.22)، و هذا يعني أن أفراد العينة يقيمون تقييما إيجابيا إلى حد ما هناك معايير ومواصفات لاختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة ، و بتشتت قليل لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.498).

6- تتبين نتائج العبارة السادسة: إلى أن نسبة(35%) لا يوافقون على أنه تقوم المؤسسة بنشر الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام ، أما نسبة (20%)لا يوافقون بشدة و(20%)يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري1.130)

7- تتبين نتائج العبارة السابعة: إلى أن نسبة(30%) يوافقون على أن العاملين لهم معارف ومهارات تتوافق مع وظائفهم. أما نسبة (30%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.102).

8- تتبين نتائج العبارة الثامنة: إلى أن نسبة(50%) يوافقون على أنه هناك بعض المنازعات بين العاملين، أما نسبة (30%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.130).

9- تتبين نتائج العبارة التاسعة: إلى أن نسبة(52.5%) يوافقون على أنه للإدارة العليا هيبة لدى العمال ، ونسبة(20%)محايدون ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، و الانحراف المعياري(0.938).

10- تتبين نتائج العبارة العاشرة: إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أنه هناك تقارير شهرية وسنوية تقدمها الإدارة العليا عن أداء العاملين، و(17.5%)محايدون وكذلك (17.5 %)لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.094).

11- تتبين نتائج المجموع العام: إلى أن المتوسط الحسابي الكلي 3.506 و الذي يقع بين [2.92- 4.22]،يعني أن أفراد عينة الدراسة لايعتقدون أن المؤسسة تقوم باستقطاب واختيار الموارد البشرية بالطرق العادلة، وكذلك لا يعتقدون أن المؤسسة تقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عن طريق وسائل الإعلام، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.933).

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تسعى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل وهذا باستقطابها وفقا لمعايير ومؤهلات معينة ،كما أن الإدارة العليا تهتم بإعداد تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين ،غير أن المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية ، و لاتقوم بتطوير نشاطاتها ،إضافة إلى أنها لا تسعى لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة.

المحور الثاني: مستوى الأداء التسويقي في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

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

جدول رقم(4-20) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الثاني

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
11	تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن من أولويات المؤسسة	**12**	**30**	**24**	**60**	**3**	**7.5**	**1**	**2.5**	**0**	**3.3**	**3.30**	**1.023**	**11**
12	المنتجات المسوقة لها جودة ومواصفات محددة ومتميزة	**14**	**35**	**23**	**57.5**	**3**	**7.5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3.31**	**1.130**	**10**
13	تسوق المؤسسة منتجاتها بالمواصفات المطلوبة	**12**	**30**	**26**	**65**	**2**	**5**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3.44**	**1.020**	**9**
14	تصل المنتجات للزبون في وقتها المحدد	**6**	**15**	**21**	**52.5**	**8**	**20**	**5**	**12.5**	**0**	**0**	**3.01**	**1.202**	**12**
15	لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة	**11**	**27.5**	**21**	**52.5**	**5**	**12.5**	**3**	**7.5**	**0**	**0**	**3.445**	**1.056**	**8**

16	المنافسة من المؤسسات الأخرى لها أثر إيجابي على جودة منتجاتكم	**10**	**25**	**18**	**45**	**8**	**20**	**3**	**7.5**	**1**	**2.5**	**3.53**	**0.985**	**7**
17	رضا الزبون هو أهم استراتيجيةتتبعه ا المؤسسة فيما يخص التسويق	**10**	**25**	**24**	**60**	**3**	**7.5**	**3**	**7.5**	**0**	**0**	**3.61**	**0.957**	**6**
18	للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية	**14**	**35**	**18**	**45**	**6**	**15**	**2**	**5**	**0**	**0**	**4.25**	**0.514**	**5**
19	هناك ميزانيات تقديرية للتسويق	**8**	**20**	**16**	**40**	**10**	**25**	**4**	**10**	**2**	**05**	**4.44**	**0.480**	**1**
20	لمنتجات مؤسستكم رواج واسع في السوق المحلي وحتى الدولي	**5**	**12.5**	**19**	**47.5**	**7**	**17.5**	**9**	**22.5**	**0**	**0**	**4.32**	**0.793**	**4**
21	تعتبر الرقابة على المنتجات المسوقة ذات أهمية كبيرة لدى مؤسستكم	**18**	**45**	**18**	**45**	**2**	**5**	**2**	**5**	**0**	**0**	**4.40**	**0.735**	**3**

22	ارتفاع أداء العاملين وجودة منتجاتكم سبب في تطور مبيعاتكم	7	17.5	25	62.5	1	2.5	5	12.5	2	05	4.41	0.742	2
-	**المجموع العام**											**3.63**	**0.802**	**-**

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1- تتبين نتائج العبارة الحادي عشر: إلى أن نسبة(60%) يوافقون على أن تلبية متطلبات ورغبات الزبائن من أولويات المؤسسة ، أما نسبة (30%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.30) ، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.023).

2- تتبين نتائج العبارة الثاني عشر: إلى أن ،نسبة (57.5%) يوافقون على أن المنتجات المسوقة لها جودة ومواصفات محددة ومتميزة، ونسبة (35%)يوافقون بشدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.31) ، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.130).

3- تتبين نتائج العبارة الثالثة عشر: إلى أن نسبة(65%) يوافقون على أن المؤسسة تسوق منتجاتها بالمواصفات المطلوبة بيئة محفزة للمتدربين في تطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل الفعلي،ونسبة (30%)يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.44)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.020).

4- تتبين نتائج العبارة الرابعة عشر: إلى أن نسبة(52.5%) لا يوافقون أن تصل المنتجات للزبون في وقتها المحدد ، أما نسبة (20%) فهم محايدون على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.202).

5- تتبين نتائج العبارة الخامسة عشر: إلى أن نسبة(52.5%) يوافقون على أن يكون لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة ،ونسبة (27.5%)يوافقون بشدة على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.445)، والانحراف المعياري(1.056).

6- تتبين نتائج العبارة السادسة عشر: إلى أن نسبة(45%) يوافقون على أن المنافسة من المؤسسات الأخرى لها أثر إيجابي على جودة منتجاتكم ،ونسبة(25%)يوافقون بشدة على ذلك و(20 %) فهم محايدون ، وقد

بلغ المتوسط الحسابي (3.53)، الانحراف المعياري(0.985).

7- تتبين نتائج العبارة السابعة عشر: إلى أن نسبة(60%) يوافقون على أن رضا الزبون هو أهم إستراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق ، و(25%)يوافقون بشدة على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، الانحراف المعياري(0.957).

