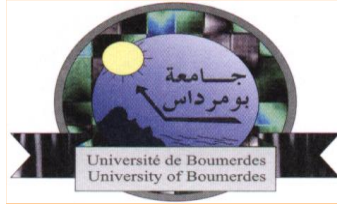


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique
Université M'Hamed BOUGARA
Boumerdes
Faculté Des Sciences Economiques
Commerciales Et Des Sciences
De Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم التسيير

رقم /M102

قسم: العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
الموضوع:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء
وحدة رأس جنات 2

تحت إشراف:
د. سهام بجاوية

من إعداد الطالبة:
- بن يطو يوسف
- خطاب حكيم

السنة الجامعية 2021/2022

إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على آخر الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أجمعين، أمّا بعد: فإننا نحمد الله جلّ وعلا على ما آتانا فضله، فقد هيا لنا كل الظروف ويسر لنا إنجاز هذا العمل بفضل العظيم وكرمه العميم، فله الحمد أولاً وآخرًا على كل شيء سبحانه وتعالى، ثم نشكر أولئك الأفاضل الكرام الذين مدوا لنا أيدي المساعدة خلال هذه الفترة وهم جميع الأساتذة والدكاترة والمعيدون الذين تواصلنا معهم، وفي مقدمتهم الأستاذة الفاضلة المشرفة على رسالة البحث الأستاذة الدكتورة: بجاوية سيهام، التي لم تبخل علينا في تقديم المساعدة لنا، فلها من الله الأجر والثواب العظيم ومنا كل تقدير وشكر وامتنان، حفظها الله وتمتع بالصحة والعافية ونفعت الجميع بعلمها، كما أشكر القائمين على الجامعة جميعاً

إهداء



الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد
فلمن نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين، اهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي
و أبي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا وتعبا على تعليمي.
إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا...
إلى كل أقاربي...
إلى الأصدقاء والأحباب دون استثناء...
إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة...
وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين
على التخرج

A stylized scroll with a black outline and a light gray shadow. The scroll is unrolled, showing the text. The text is in Arabic and reads "ملخص الدراسة" (Summary of the Study).

ملخص
الدراسة

ملخص:

إن التسويق يمثل نظام إجتماعي واقتصادي ديناميكي متكامل مقصود يتكون من مجموعة من الأنشطة الهادفة الى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإتباع حاجات العملاء ورغباتهم من جهة أخرى وهو يعتمد على تقديم الخدمة التي يعتبرها نشاط او أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة الى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم وذلك بالاعتماد على مكونة المزيج التسويقي ثم إعادة تجديدها ليتناسب مع إدارة تسويق الخدمات.

وتعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة لذا فان هذه الأخيرة تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تحقيق وضمن رضا الوظيفي.

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين وهذا لغرض تحقيق أداء فعلي مرتفع وبالتالي هذا ما يضمن تقييم إيجابي للموظفين من طرف المشرفين خلال عملية التقييم تقديم الموارد البشرية لدى المؤسسة.
الكلمات المفتاحية: التسويق، الموارد البشرية، الرضا الوظيفي.

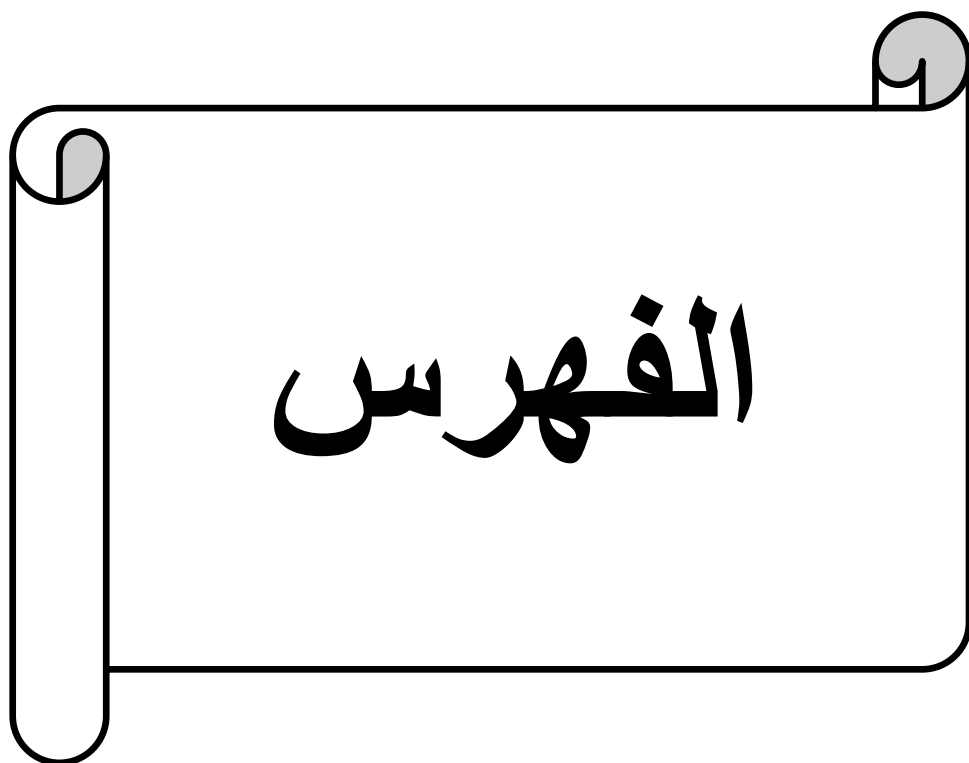
Résumé:

Le marketing est un système social et économique dynamique et intentionnel qui comprend une gamme d'activités visant à atteindre les objectifs de l'Organisation, d'une part, et à répondre aux besoins et aux désirs des clients, d'autre part. Elle dépend de la fourniture du service qu'elle considère comme une activité ou une performance intangible se produisant par un processus d'interaction visant à répondre aux attentes et à la satisfaction des clients en s'appuyant sur la composante du mix marketing dans le bon secteur, puis le remettre à neuf au service marketing

Les ressources humaines sont l'un des intrants les plus importants sur lesquels l'organisation compte, alors cette dernière essaie

Exploiter tous ses efforts et divers moyens pour atteindre et assurer la satisfaction au travail. Le succès de toute organisation est mesuré par l'étendue de la qualification potentielle du personnel, dans le but d'atteindre un rendement réel élevé et d'assurer ainsi une évaluation positive des employés par les superviseurs pendant le processus d'évaluation.

Mots-clés: Marketing, matériel humain, satisfaction professionnelle.



الصفحة	العنوان
I	شكر و عرفان
III-II	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
أ - ث	مقدمة
01	الفصل الأول: عموميات حول تسويق الخدمات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل عام إلى التسويق ومجالات تطبيقه
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق
04	المطلب الثاني: أهمية التسويق
05	المطلب الثالث: مجالات تطبيق التسويق
06	المبحث الثاني: ماهية حول الخدمة ومثلث الخدمة
06	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
07	المطلب الثاني: خصائص الخدمة
08	المطلب الثالث: مثلث الخدمة
10	المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي الخدماتي
10	المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي التقليدي
12	المطلب الثاني: المزيج التسويقي التقليدي للخدمات
14	المطلب الثالث: عناصر المزيج التقليدي الموسع
16	خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها
19	المطلب الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثاني: خصائص وأهداف الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: وظائف ادارة الموارد البشرية
30	المبحث الثاني: الصعوبات والعوامل المؤثرة في المورد البشري
30	المطلب الأول: الصعوبات المؤثرة في الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية
34	المبحث الثالث: أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: أهمية التسويق الداخلي
39	المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث: دراسة حالة الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة رأس جنات
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

فهرس المحتويات

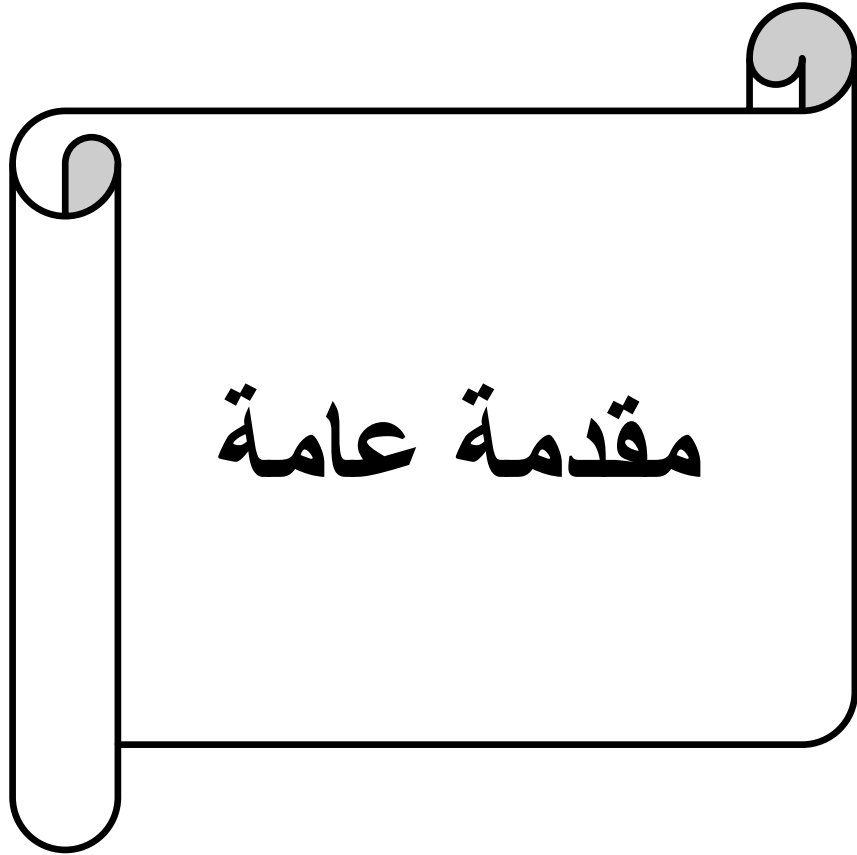
49	المطلب الأول: معلومات خاصة بمجمع سونلغاز
52	المطلب الثاني: شركات إنتاج الكهرباء
54	المطلب الثالث: محطة إنتاج الكهرباء رأس جناس
59	المبحث الثاني: الاطار المنهجي لدراسة وخصائص العينة
59	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة
60	المطلب الثاني: وصف وتحليل وأداة الدراسة
61	المطلب الثالث: أساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة
62	المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية للبيانات الاستبيان
62	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
70	المطلب الثالث: اختيار وتحليل فرضيات الدراسة ومعامل الارتباط
72	خلاصة الفصل:
75-74	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان شكل	رقم
10	مثلث الخدمة	1
10	عناصر المزيج التسويقي التقليدي	2
15	عناصر المزيج التسويقي الموسع	3
15	مخطط عناصر المزيج التسويقي لخدمي	4
25	أهداف إدارة المورد البشرية	5
29	الوظائف الرئيسية لإدارة المورد البشرية	6
33	العوامل الخارجية العامة المؤثرة على إدارة الموارد البشرية في المنظمة	7
50	مخطط لفرع شركة سونا لغاز	8
51	الهيكل التنظيمي لمجمع سونا لغاز	9
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء	10
55	موقع محطة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2	11
56	خريطة توضح محيط المستقبل لنشاط المؤسسة	12
56	مجمعات الإنتاج على محطة رأس جنات 2	13
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات	14
62	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
63	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	16
63	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر	17
64	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر	18

قائمة الجداول:

4

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
54	البطاقة التقنية لمحطة رأس جنات 2	1
61	قياس صدق وثبات الاستبيان عن طريق الفاكرومبج	2
62	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
62	نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4
63	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر	5
64	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6
64	مقياس ليكرت الخماسي	7
65	الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي	8
65	نتائج إجابة أفراد العينة على محور الأول	9
67-66	تنمية وتطوير الكفاءات	10
67	الحفاظ على الموارد البشرية	11
68	تحليل نتائج إجابة أفراد العينة على عبارة المحور الأول لمعرفة مدى فعالية الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي	12
71	قياس معامل الارتباط Pearson	13



مقدمة العامة :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وذلك من خلال قيامها بمجموعة من المداخلات. كما أنها تقوم بإتباع إستراتيجيات وسياسات في سبيل تحقيق أهدافها الأساسية.

دور التسويق في قطاع الخدمات متضارب، فمن ناحية تعتبر المؤسسات ذات الطبيعة الخدمائية هي ذات توجه تسويقي أقل ومحدود مقارنة بالمؤسسات ذات الإنتاج الاقتصادي، ويعتمد النجاح التسويقي على تطوير المزيج التسويقي الذي يتناسب مع الاتجاهات والتطورات التي تحدث في البيئة التسويقية، فالبيئة التسويقية تشمل مجموعة القوى غير المسيطرة عليها والتي يجب على المؤسسة أن تكيف مزيجها التسويقي.

حيث يعد المورد البشري من الوظائف في المؤسسة الأكثر أساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الخدمة وهو يعتبر أكثر مورد للمؤسسة عرضة للتأثر بالبيئة الداخلية.

وتمثل الطاقة البشرية الوظيفة في المؤسسة أهم الطاقات العوادة لمخرجاتها، وجودتها التي تقدمها وكفاءتها وإمكاناتها المهنية ومهاراتها فالموظفون الذين يتمتعون بالإمكانات الجيدة يقدمون خدمات ذات جودة عالية مما يقدمه إقرانهم الذين لا يتوفرون على نفس هذه المؤشرات.

الأمر الذي وجب على إدارة المؤسسة الالتفات إليه بتنمية إمكانات الموظفين مما يضمن تحقيق نوعية جيدة في خدماتها والوصول إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية تنافسه ما تقدمه المؤسسات الأخرى.

مما سبق يتضح أن المؤسسة تهتم بإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه يمثل لها الاستقرار الداخلي من خلال بقاء الموظفين في مناصبهم وتحسين الأداء بشكل يضمن لها تحقيق أهدافها، وذلك لأن طموح كل مؤسسة هو بلوغ أداء فعال ومتميز والذي لا يتم إلا بالرضا الوظيفي وعليه هذه هي النقاط التي أردنا أن تكون محور دراستنا والتي كانت تحت عنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية".

1- الإشكالية العامة: تدرج إشكالية بحثنا فيما يلي:

فيما يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

2- الأسئلة الفرعية: وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الأسئلة الفرعية

المتمثلة فيما يلي :

- ✓ فيما يتمثل تسويق الخدمات ومجالات تطبيقية؟
- ✓ ماذا نقصد بالمزيج التسويقي والفرق بين التقليدي الموسع؟
- ✓ ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها؟

2- فرضيات الدراسة:

بهدف وضع حدود موضوعية لبحثنا هذا قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات المتمثلة فيما يلي:

✓ تسمح وظيفة التسويق بتحسين جودة وأداء ونوعية الخدمات المقدمة للزبون والمحافظة عليه.

✓ للتسويق داخلي دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة.

✓ يمكن تطبيق إدارة الموارد البشرية أن يحقق الرضا إدارة الموارد البشرية أن يحقق الرضا الوظيفي للعمال.

✓ تحقق سياسة إدارة الموارد البشرية لوحدة "رأس جنات" الرضا الوظيفي.
3- أهمية الدراسة:

تمكن أهمية الموضوع في لفت انتباه إلى دور إدارة الموارد البشرية تكون بسبب في تحقيق الرضا العاملين داخل المؤسسة.