8- تتبين نتائج العبارة الثامنة عشر: إلى أن نسبة(45%) يوافقون على أن للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية، ونسبة (35%)يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.25) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.514).

9- تتبين نتائج العبارة التاسعة عشر: : إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أنه هناك ميزانيات تقديرية للتسويق ، ونسبة(25%)محايدون ، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.44) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.480).

10- تتبين نتائج العبارة العشرين : إلى أن نسبة(47.5%) يوافقون على أنه لمنتجات المؤسسة رواج واسع في السوق المحلي وحتى الدولي، ونسبة (22.5%)لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.32) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.793).

11- تتبين نتائج العبارة الواحد والعشرين: إلى أن نسبة(45%) يوافقون بشدة على أن الرقابة على المنتجات المسوقة ذات أهمية بالغة لدى المؤسسة، ونسبة (35%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.40)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.735).

12- تتبين نتائج العبارة اثنان والعشرين: إلى أن نسبة(62.5%) يوافقون على أن ارتفاع أداء العاملين وجودة المنتجات سبب في تطور مبيعات المؤسسة، وهي نسبة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.41) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.742).

13- تتبين نتائج المجموع العام: إلى المتوسط الحسابي الكلي 3.63 و الذي يقع بين [3.01- 4.44]، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن للتدريب مكانة معتبرة في الفرع، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.802)

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أن المؤسسة تقوم بوضع ميزانيات تقديرية ليسهل عليها مستقبلا تحديد احتياجات التسويق للفرع ، إضافة إلى أن تطور مبيعات المؤسسة هو نتيجة لأداء عمالها وكذلك جودة المنتجات،وبالتالي فإن المؤسسة تهتم بالأداء التسويقي ، وأنها ستبذل كل ما في وسعها لدعم عملية التسويق، وما يؤكد ذلك أنه هناكرقابة على المنتجات المسوقة ، وهذا بهدف التأكد من وصولها للزبائن ، لذلك فإن لمنتجات المؤسسة رواج واسع في السوق المحلي وحتى الدولي، وعليه تقوم المؤسسة برفع أداء العمال لتحسين جودة المبيعات ،

وذلك بتوفير إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق رضا الزبون ، حيث تكون المنتجات المسوقة تتوافق مع المنتجات المطلوبة، ويتم ذلك عندما يتم رفع الأداء التسويقي للفرع ووضع رضا الزبون كأهم إستراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق .

المحور الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي

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

جدول رقم(4-21) يوضح استجابات عينة الدراسة اتجاه العبارات التي تصف مستوى جودة المنتج في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال للمحور الثالث

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لاأوافق		لاأوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
23	يعتبر التدريب عنصرا هاما في تحسين جودة التسويق	**13**	**32.5**	**21**	**52.5**	**2**	**05**	**3**	**7.5**	**1**	**2.5**	**3.50**	**1.16**	**16**
24	للمؤسسة استراتيجية واضحة فيما يخص تدريب العمال	**4**	**10**	**16**	**40**	**8**	**20**	**10**	**25**	**2**	**05**	**4.28**	**0.598**	**4**
25	تعتبر ميزانية التدريب ملائمة	**5**	**12.5**	**11**	**27.5**	**12**	**30**	**10**	**25**	**2**	**05**	**4.01**	**0.743**	**10**

26	الدورات التدريبية تتم في ظروف جيدة بتوفير إمكانات مادية وبشرية	**5**	**12.5**	**13**	**32.5**	**8**	**20**	**14**	**50**	**0**	**0**	**3.88**	**0.701**	**12**
27	بيئة المؤسسة ملائمة للمتدربين في تطبيقه على الواقع الفعلي	**4**	**10**	**9**	**22.5**	**12**	**30**	**13**	**32.5**	**2**	**05**	**3.71**	**0.908**	**15**
28	اكتساب المتدرب لمؤهلات جديدة يستعملها في تطوير التسويق	**4**	**10**	**16**	**40**	**12**	**30**	**8**	**20**	**0**	**0**	**4.02**	**0.497**	**9**
29	ارتفاع المنتجات المسوقة لها علاقة مع ارتفاع الأجور المقدمة للعاملين	**7**	**17.5**	**10**	**25**	**9**	**22.5**	**9**	**22.5**	**05**	**12.5**	**3.02**	**1.212**	**18**
30	للأجور دور في الرفع من جودة المنتجات	**14**	**35**	**15**	**37.5**	**4**	**10**	**7**	**17.5**	**1**	**2.5**	**3.99**	**0.780**	**11**

	لدى مؤسستكم												
31	إن رفع أجور مجموعة دون أخرى يكون عائقا في الرفع من الأداء التسويقي	**17**	**42.5**	**16**	**40**	**1**	**2.5**	**3**	**7.5**	**3**	**7.5**	**4.20**	**0.765**	**6**
32	تعتبر الحوافز المعتمدة من أجل تحسين الجودة من مسؤولية المدراء	**15**	**37.5**	**16**	**40**	**4**	**10**	**3**	**7.5**	**2**	**05**	**4.15**	**0.601**	**7**
33	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من الأداء التسويقي	**2**	**05**	**17**	**42.5**	**10**	**25**	**6**	**15**	**5**	**12.5**	**4.31**	**0.755**	**2**
34	التحفيزات المقدمة للعمال هي مادية فقط	**9**	**22.5**	**14**	**35**	**12**	**30**	**05**	**12.5**	**01**	**2.5**	**4.42**	**0.713**	**1**

35	العمال هم راضون عن نظام الأجور والحوافز	02	05	4	10	04	10	17	42.5	13	32.5	4.05	0.701	8
36	تخطيط تحسين الأداء التسويقي يتم وفق المستويات العليا من الإدارة	06	15	18	45	7	17.5	5	12.5	4	10	3.82	0.992	13
37	التخطيط التسويقي يتم بطرق علمية ومنهجية واضحة	6	15	18	45	2	05	11	27.5	3	7.5	3.75	0.860	14
38	رفع الأداء التسويقي للعمال يتم بتخطيط واضح يراعي ظروف العمال	5	12.5	12	30	9	22.5	12	30	3	7.5	3.40	1.025	17
39	يتم التخطيط للتسويق في فترات قصيرة ومتوسطة	2	05	9	22.5	19	47.5	8	20	2	05	4.21	0.998	5

40	رفع الأداء التسويقي يتم التخطيط له وتطويره يلزم تطوير أداء عماله	7	17.5	16	40	11	27.5	5	12.5	1	2.5	4.30	0.881	3
-	**المجموع العام**											3.90	0.702	-

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن :

1- تتبين نتائج العبارة الثالثة والعشرين: إلى أن نسبة(52.5%) يوافقون على أن التدريب يعتبر عنصرا هاما في تحسين جودة التسويق، ونسبة (32.5%)يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.50) ، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.16).

2- **تتبين نتائج العبارة الرابعة والعشرين:** إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أن للمؤسسة إستراتيجية واضحة فيما يخص تدريب العمال، ونسبة (25%)لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.28) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.598).

3- تتبين نتائج العبارة الخامسة والعشرين: : إلى أن نسبة(30%) محايدون على أن ميزانية التدريب ملائمة ، ونسبة (27.5%)يوافقون على ذلك ، ونسبة (25%)لايوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.01)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.743).

4- تتبين نتائج العبارة السادسة والعشرين : إلى أن نسبة(50%)لا يوافقون على أن الدورات التدريبية تتم في ظروف جيدة بتوفير إمكانيات مادية وبشرية، ونسبة (32.5%)يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.88) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.701).

5- تتبين نتائج العبارة السابعة والعشرين : إلى أن نسبة(32.5%)لا يوافقون على أن بيئة المؤسسة ملائمة للمتدربين في تطبيقه على الواقع الفعلي، ونسبة (30%)محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.71) ، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.908).

6- تتبين نتائج العبارة الثامنة والعشرين: إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أن اكتساب المتدربين لمؤهلات جديدة يستعملها في تطوير التسويق، و نسبة(30%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.02)،

لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.497).

7- تتبين نتائج العبارة التاسعة والعشرين: إلى أن نسبة(25%) يوافقون على أن التدريب أن ارتفاع المنتجات المسوقة لها علاقة مع ارتفاع الأجور المقدمة للعاملين، ونسبة (22.5%) محايدون وكذلك (22.5%) لا يوافقون، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.02)، الانحراف المعياري(1.212).

8- تتبين نتائج العبارة الثلاثون: إلى أن نسبة(37.5%) يوافقون على أن للأجور دور في الرفع من جودة المنتجات لدى المؤسسة ، و نسبة (35%) يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.99)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.780).

9- تتبين نتائج العبارة الواحد والثلاثون: : إلى أن نسبة(42.5%) يوافقون بشدة على أن رفع أجور مجموعة دون أخرى يكون عائقا في الرفع من الأداء التسويقي ، و نسبة(40%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.20)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.765).

10- تتبين نتائج العبارة اثنان وثلاثون: : إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أن الحوافز المعتمدة من أجل تحسين الجودة من مسؤولية المدراء، ونسبة (37.5%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.15)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.601).

11- تتبين نتائج العبارة الثالثة والثلاثون : إلى أن نسبة(42.5%) يوافقون على أن الإدارة العليا تستعمل رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من التسويقي ،ونسبة (25%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.30)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.755).

12- تتبين نتائج العبارة الرابعة والثلاثون : إلى أن نسبة(35%) يوافقون على أن التحفيزات المقدمة للعمال هي مادية فقط، ونسبة(25%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.42)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.713).

13- تتبين نتائج العبارة الخامسة والثلاثون: إلى أن نسبة(42.5%) لا يوافقون على أن العمال هم راضون على نظام الأجور والحوافز، ونسبة(32.5%)لا يوافقون بشدة على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.02)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.701).

14- تتبين نتائج العبارة السادسة والثلاثون: إلى أن نسبة(45%) يوافقون على أن تخطيط تحسين الأداء التسويقي يتم وفق المستويات العليا من الإدارة، ونسبة (27.5%) لا يوافقون على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.82)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.992).

15- تتبين نتائج العبارة السابعة والثلاثون : إلى أن نسبة(45%) يوافقون على أن التخطيط التسويقي يتم بطرق علمية ومنهجية ،ونسبة (27.5%) لا يوافقون على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.75)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.860).

16- تتبين نتائج العبارة الثامنة والثلاثون : إلى أن نسبة(30%) يوافقون على أن رفع الأداء التسويقي للعمال يتم بتخطيط واضح يراعي ظروف العمال، ونسبة(30%) لا يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(3.40)، لكن بتشتت كبير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 1.025).

17- تتبين نتائج العبارة التاسعة والثلاثون : إلى أن نسبة(47.5%) محايدون على أن التخطيط للتسويق يتم في فترات قصيرة ومتوسطة ، ونسبة(22.5%) يوافقون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.20)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.998).

18- تتبين نتائج العبارة الأربعون : إلى أن نسبة(40%) يوافقون على أن رفع الأداء التسويقي يتم التخطيط له وتطويره يلزم تطوير أداء أعماله ، ونسبة(27.5%) محايدون على ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي(4.30)، لكن بتشتت صغير لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذا البعد (انحراف معياري 0.881).

19- تتبين نتائج المجموع العام:إلى أن المتوسط الحسابي الكلي 3.90 و الذي يقع بين [3.02– 4.48[،يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التدريب يساهم في تحسين جودة المنتج، ولكن بتشتت صغير لإجابات أفراد العينة(الانحراف المعياري 0.702).

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية أنه يوجد في المؤسسة "فرع أنتيبيوبيكال" معايير ومواصفات محددة بدقة لضمان رفع الأداء التسويقي ، لأن هذه الأخيرة تعتبر من أحد نقاط قوة المؤسسة والدليل على ذلك أن المؤسسة تسهر على تحفيز العمال للرفع من أدائهم حتى وإن كانت مادية فقط ،إضافة إلى مراقبة ومراجعة هذه الحوافز،وذلك لتحقيق الأداء المطلوب وتحقيق رضا الزبون،ويمكن القول أن المؤسسة تقوم بالتخطيط المستقبلي لتحسين مبيعاتها وهذا طبعا برفع أدائها التسويقي ،إضافة إلى وجود إستراتيجية واضحة تستعملها المؤسسة فيما يخص تدريب العمال،كما أنها تعتمد على توزيع الأجور بين عمالها بطريقة عادلة وهذا ما سيؤثر على الأداء التسويقي بالإيجاب،وقد خصت المؤسسة تدريب العمال حيزا كبيرا وذلك بتأهيلهم وتخصيص دورات تكوينية لهم وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء المرجو، ومن أهم ما تركز عليه المؤسسة أنها تعمل على تشجيع وتحفيز العمال، وذلك لتقديم أداء متميز يرفع من قدرتها التنافسية.