4- حدود الدراسة:

حددت دراسة الموضوع في إطار مكاني يخص شركة إنتاج الكهرباء والغاز وحدة رأس جنات لولاية بومرداس، في إطار زمني يخص الفترة (شهر أفريل إلى غاية شهر جوان).

5- أسباب اختيار الدراسة:

تأسس اختيارنا لهذا الموضوع على مجموعة من الأسباب موضوعية وذاتية حيث تكمل:

• أسباب موضوعية:

✓ قلة الدراسات والأبحاث الذي تناولت مثل هذا الموضوع وخاصة فيما

يتعلق بكيفية الربط بين إدارة المورد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي.

✓ الأهمية البالغة التي تمتاز بها إدارة المورد البشري والرضا الوظيفي

على مستوى المؤسسة الإنتاجية ودورها في تحسين الأداء.

• الأسباب الذاتية:

✓ الميل الشخصي للمواضيع إدارة الموارد البشرية.

الأهمية البالغة التي تكتسبها المواضيع الخاصة بإدارة الموارد البشرية والذي يمثل الاهتمام الأكبر في المؤسسة الاقتصادية.

6- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسات في:

✓ محاولة إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسة بالإعتبارها أداة فعالة فيها.

إظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

7- الدارسات السابقة:

لقد تم إجراء مجموعة من الدراسات والأبحاث العلمية والأكاديمية التي لها علاقة

بموضوع دارستنا، وسنتعرض في هذا المبحث إلى أبرز هذه الدراسات، وهي كما

يلي:

✓ صفصاف صبرينة، خليف سمية، تسويق خدمات التأمين ودورها في تعزيز التنافسية بين الشركات التأمين، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر، دفعة جوان 2007 السنة الدراسية 2006-2007، حيث تطرقت هذه المذكرة إلى طبيعة التسويق المطبق في المؤسسات التأمين وإنعكساته على أداءها ودوره في تعزيز قدرتها التنافسية .

✓ ط. أحمد بن يحي ربيع، أثر الرأس مالية في إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة قطاع البنوك العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، السنة الجامعية 2014-2015، حيث تطرقت هذه المذكرة إلى أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية أكد الدور الإستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية، سواء من خلال صياغة إستراتيجية المؤسسة أو تنفيذ هذه الأخيرة بممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية.

8- حدود الدراسة:

حددت دراسة الموضوع في إطار مكاني يخص شركة إنتاج الكهرباء والغاز وحدة رأس جنات لولاية بومرداس، في إطار زمني يخص الفترة (شهر أفريل إلى غاية شهر جوان).

9- منهج وأسلوب الدراسة :

إن المنهج المتبع يحدد طبيعة الموضوع الذي نعالجه، ومن أجل الإحاطة والإلمام بأهم جوانبه وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، سنعتمد في هذا المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، كما سنستعين بالاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائي SPSS.

10- صعوبات الدراسة:

ومن خلال إعدادنا لهذه الدراسة صادفتنا جملة من الصعوبات من بينها نقص المراجع والكتب المتخصصة في ميدان إدارة الموارد البشرية وصعوبة الحصول عليها كون أن هذا الموضوع علم يحظى بدراسة واسعة من قبل الباحثين لكونه موضوع واسع ومعقد.

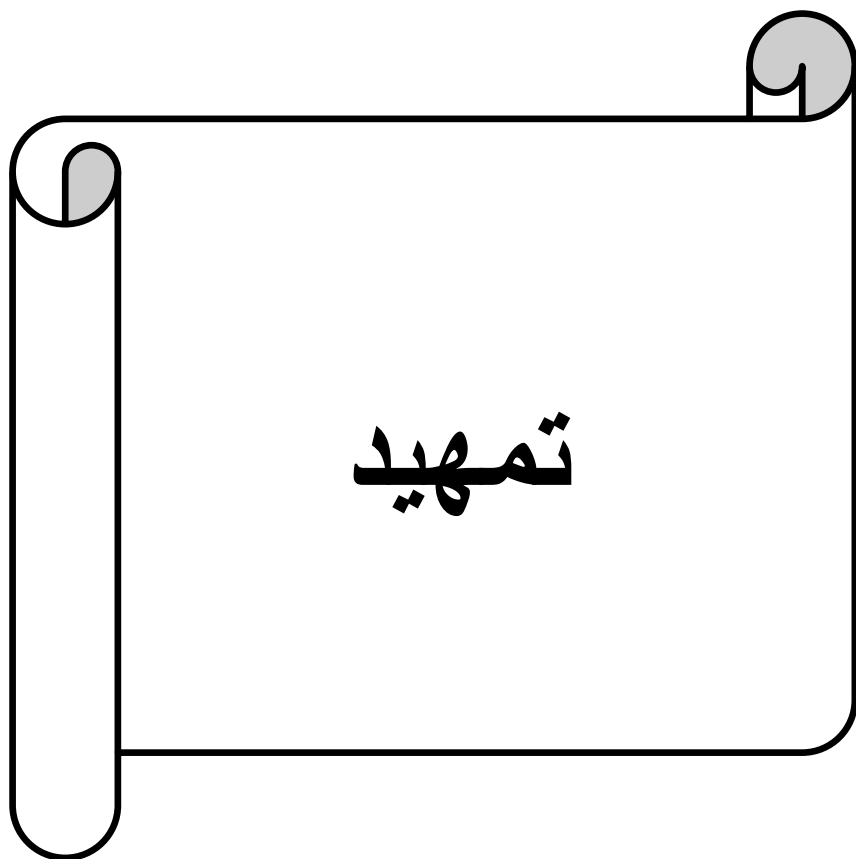
11- تقسيم الدراسة:

و أخيرا تم التقسيم هيكل البحث كمايلي:
يحتوي البحث على مقدمة وخاتمة إضافة إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول خصص لتقديم عموميات حول التسويق الخدمات ويحتوي على ثلاث مباحث، حيث تناول في المبحث الأول إلى مدخل عام إلى التسويق، المبحث الثاني حاولنا إعطاء نظرة عن الخدمة، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى عناصر المزيج التسويقي الخدمتي.



بالنسبة للفصل الثاني قدمنا مدخل عام حول إدارة الموارد البشرية وإحتوى كذلك على ثلاث مباحث:

حيث حولنا إبراز ماهية إدارة الموارد البشرية، ووظائفها في المبحث الأول أما المبحث الثاني تناولنا فيه الصعوبات والعوامل المؤثرة في المورد البشري، أما بالنسبة للأهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي تم ذكرها في المبحث. وانتهت الدراسة في الفصل الثالث وذلك بعرض حالة تطبيقية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة رأس جنات.



تمهيد:

إن الخدمة لم تحظ بأي اهتمام من قبل الاقتصاديين قديما لأنهم اعتبروا أن أي إنتاج عديم المخرجات الملموسة عديمة القيمة الاقتصادية وأن أطراف المزيج التسويقي التقليدية التي تنطبق على السلع المصنعة لا تصلح للخدمات فالخدمات تتعلق بالعمليات بقدر ما تتعلق بالنتائج وتتضمن هذه العملية في الغالب تفاعلا كبيرا بين العاملين في المؤسسات. ولذا يترتب على ذلك منطقيا أن التسويق لا يمكن النظر له كوظيفة منعزلة داخل المنظمة وتحرض المؤسسات الناجحة على التأكد من أن موظفي الخط الأمامي لديها يمكنهم أن يحققوا بكفاءة الوعود التي قدمها موظفوا التسويق للزبائن ولا يمكن فصل تسويق الخدمات عن إدارة الخدمات.

لقد جاء في هذا الفصل كمحاولة للخوض في غمار هذا الموضوع وهذا من خلال تطرقنا للإطار النظري له وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية :

المبحث الأول مدخل عام إلى التسويق ومجال تطبيقه.

المبحث الثاني: عموميات حول الخدمة.