وبالتالي نستنتج أن مستوى الأداء التسويقي للمؤسسة يحتل مكانة نوعا ما جيدة ولكن هي ليست كمستوى أداء المؤسسات المنافسة، وفي النهاية المؤسسة لا تواجه مشكلة تسويقية كبيرة ولا مشكلة موارد بشرية، ولكن هناك

مشكلة تكمن في تطوير منتجاتها واقتحام الأسواق الدولية وتوعية عمالها على رفع أدائهم أكثر خاصة التسويقي، ووضع إستراتيجية أكثر فاعلية لتحقيق أهداف أكبر.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بفرع أنتيبيوتيكال بالمدية نحو واقع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالوظيفة التسويقية ، وأخيرا معرفة دور إدارة الموارد البشرية في رفع الأداء التسويقي ، واستعملنا لذلك الاستبانة كأداة للدراسة، وقد صممناها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على الأستاذ المشرف ، وبعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 78.33%، وبعد فحص الاستمارات وجدنا أن مانسبته 78.33% منها صالح للتحليل. وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على برنامج(spss)، وللتأكد من سلامة أداة الدراسة أكثر قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع فقراتها والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها من خلال اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.90%، وهذا تقدير ممتاز.

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الخاص بواقع إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرع أنتيبيوتيكال أن أفراد العينة يوافقون أن لإ دارة الموارد البشرية مكانة معتبرة في المؤسسة، وما بنقصهم هو أن المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء مصلحة إدارة الموارد البشرية ، و لاتقوم بتطوير نشاطاتها ،إضافة إلى أنها لا تسعى لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة ، أما من خلال المحور الذي يتعلق بمستوى الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال فرع انتيبيوتيكال، فهي تحتل مكانة نوعا مل جيدة ولكن هي ليست كمستوى الأداء التسويقي للمؤسسات المنافسة خاصة مؤسسات الدول الأوروبية.

أما فيما يخص المحور الذي يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي ، فقد توصلنا إلى أن المؤسسة تسهر على تحفيز العمال للرفع من أدائهم حتى وإن كانت مادية فقط ،إضافة إلى مراقبة ومراجعة هذه الحوافز،وذلك لتحقيق الأداء المطلوب وتحقيق رضا الزبون،و تقوم كذلك بالتخطيط المستقبلي لتحسين مبيعاتها وهذا طبعا برفع أدائها التسويقي ،إضافة إلى وجود إستراتيجية واضحة تستعملها المؤسسة فيما يخص تدريب العمال،كما أنها تعتمد على توزيع الأجور بين عمالها بطريقة عادلة ،وقد خصت المؤسسة تدريب العمال حيزا كبيرا وذلك بتأهيلهم وتخصيص دورات تكوينية لهم وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأداء المرجو. وبالتالي فان لإدارة الموارد البشرية دور مهم في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي للمؤسسات وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئيين جزء نظري والأخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فابتدأنا في الفصل الأول منه بمحاولة بلورة مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحديد جوانبه المختلفة ثم تطرقنا إلى مختلف التعاريف و المدارس التقليدية والحديثة التي كان لها بحوث ونظريات في هذا المجال ، ثم تعرضنا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية والأهداف المرجوة، وبعد ذلك تطرقنا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وفي المبحث الأخير قمنا بتبيان مدى ضرورة الاستثمار في الرأسمال البشري والفكري، في هذا الفصل قمنا بعرض مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية وأهميتها داخل المؤسسة.

أما في الفصل الثاني قمنا بتحليل وشرح إدارة النشاط التسويقي، وذلك بتعريف هذا النشاط وتبيان أهدافه ومساره، وفي المبحث الموالي عرضنا مختلف العناصر المكونة لإدارة النشاط التسويقي،وفي المبحث الأخير تطرقنا للتسويق الداخلي وحاولنا الإلمام بجميع جوانبه.

أما في الفصل الثالث من هذا الجزء فحاولنا إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من الأداء التسويقي داخل المؤسسة ، من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف والتي تتمثل فيما يلي (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختيار والتعيين، التدريب، تحديد نظام لدفع الأجور، تحفيز الأفراد، تقييم الأداء) .

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليه والإحاطة به من جوانبه المختلفة من خلال دراسة ميدانية، وقد اخترنا مؤسسة صيدال فرع المضادات الحيوية بالمدية، لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

ففي البداية قمنا بالتعريف بالمؤسسة ومختلف تقسيماتها وفروعها ، وبعد ذلك حاولنا إبراز مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء النشاط التسويقي لهذه المؤسسة، من خلال تحليلنا لمجموعة من الممارسات والمتمثلة في (توظيف القوى العاملة، التدريب ،الأجور، تحفيز الأفراد وتقييم أدائهم)، وهذا بعد إجابة العمال(عينة من 60 عامل) على مختلف الأسئلة التي كانت عبارة عن استبانه من 41 سؤال، وفي إطار تعرضنا إلى تحليل وصيرورة كل نشاط من هذه الأنشطة قمنا بمقارنة بعض المؤشرات المتعلقة بالأداء و المتمثلة في (التخطيط ،التدريب ، الأجور،الحوافز) بتقييم مدى فاعليتها في تحسين الأداء من خلال انعكاسات هذه الأنشطة على الأداء والرضا الوظيفي للأفراد.

وانطلاقا من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية :

1 إن الموارد البشرية بالمؤسسات تمثل جوهر العملية أو النشاط ،وتشتد الحاجة إلى هذا المورد لرسم الخطط والإستراتيجيات واتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي إما الى نجاح المؤسسة وتحقيق النمو والازدهار أو تؤدي

إلى الفشل والانهيار. كما تعد الموارد البشرية بالمؤسسة المتغيرة الموجهة للتكنولوجيات وجعلها ذات جدوى وفاعلية لتحسين الأداء وتنمية القدرات التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بصفة عامة، فإذا كانت الموارد البشرية تعد الدعامة الأساسية لتحسين أداء المؤسسات فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية تمثل الجهة الإدارية المكلفة بإدارة هذه الموارد وتفجير طاقاته الفكرية والإبداعية وتنمية وتطوير أداءه وتوجيه سلوكه نحو الأداء الفعال بما يساهم في بلوغه مستويات أعلى.

2 تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الأداء من خلال أنشطتها المتكاملة والمترابطة والتي تهدف إلى ترشيد استغلال الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء ورضي وسلوك الأفراد والتي تعتبر المتغيرات الضمنية للعنصر البشري المؤثر على الإنتاجية وبالتالي فإن استهداف التأثير على هاته المكونات يؤدي إلى تحسين الأداء، ومن هذا المنطلق يعتبر تحليل الأعمال وتخطيط القوى العاملة والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء الأساليب الحرجة الموجهة لهذا الأداء والرضي والسلوك وتوجيهها نحو هدف تحسين الأداء.

3 إن الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيليات النجاح، ومتغيرات حسب المؤسسات(دالة لتمثيل النجاح).، ويتضح من خلال هذا أن الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية ،والتوليفة الأكثر استعمالا هي النتائج الايجابية للعمل،ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها،ولذلك واتساقا مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية،مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة،هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج)أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج(عمل) "إن الأداء هي محصلة لمفهومي كل من الكفاءة والفعالية فهي تجمع بين الفعالية في الأصول إلى الأهداف و الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة.

4- إن الأداء هو محصلة للتفاعل عوامل عديدة داخلية و خارجية فهي عبارة عن هيكل معقد من العلاقات الإنتاجية بين الموارد المتاحة بالمؤسسة و المحيط الخارجي ، لذلك فإن الحديث عن العوامل المؤثرة على الأداء هي محاولة انتقائية لا يقصد بها تحديد أو حصر جميع العوامل المؤثرة فيها وإنما إبراز عوامل معينة ربما تكون الأكثر تأثيرا،وانطلاقا من هذا قمنا بتقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى صنفين ،عوامل داخلية وأخرى خارجية فالعوامل الداخلية هي عوامل يمكن لإدارة المؤسسة السيطرة عليها و توجيهها نمو هدف تحسين الإنتاجية ومن أمثلها اليد العاملة، رأس المال المتمثل في الآلات والمعدات، المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، أساليب وطرق التسيير...الخ ،أما العوامل الخارجية فهي عوامل لايمكن للإدارة السيطرة عليها وإنما يجب عليها التكيف معها ومحاولة احتواءها بغية تحسين الأداء ومن بين هذه العوامل (وضعية الاقتصاد ، مستوى النشاط الاقتصادي،درجة المنافسة،القوانين والتشريعات الحكومية)

5-إن تقييم الأداء التسويقي يقصد به التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم الأداء التسويقي هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية.

6-إن تحسين الأداء يعد مطلبا أساسيا لجميع المستويات سواء على مستوى الوحدات الاقتصادية أو على المستوى القومي،وفي هذا الصدد نشير إلى أن الأداء يعبر عن الحالة التي تكون فيها المؤسسة منتجة إنها المفهوم الذي يوجه ويرشد إدارة النظام الإنتاجي ويقيس نجاحها وهي الجودة التي تشير إلى مدى جودة الطاقات المستخدمة وجودة العمالة ورأس المال والخامات ،إن تحسين الأداء يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتنمية القدرة التنافسية لمنتجاتها بالإضافة إلى رفع مستويات اليد العاملة ،كما أن تحسين الأداء يساعد على السيطرة على التضخم والمساهمة في رفع مستوى المعيشة للأفراد وتحقيق التنمية للدول النامية والمتقدمة على حد السواء.

اقتراحات و توصيات:

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية تأثير دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة و تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسيير مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1-يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتبار مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية ممثلة في مجمل الأصول، والقدرات، والمعرفةمصدر ميزتها التنافسية، بسبب إمكانية التحكم فيها، والسيطرة عليها.خاصة الموارد البشرية و الكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة، وبالتالي يجب على تلك المؤسسة ضرورة استقطاب تلك الموارد و الكفاءات النادرة، و الفريدة، والمتميزة، والاحتفاظ بها.وإدراك المؤسسة الاقتصادية أن مصدر ميزتها التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس مالها البشري والفكري، وتوظيف وتثمين معرفتها الكامنة.

2-إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب،وتحفيز،واتصال وتقييم أداء،و وضع خطط،وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية،وتمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.

3-ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالرأس المال الفكري ممثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية،والتنظيمية،والإبداعية، الإبتكارية التي تمكن المؤسسة من إنتاج الأفكار الجديدة،التي تسمح باغتنام نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص المتاحة في البيئة التنافسية،مع التعامل مع الأفراد كعينات غير متماثلة بسبب تباين قدراتهم على خلق القيمة.

4-العمل على تبني الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي، واعتماد نظامها ، ومباشرة خطوات الحصول على شهادة مواصفات الجودة العالمية.الأمر الذي يمكنها من تطوير جودة منتجاتها مع إمكانية تصديرها إلى الأسواق الدولية،والمنافسة بها محليا تزامنا مع دخول الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة.

آفـاق البحـث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- إدارة الموارد البشرية ودورها في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة .
- الموارد البشرية ودورها في التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر-
-عوامل ضعف الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة القطاع العام-
-الأداء وأثرهعلى التنمية الاقتصادية.
-إنتاجية العمل في القطاع الخاص والقطاع العام-دراسة مقارنة-
-نحو تسيير فعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-
-أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: كتب باللغة العربية:

1-أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.

2-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، 2000 .

3-أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار المعادي الجديدة،القاهرة،مصر،2004.

4-أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،دار النهضة العربية،بيروت،1999.

5-أحمد صقر عاشور،إدارة القوى العاملة،دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية،1995.

6-أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001.

7-أحمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،دار الجامعية للنشر،مصر،1999.

8-أمين الساعاتي،إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق،القاهرة للنشر والتوزيع،مصر،2001 .

9-أنور سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2003.

10-الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ،مصر، 1999.

11-الشماع خليل أحمد: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى،دار الميسر للنشر والتوزيع ،عمان،1999.

12-الطائي حميد عبد النبي ، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ،عمان-الأردن 2001.

13-العزاوي ،محمد عبد الوهاب، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي ،مجلة الرشيد،العدد السابع ، بغداد ،2000

14-العلاق ،بشير الطائي حميد ،تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ،دار العقل، عمان الأردن 1999.

15-المرسي جمال الدين محمد و آخرون:التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002.

16-المساعد زكي خليل: التسويق في المفهوم الشامل،دار زهران للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،1999.

17-الملاق بشير عباس و المبدلي قحطان بدر:إدارة التسويق، دارزهران للنشرو التوزيع و الطباعة،عمان 1999.

18-تامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2002

19-جمال الدين محمد المرسي،الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون،الدار الجامعية،القاهرة،2003.

20-جيم فيولر، إدارة مشروعات تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

21-حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، اسكندرية، مصر 1999 .

22-حسين علي و آخرون : الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار حامد ، عمان 1999.

23-حنا نصر الله،إدارة الموارد البشرية،دار زهران،عمان،الأردن،2002.

24-داوي الشيخ:نحو تسييراستراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع اسمنت الجزائر ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)،جامعة الجزائر،1999.

25-درويش عبد الرحمن يوسف: العوامل المؤثرة في درجة ممارسة وتقدير أهمية وظائف الأفراد في المؤسسة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، نوفمبر 1994.

26-دعبول ، محمد زاهر ، أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق ،2003 .

27-ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.

28-راوية حسن،إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،مصر،2004.

29-رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

30-زويلف مهدي، حالات وبحث في الإدارة النظرية والتطبيق ، دار الجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 1986.