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

المبحث الأول: مدخل عام إلى التسويق ومجالات تطبيقه:

كثر الحديث عن التسويق ودوره الفعال في نجاح المؤسسات حتى أصبح جوهر نشاطاتها، إذ أصبحت مختلف المؤسسات توليه أهمية كبرى وتخصص له ميزانيات ووسائل ضخمة نظرا لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التسويق

لقد وردت تعريفات كثيرة للتسويق لذا فقد اخترنا مجموعة منها لمتخصصين منحوا التسويق مكانته وحاولوا من خلال تعاريفهم الإلمام بجوانبه نذكر منها:
في سنة 1985م أعادت الجمعية الأمريكية للتسويق إعطاء تعريف جديد للتسويق، والتي عرفته أنه:

1- التعريف الأول: العملية الخاصة للتخطيط والتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات¹.

فيعرف التسويق على أنه: "منهجية تركز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين Orsoni"
والتي تسمح بدورها للمؤسسة ببلوغ أهدافها من مرودية، مع تقديم أحسن المنتجات والخدمات التي تتطابق مع السوق"².

2- التعريف الثاني: " فإن التسويق "مجموعة الطرق والوسائل المتاحة والتي تكون في متناول LENDREVIE" وبالنسبة للمؤسسة لإعداد وتنفيذ سياسات تسمح بتصميم المنتجات التي تتلائم مع سوقها المستهدف، والتي تحقق بها أهدافها"³.

ولعلى التعريف الشامل للتسويق هو الذي جاء به "كوتلر" باعتباره من رواد التسويق أو أب التسويق والذي يعرفه بأنه "الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي بواسطته يتمكن الأفراد والجماعات من تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين"⁴.

ومهما تباينت التعاريف فإن التسويق يبقى نشاطا يستند إلى منهجية علمية يتم بموجبها دراسة حاجات ورغبات الزبائن المتواجدين في السوق لتكييف منتجات المؤسسة مع هذه الطلبات، الشيء الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أنها تصب كلها في اتجاه واحد وهو العمل على تحقيق مصالح الأفراد والمؤسسات باعتبار أن الحاجات والرغبات هي أساس التسويق ونقطة بدايته، باعتباره يسعى لمعرفة غرض تلبيةها، وأن ما يتم تسويقه هو السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات والرغبات بالإضافة إلى الأفكار، وتعتمد العملية التسويقية على التبادل كوسيلة لإشباع الحاجة .

¹ عبد السلام ابو قحف، أسباب التسويق ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003، ص29.

² - عبد السلام ابو قحف، نفس المرجع السابق ، ص51.

³ - عبد السلام ابو قحف، نفس المرجع السابق، ص53.

⁴ - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الجامعة الأردنية، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2005، ص58.

المطلب الثاني: أهمية التسويق

إن المكانة التي يحظى بها التسويق اليوم في مختلف القطاعات الإقتصادية وحتى لدى الأفراد الخواص هي خير دليل في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال ما يقدمه من نتائج إيجابية على أدائها، ويمكن تلخيص أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك والمؤسسة في العوامل التالية¹:

1- خلق المنافع:

يسمح التسويق بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال خلق وتعظيم المنافع سواء كانت شكلية من خلال تحليل المواد الخام على منتوجات، أو زمانية من خلال توفير السلع في غير وقتها بفضل التخزين، إضافة على المنفعة المكانية بتوفيرها في أماكن الطلب عليها.

2- الابتكار والنمو:

يسمح التسويق للمؤسسة برفع مردوديتها واسترجاع الأموال المستثمرة وبالتالي تمويل نشاط الابتكار والتجديد، الذي يضمن لها الإستمرارية في السوق ومراقبة تغيير الأنواع.

3- حجم السلع المتداولة :

والتي زادت بعض ظهور التسويق بشكل كبير وهو ما يتضح في هيكل التوزيع لدى تجار الجملة والتجزئة، وكذلك المخازن.

4- بالتصدي للمنافسة:

سواء الداخلية للحفاظ على المركز التنافسي ورفع حصة المؤسسة في السوق، أو التصدي للمنافسة الأجنبية التي تغزو الأسواق المحلية.

5- تخفيض التكاليف:

إن دور التسويق يعمل على تصريف المنتوجات وزيادة الطلب عليها، مما ينعكس على زيادة الإنتاج الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال توزيع الثابتة منها على أكبر عدد ممكن، وهذا يعني أن النفقات التسويقية تؤدي إلى خفض تكاليف المنتوجات .

6- توفير الوظائف:

يعمل التسويق على زيادة فرص العمل المتاحة، من خلال الوظائف المباشرة أو الغير المباشرة في المؤسسة وشبكة التوزيع، مضافا إليها القوى البيعية، وظائف النقل، التخزين، الاتصال، المناصب المتعلقة بالبحوث التسويقية ووكالات الإعلان، وكذا كل المؤسسات التمويلية المرتبطة بها، إذ يشير الخبراء إلى أن ثلث (3/1) العاملين يشتغلون في وظائف تسويقية .

7- تحسين مستوى معيشة الأفراد:

إن توفير مناصب الشغل يسمح بضمان مداخيل للأفراد والعائلات، الأمر الذي يسمح بتحريك الطلب على السلع والخدمات ومن وراءه الإنتاج، بمعنى تحريك دواليب الإقتصاد ككل، زيادة على ذلك تلبية حاجيات الأفراد المعيشية.

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربية الحديث، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 1995 ص ص 21-22.

8- التوسع نحو الأسواق الخارجية :

لقد أدت الزيادة في الإستثمارات والمشاريع الدولية المشتركة إلى النظر للعالم كسوق واحد من خلال إزدهار التجارة الخارجية، لذا أصبح المنتجون ورجال الأعمال يستعينون بالتسويق لإستكشاف الفرص المتاحة، دراسة سلوك المستهلكين في الأسواق الدولية المستهدفة وكذا لتلبية حاجاتها ومواجهة المنافسة الأجنبية للأسواق المحلية، والزيادة في التوسع والنمو.

إلى جانب كل هذا فإن التسويق يساهم في دفع التنمية داخل المجتمع، باستغلال الموارد والطاقات الإنتاجية بشكل أمثل كما يعتبر وسيلة مثلى لنقل المعلومات، كل هذا يؤدي إلى تحقيق ما قلناه سابقا وهو تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا بشكل مرض.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق التسويق

لقد أصبح التسويق اليوم يحظى بأهمية خاصة أكبر من أي وقت مضى وهذا نتيجة لدوره الفعال في نجاح المؤسسات، إذ أصبحت أهميته تزداد يوما بعد يوم فقد كان ظهوره في البداية مرتبطا بالمؤسسات المنتجة للسلع المادية، ومع مرور الوقت اقتحم اغلب القطاعات الاقتصادية إلى غاية استعانة المؤسسات ذات الطبيعة اللاربحية بيه لتحقيق أهدافها ونشر أفكارها حيث نجد¹:

أولاً: التسويق الصناعي :

لقد بقيت المؤسسات المنتجة للتجهيزات لفترة طويلة تركز على وظيفة الإنتاج، لكن ومع تعقد الأوضاع في السوق لجأت العديد منها للاستعانة بالتسويق وكانت أولها المؤسسات المنتجة للتجهيزات والمحركات الصناعية والتي اكتشفت الذي كان يركز على:

- ✓ الدراسات السوقية الموجهة نحو فئة من الزبائن المحتملين.
- ✓ غالبا ما تبقى المنتجات معقدة، والتقنيات المستعملة عالية.
- ✓ الشهرة والاتصال الشخصي وقوة علاقات التبادل في جو حيوي تبدو ضرورية.

أن هذه النقاط تعمل في الحاضر كهدف التطوير، وعلى المؤسسات الصناعية القيام ببذل مجهودات لتطبيق تقنيات التسويق الفعالة، والتي تركز على الإنصات والزبون، والقيام بحملات إعلانية، تحضير أنظمة جمع المعلومات، البحث والتطوير، متابعة الزبائن ومراقبة البائعين.

- تسويق الخدمات:

تميزة الفترة الأخيرة بتحويل الأنظار نحو قطاع الخدمات الذي يعني باهتمام بالغ نظرا لإزدهار الذي بدأ يغرفه، مما دفع مؤسسات القطاع لاستعانة بالتسويق للتغلب على المشاكل المرتبطة به باعتباره يسوق منتجات غير ملموسة، إضافة إلى تداخل العلاقات بين مستهلكات بين مستهلك الخدمة ومن يقدمها ناهيك عن التداخل بين الخدمة والمنتوج في كثير من الأحيان.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- التسويق الدولي:

إن اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية ونجاح بعض المؤسسات على الصعيد المحلي دفعها إلى التوسع نحو الأسواق المحلية، هذه الأخيرة تتميز بظروف تختلف عن البلد الأصلي للمؤسسة ومن بلد لآخر من حيث ظروف السوق، سلوك المستهلكين، العادات، التقاليد، الديانة،... إلخ، وعليه فغن المؤسسات المهتمة باستثمار في الأسواق الدولية. ولقد ظهرت أهمية التسويق الدولي اليوم أكثر من أي وقت مضى في عصر العولمة والتكتلات الجهوية.

- تسويق المنظمات الاربحية:

لقد تعدى نطاق استعمال تقنيات التسويق من طرف المنظمات ذات الهدف الربحي على المنظمات الاربحية، كالجمعيات الخيرية، قطاعات الخدمات العمومية، وحتى في مجال السياسي لتغطية الحملات الانتخابية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول الخدمة ومثلث الخدمة

ليس من السهولة إعطاء تعريف أو مفهوم دقيق للخدمة نظرا لطبيعتها وتداخلها مع المنتجات في بعض الأحيان، وفي الحقيقة فإن عددا كبيرا من الحالات التي نعتبرها بسيطة هي في الحقيقة خدمات، بإعتبار أن الخدمة نشاط إنساني ذاتي يقوم به الفرد لحساب آخر.

المطلب الأول: ماهية الخدمة

في هذا السياق قدم العديد من الباحثين في مجال التسويق بعض التعريفات وأهميتها.
أولا: تعريف الخدمة:

- 1- **تعريف الأول:** عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها : "نشاط منفعة أو حالة إرضاء معروضة للبيع بتلك الصفة، أو تابعة للمنتج مباع¹".
- 2- **تعريف الثاني:** وهناك تعريف يقول فيه أن الخدمة هي : "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة لكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة، والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل (الزبون)²".
- 3- **تعريف الثالث:** أما كوتلر فقد عرفها على أنها: "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون³".

¹ عبد السلام ابو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، سنة 1996، ص 18.

هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 20.²

³ - بوعزوز جهاد، تسويق خدمات التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة"، ص 51.

ومما سبق نستخلص أن الخدمة أداء أو نشاط غيرمادي ولتبادلها يجب توفر طرفين، أحدهما يقدم الخدمة والآخر يستفيد منها، كما أنها تقدم لوحدها أو تصاحب سلعة مادية.

ثانياً: أهمية الخدمة

يرجع إزدهار قطاع الخدمات إلى أسباب عدة أهمها¹:

1- ارتفاع المستوى المعيشي للمواطنين :

فكلما زاد دخل المستهلك زادت نفقاته أكثر، وإقبال على إقتناء خدمات أكثر وبالتالي يصبح زبونا للعديد من الخدمات وذلك بحثاً عن الرفاهية.

2- البحث عن الفعالية:

غالباً ما يكون الهدف من إقتناء الخدمات هو فقط الإستفادة من كفاءات المختصين لما لهم من خبرات في ميدان عملهم.

3- ظهور منتجات جديدة:

إذ تقوم المؤسسات بتجديد منتجاتها في كل مرة، والتي أدت بدورها إلى خلق خدمات جديدة مرتبطة بهذه المنتجات.

4- التطور التكنولوجي:

سمح بربح الوقت والجهد وأدى إلى زيادة أوقات الفراغ، مما يوفر أوقات للراحة.

5- مواقف وسلوكيات المستهلكين:

فالتطور الحديث للإقتصاد أدى إلى تشبع المستهلكين خاصة الدول المتقدمة.

المطلب الثاني: خصائص الخدمة وأهدافها

لقد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث، الخصائص المميزة لخدمات التحديات الناتجة عنها وبعض التطبيقات التسويقية، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الخصائص²:

1- اللاملموسة:

بالإصل الخدمات غير ملموسة، أي من الصعب تذوقها والإحساس بها ورؤيتها، أو شمها وسماعها قبل شراءها وهذا أهم ما يميزها عن السلعة، فالإتجاهات والآراء حولها يتم البحث عنها قبل الحصول عليها، وتكرار الشيء قد يعتمد على الخبرة السابقة والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، لكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس.

2- التلازمة:

¹ - بوعزوز جهاد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 53-55

² - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22-30.

والتي تعني درجة الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، أي من الصعب أحيانا فصل الخدمات عن شخصية البائع مقدمها، لذلك فإن أداء خدمة معينة قد تحدث جزئيا أو كليا في لحظة وقت استهلاكها، فالسلع تنتج وتباع وتستهلك.

3- عدم التجانس في المخرجات:

من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات على الرغم من استعمال الأنظمة موحدة لحجوزات السفر على الطائرة مثلا، أو الحجز لاستئجار سيارة أجرة أو إعطاء سعر التأمين على الحياة، فكل نوع من أنواع الخدمات لها طرق مختلفة في كيفية قياسها، وعلى الرغم من محاولة العديد من مؤسسات الخدمات وضع معايير لمستوى مخرجاتها، إلا أنه من الصعب عليها التأكد والإطمئنان من تقديم مستوى الجودة نفسه لمخرجاتها، وكذلك من وجهة نظر المستهلك فإنه من الصعب عليه أن يحكم على الجودة قبل عملية الشراء. وقد أصبح من الواضح لنا أن الزبون ليس فقط هدف مقدم الخدمة، لكنه يقوم بدور المشارك في عملية إنتاج الخدمة فالزبون جزء رئيسي من هذه العملية الكلية.

4- المخزون:

العديد من الخدمات ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، إنخفضت فرصة تخزينها بمعنى آخر أن درجة عدم الملموسية تزيد أو ترفع من درجة الفئائية كثيرا، فالخدمات ذات الطبيعة الفنية لا يمكن حفظها على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والإيداع منخفضة نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية وهذا يمكن النظر إليه كنتيجة إيجابية لخاصية الفئائية، إلا أن إمكانية التخزين للخدمات يجعل القضية أكثر تعقيدا (إدارة الإنتاج) فالمديرون في مؤسسات الخدمات عليهم أن يواجهوا التقلبات في الطلب أو القدرة الاستيعابية، وهذا يشكل ضغطا على مقدمي الخدمة في السعي الحثيث لتخفيض القدرة الاستيعابية غير المستغلة في أوقات معينة، وذلك أما عن طريق التغيير في الأسعار أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

5- الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها، مثال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الإستهلاك للشئ، بينما في حالة شراء سلعة فالمستهلك له حق التصرف بها.

المطلب الثالث: مثلث الخدمة

إن رجال التسويق يجدون صعوبة في المؤسسات الخدمية إذا ما تعلق الأمر بالتسويق التقليدي، لأن تقيس المنتجات المادية في المؤسسات الصناعية يتم بشكل مضبوط وتوضع في أماكن في إنتظار وصول الزبون، أما المؤسسات الخدمية فتحكمها مجموعة من العوامل تؤثر على كيفية تقييم الخدمة، فالزبون المصرفي يتعامل مع الموظفين بصفتهم مقدمو الخدمات والعملية بجله أتحدث أمام نظر العميل، والشئ غير الظاهر فهو عملية

إنتاج الخدمة من وراء المكاتب الخلفية والتنظيم الذي يشكل الخدمة نتيجة لعوامل متعددة تتعلق بخصوصية الخدمة، هذا التعقيد حسب Payne، 1995 يؤكد أنّ تسويق الخدمات لا يتعلّق بتسويق خارجي فقط، لأنّه يتطلّب تسويقاً عرّف بمثلث تسويق Zeithaml & Bitner، 2000 داخلياً وآخر تفاعلياً على قول كل متسويق الخدمات.