31-سالم توفيق النفجي، إبراهيم مراد الدهمى: التنمية البشرية والنمو الاقتصادي دراسة تحليلية، مجلة بحوث اقتصادية

32-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية,2004.

33-سعدي الغتري: أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 28، 2001.

34-سعيد يسن عامر،إدارة الأفراد،مركز التمييز لعلوم الإدارة والحاسب،القاهرة،2000.

35-سهيلة محمد عباس، ود. علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر،1999.

36-شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.

37-صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

38-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

39-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001)

40-صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

41-عادل جودة، غسان قلعاوي:الكفاءة الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية ،دار الفكر الأردن1972.

42-عادل حسن، إدارة الإفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1995.

43-عائدة سيد خطاب، الإدارة ة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط 2، 1990.

44-عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، ج1، دار المعرفة، عمان، 2001.

45-عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية, 2003.

46-عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن: إدارة الأعمال- الدار الجامعية 1991.

47-عبد الفتاح محمد سعيد: إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.

48-عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، 2002 ، نقلا عن : محمد عبد الله الغيث، نظرية الإدارة العامة، من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء – الإدارة العامة رقم 66 ، مصر،مايو 1990.

49-عبد المحسن توفيق محمد ، المرجع نفسه، ص 5، نقلا عن السلمي علي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976.

50-عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.

51-عبور طلال وحسين علي، الدراسات التسويقية ونظام المعلومات التسويقي، الطبعة الأولى، دار الرضاء (دون بلد النشر)، 1999.

52-عصام الدين أمين أبو علقة، التوزيع المفاهيم الإستراتيجية للعمليات" مؤسسة حوريس الدولية، الإسكندرية ،الجزء الثاني،2001.

53-عقيل جاسم عبد الله،طارق عبد الله الحسين العكيلي،تخطيط الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،1998.

54-على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002 .

55-علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة ، 1985 .

56-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،مصر، 1998.

57-علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.

58-عمر وصفي عقيلي وآخرون،"مبادئ التسويق: مدخل متكامل"،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن،1994.

59-عمرو وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة زهران ، الأردن ، 1991.

60-فرج الله سوسي ،التسويق وادارة المبيعات. الطبعة السابعة.منشورات جامعة دمشق. 1994.

61-فلاح حسن عداي الحسيني،الإدارة الإستراتجية،دار وائل للنشر، عمان,2000.

62-مالكوم .م و ماكدونالد.ي ، ترجمة ل صالح محمد الدويش و محمد عبد الله عرض:الخطط التسويقية، معهد الإدارة العامة الرياض،1996.

63-محمد حودت ناصر، الأصول التسويقية، دار مجدلاوي، عمان 1997 .

64-محمد سعيد عبد الفتاح.إدارة التسويق. الطبعة الأولى.دار النهضة العربية.بيروت.1968.

65-محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس،مصر، بدون سنة نشر.

66-محي الدين الأزهري ،" التسويق الفعال:مبادئ و تخطيط "، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 2003 .

67-مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ،مصر، 1996.

68-مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر، 2004.

69-مهدي حسن زويلف،إدارة الموارد البشرية،مدخل كمي،دار الفكر للطباعة والتوزيع،عمان 2001.

70-ناصر دادي عدون:إقتصاد المؤسسة ،دار المحمدية العامة ،الجزائر ،1992.

71-ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، ج1، دار المحمدية، الجزائر العاصمة ,1999.

72-نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري ووظيفي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990.

73-النجار فريد ،إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس، القاهرة ،1986.

74-نظمي شحادة،محمد الجيوشي،محمد الباشا،رياض الحلبي، إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2000.

75-هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع ، دار وائل للنشر عمان ، الطبعة**2** ، 2002.

76-الهواري سيد ، المدير الفعال للقرن 21، طبعة 5، مكتبة عين شمس و المكتبات الكبرى، ، القاهرة، مصر، 2000.

77-هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد ، ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة للطباعة، الرياض، السعودية، 1998.

ثانيا: كتب باللغة الأجنبية

78-Anne marie fericeli,bruno sire ,performance et ressources humaines ,edition economica, paris,1996.

79-Anne riberolles, evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines, edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, n° 1292, france, 1992.

80-Armand dayan,manuel de gestion,ellipsses/auf,1998.

81-ballantyne, d"the strengths and weakness of internal marketing london, 2000.

82-Barnard martory,daniel grazer ,gestion des ressources humaines ,pilotage social et performances, dunod,paris, 4éme edition,2001.

83-Bélanger l. et al., gestion stratégique et opération des ressources humaines, chicoutimi, gaetan morin, 1999.

84-Berry leonard e. "the empolyee as customer"journal of ratail banking no(1)1981.

85-Berry, l"service marketing in different" text,cases and marketing prentice hell new jersey 1984.

86-Bester field ,dale ,h .(total quality management) prentice hall lnc,1995.

87-Brabet dir , repenser la gestion des ressources humaines, economica, paris,1993.

88-Cahil,d .j."internal marketing your company" s next stage of growth: new work ,the haworth press inc 1996.

89-Castro. j.l, f guérin, j.lauriol,le model des 3c en question,revue francaise de gestion mars-avril 1998.

90-Cristof,h.besseyre des horts, typologies des pratiques de gestion des Ressources humaines revue française de gestion, n65, france,1987.

91-Dennis molho, la performance globale de l'entreprise, edition d'organisation, paris- france 2003 .

92-Deumeure claude : marketing, 3ème edition, ed dalloz, paris, 2001.

93-Dubois et m. jolibert,"le marketing , fondements et pratique ", economica, paris,1998.

94-Galambaud. b, des homes a gérer esf.paris .2ed.1999.

95-Gronoos chrisian, "service management and marketing,lexington books, 1990.

96-Guittet,développer les compétences par une ingénierie de la formation, esf, coll, formation permanente en sciences humaines, paris, 1995.

97-Helfer. j et orseni .j : marketing, 4èmeédition, ed vuibert, paris, 1995.

98-Jacques castelenau et autres, pilotage stratégique, ,2 edition , edition d'organisations, paris,2001.

99-Jean brilman, les meilleures pratiques de management, au coeur de performance, 3 editions, les editions de organisations, paris, 2001.

100-Jean claude ducatte,"après la crise l'entreprise post-taylorienne", les edition d'organisation, paris, 1995.

101-Jean pierre mercier, mesurer et développer les performances, les editions a quebecor, montereal, 2003.

102-Lamia berrah, l'indicateur de performance,concepts et application ,lepadués editions,paris,2002.

103-Lendrevie lindon "mercator" 6°edition, dalloz. paris; 2000.

104-Marie tresanini, evaluer les compétences, edition ems managment & société colombelles, 2004- p 18.

105-Maruani. l,"le marketing de a a z ",top editions,paris, 1991.

106-Michel mon tebello, stratégie de la création de la valeur, economica edition, paris, 2003.

107-Octave jokung nauena et autres, introduction au management de la valeur, les editions dunod, paris, 2001.

108-Paul pinto, la performance durable, renower avec les fon damentaux des entreprises qui durent, edition dunod, paris, 2003.

109-Payne adrin, the essence of service marketing, prentice hall ,india ,1995.

110-Petit, a.m bengue,gestion strategique et operationnelle des ressources hummain, edition gaetan morin,quebec, 2000.

111-Philip kotler . et dubois .b : marketing management, 10ème edition, ed publi-unions, paris, 2000.

112-Philip kotler.marketing management / analyse planification et controle 3 edition publi union paris 1977

113-Philip lorino,.j-c. tarondeau,de la stratigies au drocessus, strategique revue francaise de gestion,n117 janvier-fevrie 1998.

114-Pierre. g.bergeron: la gestion moderne théorie et cas. ed : geaton morin canada، 1983.

115-Simon.y et joffre.p : encyclopédie de gestion,2èmeédition,ed economica paris,1997.

116-Tom peters, robert waterman, le prix d'excellence, les 8 leviers de la Performances, edition dunod, paris, 1999.

117-Vernette eric : l'essentiel du marketing, 2ème edition, ed d'organisation, paris, 2003.

118-Yves emery , françois gonin, dynamiser les ressources humaines, presses Polytechniques et universitaires romandes, paris 1999.

ثالثا: رسائل وأطروحات جامعية

119-سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية،أطروحة كتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)،جامعة الجزائر،2005.

120-علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

121-عبد المليك مزهودة ، مقاربة الأداء الإستراتجية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ،8-9 مارس2005

122-عبد المجيد قدي، سملالي يحضية، نحو تنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي، 30 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

خامسا: مجلات

123-عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطالي، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة 22 ، العدد 80 ، مارس2000

سادسا:منشورات

124-Breaugh. J.A and starke ,(Employee Recruitement), Journal of management Vol(26) No(3) ,2000.

125-Flipo,j,p,"service firms:inter dependence of external and internal marketing strategies,journal of european marketing.vol(200) n(8) 1986

126-Lewis, robert "hospitality marketing:the internal approach" comal hotel and restaurant,quarterly vol.30 . no(3) 1989

127-Lings,I ,N."Internal marketing and supply chain management "journal of service marketing"Vol(14) No(1), 2000.

128-Rafik m- and Ahmed .p.k. Advances in the Internal Marketing Concepts: Definition, sgn thesis and Extension "Journal of service marketing" Vol(14) No(6) ,2000 .

129-Very , r.j ."Internal marketing :Review and some interleafs of service industry management ,V(6) No(2) 1991 .

سابعا: تقارير

130-Rapport de gestion 2010 du Groupe Saidal

131-Rapport de gestion 2009 du Groupe Saidal

ثامنا: مواقع الكترونية

132-www.saidalgroup.dz

133-www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=PHARMAL

134-www.saidalgroup.dz/filial-pharmal.asP ?siège=BIOTIC

الملاحق

الملحق 01: كيفية إعداد الاستراتيجية التسويقية

الرمز	الأهداف الإستراتيجية	الرمز	الأهداف العملية	المديريات المعنية بالأهداف العلمية														المجموع
				DG	DFC	DT	DSMQ	DCQ	DRH	DAC	DSP	DMP	IMP	MTC	ORG	COM	SEC	
C-1	مؤسسة تنافسية	C-1.1	تحسين تصميم 15 منتج															
		C-1.3	تجهيز مخزون للمنتجات النهائية لشهرين															
		C-1.4	تخفيض 50% من نسبة شكاوي الزبائن															
C-2	مؤسسة مبتكرة	C-2.1	إنتاج أربع(04) منتجات جديدة															
C-3	مؤسسة تملك صورة ممتازة عن علامتها التجارية	C-3.1	شهادة ISO9001 نسخة 2000															
		C-3.2	شهادة ISO14000															
P-2	تطوير نظام المعلومات للاتصال والتسويق	P-2.1																

الملحق 02: الاستبانة في شكلها الأولي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسويق، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع" دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة، مع دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ماهو أثر إدارة الموارد البشرية على الوظيفة التسويقية فيما يخص رفع الأداء داخل المؤسسة؟**

من إعداد الطالب:

عبد القادر موزاوي

تحت إشراف الأستاذ:

د/ رميدي عبدالوهاب

مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 25 سنة ☐

من(25 سنة إلى اقل من 30 سنة) ☐

من(30 سنة إلى اقل من 35 سنة) ☐

من(35 سنة إلى اقل من 40 سنة) ☐

من(40 سنة إلى اقل من 45 سنة) ☐

من(45 سنة فأكثر) ☐

3- مدة الخدمة:

أقل من 5سنوات ☐

من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 15سنة ☐

من15سنة فأكثر ☐

6-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐

الثانوي أو ما يعادله ☐

جامعي ☐

دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية					
02	للموارد البشرية مصلحة تقوم بتقييم أداء أعمالها					
03	لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى مؤسستكم					
04	يتم نشر الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام					
05	استعمال معايير ومواصفات معينة لإختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة					
06	للإدارة العليا هيبة لدى العمال					
07	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة					
08	للإدارة العليا تقارير شهرية و سنوية					

	تقدمها عن أداء العاملين					
09	تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن من أولويات المؤسسة					
10	العاملين لهم معارف ومهارات تتوافق مع وظائفهم					
11	تسوق المؤسسة منتجاتها بالمواصفات المطلوبة					
12	هناك بعض المنازعات بين العاملين					
13	لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة					
14	المنافسة من المؤسسات الأخرى لها أثر إيجابي على جودة منتجاتكم					
15	تعتبر الرقابة على المنتجات المسوقة ذات أهمية كبيرة لدى مؤسستكم					
16	رضا الزبون هو أهم استراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق					
17	المنتجات المسوقة لها جودة ومواصفات محددة ومتميزة					
18	لمنتجات مؤسستكم رواج واسع في السوق					