يوجد عدد قليل جداً من قنوات توزيع الخدمات لوجود علاقة مباشرة بين المنتج والمستفيد منها، يخضع تسويق الخدمات لعوامل مؤثرة خارجية عديدة وسريعة الحركة بسبب الاختلافات في مجتمعات المعلومات والاتصالات مما يتطلب تطوير جذري في تسويق الخدمات تنتهي منفعة الخدمة بمجرد الحصول عليها عكس منفعة السلعة.

ويتركب التسويق الخدماتي من ثلاث عناصر متكاملة هي:

1- التسويق الخارجي:

هو التسويق المرتبط بالأنشطة التقليدية للتسويق فيما يخص إتصال المؤسسة بالسوق المستهلك، وفي البعض الأحيان منها بالموزعين المستقبليين وهذه النشاطات تستعمل لضمان ترقية الخدمات وخلق شخصية معنوية قوية للمؤسسة من أجل أن تفترق هذه الأخيرة عن المنافسين.

2- التسويق الداخلي:

هو مرتبط بمجموعة من الناطقات من قلب المؤسسة، والمترتبة من مجموعة أجزاء المستخدمة في عملية التنبؤ برضا الزبون باعتباره يؤثر مباشرة على العناصر الأخرى للتسويق، ومفهوم التسويق الداخلي يستند على وجود علاقات مع الزبون أو المورد، فيما يخص الخدمات المختلفة للمؤسسة (أين يكون الموظف هو الزبون للموظف الأخر) ويعمل هذا الجانب من التسويق على الإهتمام بالموظفين وتشجيع وأخلاص المستخدمين وإستقبالهم.

3- التسويق التفاعلي:

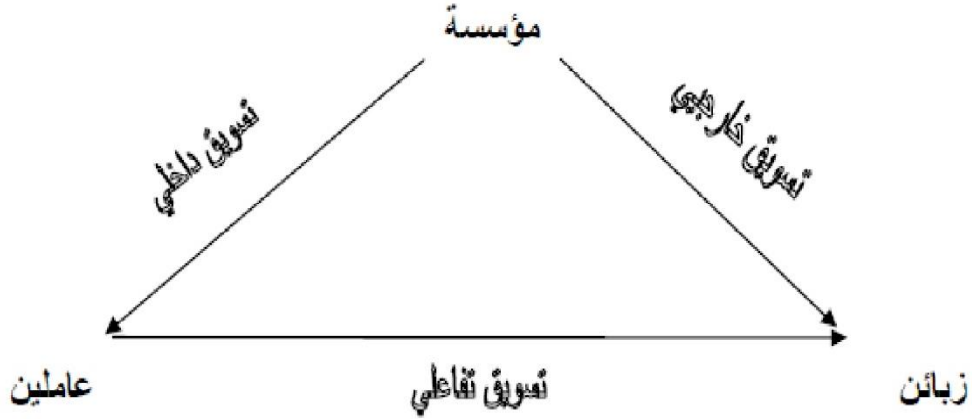
لتسويق التفاعلي هو من بين أنواع التسويق المهمة باستخدام كافة الأساليب والممارسات عبر شبكة الإنترنت، حيث يقوم هذا النوع تحديداً بممارسة كافة أشكال الأنشطة التسويقية لكن بشكل إلكتروني فعال، مثل: الإعلانات والتوزيع وبحوث التسويق وتصميم منتجات جديدة وصولاً إلى التسعير.

ويمتاز التسويق التفاعلي بسهولة استخدامه بشكل كبير، كما توفره بين أيدي جميع مستخدمي شبكة الإنترنت، وسهولة الوصول للعملاء أو المستهلكين المحتملين وسهولة تعرضهم للحملات التي يتم الترويج لها. التسويق التفاعلي يساهم في استمرارية العلاقة بين المسوق والعميل.

كما يعرف أنه عملية التسويق لمنتج ما أو خدمة محددة لكن بالاعتماد على التسويق التفاعلي أو الإلكتروني من خلال استخدام شبكة الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة وسهلة وغير مكلفة على الإطلاق.

ويهتم أيضاً التسويق التفاعلي بجودة الخدمات أو السلع المقدمة للعملاء، ويعتمد بشكل فعال ومكثف على جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري، ويتم الاعتماد عليه باعتباره وسيلة اتصال سريعة وسهلة وغير مكلفة عن غيرها من أساليب التسويق الأخرى.

الشكل 1 رقم 1: مثلث تسويق الخدمات



Philip Kotler: Marketing management Paris Pearson éducation
p462،2006،12ed

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي الخدماتي

يعني المزيج التسويقي الخدماتي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة فيما بينها، وذلك بغرض تحسين أداء الوظائف التسويقية والذي سنتطرق في المبحث هذا على مختلف عناصر المزيج التسويقي الذي تعتمد عليه المؤسسة.

المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي التقليدي

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها، والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها المقابلة ورغبات السوق" ويمكن أن تتجمع هذه في (4p's) أربع مجموعات رئيسية تعرف:

الشكل 2: عناصر المزيج التسويقي التقليدي



¹ Philip Kotler : Marketing management Paris Pearson éducation ,12ed,2006,p462

أولاً: 4p's عناصر المزيج التسويقي التقليدي
إذ أنها تضم كل من¹:

➤ المنتج Product

➤ السعر Price.

➤ الترويج Promotion

➤ المكان Place

وستتم مناقشة موجزة لكل عنصر 4p's وعددها أربعة ولذلك تدعى إذ تبدأ كل هذه العناصر بحرف P.

من هذه العناصر كما هو مبين في الشكل (6-1) وهذه الأربعة عناصر خاصة بالسلع المادية.

أما للخدمات فقد تم الإضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح عددها سبعة عناصر للمزيج التسويقي الخدمي وهذه الثلاثة عناصر هي:

➤ الناس People أو مقدموا الخدمة providers

➤ البيئة المادية physical environment أو الدليل المادي physical evidence

➤ عمليات تقديم الخدمة processes.

وفيما يلي شرح موجز لعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالسلع المادية الملموسة.

1- المنتج Product:

ويشي ومصطلح منتج لأي سلعة أو خدمة تقوم الشركة بتقديمها للسوق المستهدف متمثلاً في المواصفات، الخصائص التي يرغب فيها السوق، وبالجودة الملائمة لرغبات المستهلكين، وبالنسبة للسلع المادية فإنها تحتاج إلى تعبئة وتغليف وتمييز باسم أو علامة تجارية مميزة، وبيانات ومكونات السلعة ووزنها وطريقة استخدامها وكيفية حفظها.... إلخ. كما يشمل المنتج على الخدمات التي تقدم ببيع البيع مثل الصيانة والتركييب واللف والحزم ومردودات.

2- السعر Price:

ويضم هذا العنصر جميع الأعمال المتعلقة بسياسة التسعير من تحديد قائمة الأسعار للمنتجات والخصومات، والمسموحات، وطرق الدفع والمدة الزمنية للدفع، والبيع بالتقسيط وغيرها.

3- الترويج Promotion:

ويشمل هذا العنصر مختلف العناصر التي يمكن أن تساعد في تحقيق الاتصال بالمستهلكين أو المستثمرين الصناعيين المستهدفين، وحثهم على شراء المنتج وبالتالي الترويج يضم الإعلان Sales promotion تنشيط المبيعات Personal selli، البيع الشخصي Advertising .