	المحلي وحتى الدولي					
19	للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية					
20	ارتفاع أداء العاملين وجودة منتجاتكم سبب في تطور مبيعاتكم					
21	تصل المنتجات للزبون في وقتها المحدد					
22	هناك ميزانيات تقديرية للتسويق					
23	الدورات التدريبية تتم في ظروف جيدة بتوفير إمكانات مادية وبشرية					
24	ارتفاع المنتجات المسوقة لها علاقة مع ارتفاع الأجور المقدمة للعاملين					
25	يتم التخطيط للتسويق في فترات قصيرة ومتوسطة					
26	رفع الأداء التسويقي يتم التخطيط له وتطويره يلزم تطوير أداء عماله					
27	تعتبر الحوافز المعتمدة من أجل تحسين الجودة من مسؤولية المدراء					
28	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من الأداء التسويقي					

29	التخطيط التسويقي يتم بطرق علمية ومنهجية واضحة					
30	التحفيزات المقدمة للعمال هي مادية فقط					
31	رفع الأداء التسويقي للعمال يتم بتخطيط واضح يراعي ظروف العمال					
32	يعتبر التدريب عنصرا هاما في تحسين جودة التسويق					
33	بيئة المؤسسة ملائمة للمتدربين في تطبيقه على الواقع الفعلي					
34	إن رفع أجور مجموعة دون أخرى يكون عائقا في الرفع من الأداء التسويقي					
35	تخطيط تحسين الأداء التسويقي يتم وفق المستويات العليا من الإدارة					
36	اكتساب المتدرب لمؤهلات جديدة يستعملها في تطوير التسويق					
37	للمؤسسة استراتيجية واضحة فيما يخص تدريب العمال					
38	للأجور دور في الرفع من جودة المنتجات لدى مؤسستكم					

39	العمال هم راضون عن نظام الأجور والحوافز					
40	تعتبر ميزانية التدريب ملائمة					

الملحق03: الاستبانة في شكلها النهائي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع: الاستبيان

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي، بحيث تبقى المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي، بغية نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال وتسويق، و بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوع" دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية داخل المؤسسة، مع دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال، حيث تتمثل الإشكالية في السؤال التالي: **ماهو أثر إدارة الموارد البشرية على الوظيفة التسويقية فيما يخص رفع الأداء داخل المؤسسة؟**

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذ:

عبد القادر موزاوي د/ رميدي عبدالوهاب

مع فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (×) في المكان المناسب

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 25 سنة ☐

من(25 سنة إلى اقل من 30 سنة) ☐

من(30 سنة إلى اقل من 35 سنة) ☐

من(35 سنة إلى اقل من 40 سنة) ☐

من(40 سنة إلى اقل من 45 سنة) ☐

من(45 سنة فأكثر) ☐

3- مدة الخدمة:

أقل من 5سنوات ☐

من 5سنوات إلى أقل من 10سنوات ☐

من 10سنوات إلى أقل من 15سنة ☐

من15سنة فأكثر ☐

6-المستوى الدراسي:

أقل من الثانوي ☐

الثانوي أو ما يعادله ☐

جامعي ☐

دراسات عليا(ماجستير، دكتوراه) ☐

الجزء الثاني: العبارات المكونة للاستبيان

بالنسبة للمحاور الآتية ضع العلامة (×) في المكان المناسب.

المحور الأول:واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لدى مؤسستكم					
2	تقوم المؤسسة بتطوير نشاطات إدارة الموارد البشرية					
3	للموارد البشرية مصلحة تقوم بتقييم أداء أعمالها					
4	تسعى المؤسسة لجلب الكفاءات التي تمتلك المهارة والقدرة					
5	استعمال معايير ومواصفات معينة لإختيار الموارد البشرية في الوظائف الشاغرة					
6	يتم نشر الوظائف الشاغرة في وسائل الإعلام					
7	العاملين لهم معارف ومهارات تتوافق مع وظائفهم					
8	هناك بعض المنازعات بين العاملين					
9	للإدارة العليا هيبة لدى العمال					
10	للإدارة العليا تقارير شهرية و سنوية تقدمها عن أداء العاملين					

المحور الثاني: الأداء التسويقي

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

11	تلبية رغبات ومتطلبات الزبائن من أولويات المؤسسة					
12	المنتجات المسوقة لها جودة ومواصفات محددة ومتميزة					
13	تسوق المؤسسة منتجاتها بالمواصفات المطلوبة					
14	تصل المنتجات للزبون في وقتها المحدد					
15	لكل عامل مسؤولية تلزمه بتحسين الجودة وبالتالي الرفع من مبيعات المؤسسة					
16	المنافسة من المؤسسات الأخرى لها أثر إيجابي على جودة منتجاتكم					
17	رضا الزبون هو أهم استراتيجية تتبعها المؤسسة فيما يخص التسويق					
18	للمؤسسة منتجات ذات جودة عالية					
19	هناك ميزانيات تقديرية للتسويق					
20	لمنتجات مؤسستكم رواج واسع في السوق المحلي وحتى الدولي					
21	تعتبر الرقابة على المنتجات المسوقة ذات أهمية كبيرة لدى مؤسستكم					
22	ارتفاع أداء العاملين وجودة منتجاتكم سبب في تطور مبيعاتكم					

المحور الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في الرفع من أداء الوظيفة التسويقية

رقم العبارة	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
23	يعتبر التدريب عنصرا هاما في تحسين جودة التسويق					
24	للمؤسسة استراتيجية واضحة فيما يخص تدريب العمال					

25	تعتبر ميزانية التدريب ملائمة					
26	الدورات التدريبية تتم في ظروف جيدة بتوفير إمكانات مادية وبشرية					
27	بيئة المؤسسة ملائمة للمتدربين في تطبيقه على الواقع الفعلي					
28	اكتساب المتدرب لمؤهلات جديدة يستعملها في تطوير التسويق					
29	ارتفاع المنتجات المسوقة لها علاقة مع ارتفاع الأجور المقدمة للعاملين					
30	للأجور دور في الرفع من جودة المنتجات لدى مؤسستكم					
31	إن رفع أجور مجموعة دون أخرى يكون عائقا في الرفع من الأداء التسويقي					
32	تعتبر الحوافز المعتمدة من أجل تحسين الجودة من مسؤولية المدراء					
33	تستعمل الإدارة العليا رقابة فعالة فيما يخص مراجعة الحوافز المقدمة للرفع من الأداء التسويقي					
34	التحفيزات المقدمة للعمال هي مادية فقط					
35	العمال هم راضون عن نظام الأجور والحوافز					
36	تخطيط تحسين الأداء التسويقي يتم وفق المستويات العليا من الإدارة					
37	التخطيط التسويقي يتم بطرق علمية ومنهجية واضحة					
38	رفع الأداء التسويقي للعمال يتم بتخطيط واضح يراعي ظروف العمال					
39	يتم التخطيط للتسويق في فترات قصيرة ومتوسطة					
40	رفع الأداء التسويقي يتم التخطيط له وتطويره يلزم تطوير أداء عماله					