¹ زكريا احمد، عزام ، مرجع سابق، ص ص: 47- 49

4- المكان Place:

ويتعلق هذا العنصر بكفاءة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوفير المنتج في المكان المناسب للمستهلكين أو المستثمرين الصناعيين المستهدفين، والتي منها سياسات التوزيع (المباشر وغير مباشر) وقنواته من غير الوكلاء أو تجار الجملة أو التجزئة أو مجموعة تضم أكثر من موزع. كما تدخل أنشطة النقل والتخزين والمناولة ضمن أعمال هذا العنصر ويطلق عليها في بعض الكتب التوزيع المادي Physical distribution. أما فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي الخاصة بالخدمات فسيتم التطرق لها بشكل موسع لاحقاً هي:

- الناس وتشمل مقدموا الخدمة والعلاقة القائمة مع المستفيدين.
- البيئة المادية وتشمل الديكور، الأثاث، الإضاءة، الترتيبات داخل الموقع والألوان.
- عملية تقديم الخدمة وتشمل السياسات والإجراءات والخدمة الذاتية.

ثانياً: المزيج التسويقي العادي للخدمات

عرف kotler المزيج التسويقي الخدمي على أنه "مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف". ويتكون المزيج تسويقي الخدمي من العناصر التالية: الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، البيئة المادية، العاملين، عملية تقديم الخدمة.

1- المزيج التسويقي التقليدي:

ويشمل كل من سياسة المنتج، سياسة السعر، سياسة التوزيع وسياسة الاتصال.

2- المزيج التسويقي الموسع للخدمات:

ويشمل كل من: الدليل المادي، الأفراد والعمليات.

في هذا الإتجاه وقسموا Dibb مع Zeithaml & Bitn ، 2000 ولقد إتفق كل من المزيج التسويقي إلى نوعين أساسيين:

المطلب الثاني: المزيج التسويقي التقليدي للخدمات

1- الخدمة:

في القطاع الخدمي الاهتمام بالخدمة يعتبر أمراً ضرورياً وهذا لغرض تقديمها بالشكل الأفضل والمناسب والوقت الملائم وجودة تتناسب وطموحات الزبون، كما ينبغي على المؤسسة الخدمات الإهتمام بجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية وضمانات الخدمة وخدمات ما بعد البيع وأن تعمل هذه المؤسسات على محاولة تطوير من خدماتها قدر المستطاع خاصة وأن هذا السوق يعرف تطوراً هائلاً وسريعاً مما قد يجعل معظم مؤسسات الخدمات في موقف حرج، إذا ما تعاملت مع أسواقها بنفس الوتيرة القديمة أي الاعتماد على نفس الخدمات ونفس الأسعار ونفس طرق التوزيع والاتصال.

2- السعر:

تعتبر القرارات التسعيرية مهمة جدا في مجال الخدمات كونها لا تستند على معايير واضحة في وضع هذه الإستراتيجية على عكس سوق السلع المادية، وما يعقد ويجعل هذه المهمة أكثر صعوبة هو وجود التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول تحديد السعر وهذا في بعض من الخدمات كالصيانة والتصليح وغيرها، كون تسعير الخدمة يتعلق ويتأثر بمكان أدائها ووقت العمل وكفاءة مقدم الخدمة، وفي هذا المجال يرتبط تسعير الخدمة بقيمتها وخاصة القيمة المدركة من قبل الزبون.

ويعرف السعر بأنه القيمة النقدية التي يدفعها الضيف لقاء الحصول على الخدمة. كما يعرف أيضا بأنه كمية من النقد يدفعها الضيف مقابل الحصول على الخدمة. وبصورة أوسع فالسعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبادر بها الضيف منفعة أو منافع.

محددة ناجمة عن شراء واستخدام الخدمة.

3- التوزيع:

لا يعتبر موقع توزيع الخدمة وكيفية الوصول إليها من العوامل المهمة جدا في تسويق الخدمات فاختيار المنافذ للتوزيع المناسبة للخدمات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة يعد أمرا غاية في الأهمية بالنسبة لزبائن هذا القطاع ويعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الخدمات المقدمة.

4- الاتصال:

تستعمل مؤسسة الخدمات سياسة الاتصال للتأثير ودفع الزبون في التعامل معها والإقبال على خدماتها، لكن بالمقابل تلاقى هذه المؤسسات عدة صعوبات في سياستها الاتصالية والسبب يعود بالدرجة الأولى إلى خصائص الخدمات وطبيعتها اللاملموسة وتوابعه لا يمكن التركيز على بعض الجوانب مثلما هو الحال في السلع المادية تلجأ مؤسسة الخدمات التركيز على:

- إبراز المنافع التي يمكن تحقيقها من جراء استعمال هذه الخدمة.
- الاهتمام بالبيع الشخصي والعمل قدر المستطاع على تطوير مهارات مقدمو الخدمات
- محاولة إبراز الجوانب الملموسة التي تساهم في تقديم الخدمة ككفاءة الأفراد والمستلزمات المادية الأخرى.

كما تلجأ بعض المؤسسات الخدمائية الأخرى إلى تطوير برامجها الاتصالية كاستعمال العلاقات العامة والتسويق المباشر والتسويق عبر الانترنت، إلا أنه وهذا باتفاق معظم مفكرو وباحثو مجال الخدمات يبقى الاتصال من الفم إلى الأذن (B à O) Bouche à oreille الإتصال الأكثر إنتشارا وفعالية في هذا المجال بشرط أن تكون المؤسسة الخدمائية قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي الموسع

بالإضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي نضيف ثلاثة عناصر لهذا الأخير ما دمنا نتحدث عن قطاع الخدمات:

1- الأفراد:

يؤكد Davidson على "أن السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالزبائن هي الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة"، انطلاقاً من هنا أصبح الفرد يحتل مكانة مرموقة جداً في مؤسسة الخدمات، فطبعاً بدون هذا العنصر لا وجود لإنتاج الخدمات ولا حتى تقديمها، فمقدم الخدمة وكما يسمونه في غالبية الأحيان وخاصة في البنوك والتأمينات أفراد المكتب الأمامية، أهمية كبيرة ودورا في استثمار وإنتاج وتقديم الخدمة كما هو من كفاءات ومهارات والالتزام بالوعود والإيفاء بها مما يجعل الزبون أكثر رضا، أما الزبون أي المستفيد من الخدمة فهو الآخر لا يقل أهمية عن مقدمها كونه سوف يلعب دورا كبيرا بإخبار عدد من الزبائن الذين قد لا يعرفون هذه المؤسسة عن طريق الاتصال المجاني من الفم إلى الأذن، وكلما كانت العلاقات تفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ومقدمو الخدمات إيجابية وطويلة الأمد كلما أثر إيجابا على سمعة المؤسسة وأرباحها.

2- الدليل المادي:

أشرنا سابقا أن من خصائص الخدمات عدم الملموسة فتحاول مؤسسات الخدمات تعويض هذا الإشكال بما يعرف بالدليل المادي والذي هو جميع المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات كالمباني، الأثاث، المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات وبعض السلع التي تستعمل في عملية تقديم الخدمة، كما أصبح بعض الزبائن في الآونة الأخيرة يحكمون على جودة الخدمة من خلال دليلها المادي، فتفطنت هذه الأخيرة لهذا الموضوع واهتمت بهذا الجانب أكثر اهتمام.

3- العمليات:

تمر الخدمة حين تقديمها بعدة مراحل وتمثل العمليات والإجراءات والسياسات المتبعة من قبل مؤسسات الخدمات لضمان تقديم أفضل خدمة إلى الزبائن وتضم أيضا الكم الهائل الذي توفره هذه المؤسسات من المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمو الخدمات. الشكل الموالي يلخص العناصر السالفة الذكر:

الشكل رقم 3: عناصر المزيج التسويقي الموسع 3p's




الشكل رقم 4: عناصر المزيج التسويقي الخدمات 7p's



Philip Kotler: Marketing management Paris Pearson éducation
p462, 2006, 12ed

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف ومفاهيم جملى ومن بينها تسويق الخدمة وذلك من أجل إبراز معالمها وقد تجلت هذه الجهود إلى الصعيد الدولي من خلال المكانة التي أضحت قطاع الخدمات يحتلها إلى الجانب القطاعات الإقتصادية الأخرى، وهذا ما سعد علي بروز تسويق الخدمات كون هذا الأخير هو أحد الدعائم المساهمة في نجاعة الخدمات لاسيما مع التوجهات الحديثة. وصولاً إلى المزيج التسويقي بإعتباره مجموعة من الأنشطة المتكاملة فيما بينها والتي تصهر المؤسسة على مزجها مع بعضها لتحقيق الإستجابة التي ترغب الوصول إليها فيسوقها المستهدف. حيث سنتطرق في الفصل الثاني إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي إعتقاداً على إستراتيجيات تطبيق التسويق الداخلي.



الفصل الثاني:
مدخل عام حول إدارة
الموارد البشرية

تمهيد:

شهدت الفترة الأخيرة تغيرات كبيرة في مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تعتبر من أهم الوظائف والركائز التي تعتمد عليها أي منظمة لتحقيق أهدافها وطموحاتها. ويرجع نجاح المنظمة إلى إهتمامها بالعنصر البشري الفعال الذي يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة أو على جودة وذلك لضمان استمرارها وبقائها في الزيادة ومن بين أهم التغيرات التي شاهدها إدارة الموارد البشرية في ظهور العولمة شدة المنافسة، الطلب على الجودة من قبل العملاء، التطور التكنولوجي بمعدلات متسارعة، التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات والأسواق، على هذه العوامل والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغير والتطور وبعد نجاح التسويق التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية ظهرت الحاجة إلى تقليد النجاح داخل المنظمة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي كمقارنة حديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تطور العلاقة بين المنظمة وأفرادها كأنها سوق داخلية يتم من خلالها تبادل المنفعة مما يؤدي ذلك إلى تقديم تطورات مفيدة في إدارة العلاقات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وإدارة العلاقات بين الموظفين وعليه نحاول من خلال هذا التمهيد تقديم أهم العناصر المتعلقة بيه.

-المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

-المبحث الثاني: الصعوبات والعوامل المؤثرة في العوامل البشرية.

-المبحث الثالث: أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، نظرا لكونه يساهم في تحقيق أهدافها واستمرارها، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة والتفوق في السوق ولهذا حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين لكونها إدارة الأهم وأعلى أصول المنظمة ألا وهو العنصر البشري.

المطلب الأول: مفاهيم إدارة الموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل وكل مرحلة إتسمت بنظرة خاصة للمورد البشري ونظرا لأهمية الموارد البشرية سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي الذي شهدته إدارة الموارد البشرية، أهم التعاريف المختلفة لها مع ذكر الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية.

أولا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1- المرحلة الأولى: الثورة الصناعية

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن 19 و عقود الزمن الستة التي تلتها لم يكن آنذاك شيء يدعى غدارة الموارد البشرية لكن كانت هناك سميات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال في المصنع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية فهم أولا وأخيرا بشر وليسو بآلات تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب الأعمال، ففيريطانيا مثلا: وبسبب الضغط اثر في انتشار مفهوم ثنائية العمل في المجتمع وضرورة الاهتمام بالعمال في منظماتهم وإعداد برنامج الثنائية لحماية وتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم تماشيا مع إباح المجتمع البريطاني آنذاك على ضرورة مراعاة الجانب الثاني في العمل، في عام (1890) ظهر في الدول الصناعية، ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الولايات المتحدة، مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية "Industial welfar" وهي عبارة عن برامج صممتها المؤسسات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف ومناخ العمل الهادي والصحي داخل المصانع وتصميم بنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال¹.

2- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة: "تايلور" الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

أ- تطوير حقيقي في الإدارة:

وذلك باستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الغدارة بطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختيار الأعمال المطلوبة اعتمادا على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

¹ عمر الوصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 42.

ب- الاختيار العلمي للعاملين:

ويعتبره "تايلور" أساس إدماج إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم.

ج- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:

حيث يؤكد "تايلور" أن العاملين ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتكوين يناسب عمله، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:

يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، يعاب على تايلور مطالبته للعمال بأداء معدات إنتاج دون أن يحصلوا على أجور بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الإنساني للعمال.

3- المرحلة الثالثة: الحرب العالميتين الأولى والثانية

أدت الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الفرد في مواقع العمل وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية تمثلت هذه التغييرات في نقطتين أساسيتين هما:

أ- تطور وظهور أدوات علمية للقياس واختيار العاملين:

من بين المتطلبات التي ولدتها الحرب هي حاجة الدول إلى وسائل علمية لتكليف المجندين بمهام تتناسب مع مؤهلاتهم فكلت الحكومة الأمريكية المختصين في علم النفس لتطوير وسائل قياس المؤهلات والخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية ومعينة وخطيرة وبعد انتهاء الحرب قامت إدارة الموارد البشرية للاستفادة من هذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها.

ب- تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام:

أدت مجموعة من العوامل إلى توسيع مسؤوليات الحكومات لتشمل الإهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال أهمها ما يأتي:

- تنامي الشعور بقيمة أهمية الأعداد الواسعة من المواطنين ساهموا في الدفاع عن موطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم في حياة كريمة وشروط العمل لائقة ومسؤولية أساسية.
- تنامي قوة العمال وتنامي نشاطاتهم نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة هذه القوة ازدادت حجماً بعد ظهور اتحادات دولية للنقابات ذات أبعاد محلية ووطنية ودولية.
- أثر العمال على حالة الاقتصاد عموماً حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط العمل ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها.

➤ ارتفاع عدد الحوادث والإصابات ذات الآثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاد هذا مدفع بالمنظمات ومنه ورائهم الحكومات للبحث عن بيئة عمل آمنة للعمال¹.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة نهايات القرن 20 وبدايات القرن 21

عرفت الفترة من 1970 وبدايات القرن 21 تطور علمي وتكنولوجي سريع في جميع الإختصاصات خاصة مع ثورة الحاسوب التي أحدثت تغييرات في عالم الأعمال دون أن ننسى الإهتمام الكبير بالجودة والنوعية، هذه المستجدات أثرت بطريقة مباشرة على إدارة الموارد البشرية².

أ- مرحلة (1970-1980):

لقد انعكس التطور العلمي والتكنولوجي الذي شهدته هذه المرحلة على إدارة وممارسات وتطبيقات الموارد البشرية تزامنا ب بروز برامج دراسية متخصصة على مستوى الجامعات في مجال إدارة الموارد البشرية وازدياد التنوع في قوة العمل والتركيز على التخصص الدقيق وبروز التكوين كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية واكتساب الخبرة والمهارة المطلوبة مع التأكيد على النظرة الحديثة لتطبيقات إدارة الموارد البشرية من خلال اعتبار إدارة الموارد البشرية مهمة لتعزيز عمليات باقي الوظائف الأخرى في المنظمة وجعل غدارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كونها تساهم في توفير ميزة تنافسية للمنظمة والتي تعرف على أنها قدرة للمنظمة على تقسيم العمل لا تستطيع المنظمات المنافسة أن تقلده أو تقسم مثله أو أفضل منه وذلك من خلال إيجاد العاملين المتميزين الذي تخلقهم أو تجددهم أو تقسمهم إدارة الموارد البشرية.

ب-مرحلة (1980-2000):

تميزت هذه المرحلة ب بروز تطورات مهمة إنعكست بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها منها ثورة صناعة الحاسوب والتحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية، إن هذه التطورات جعلت إدارة الموارد البشرية أمام تحديات كبيرة تتطلب العمل على التركيز حول مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ومنها المشاركة في صنع إستراتيجية خاصة للموارد البشرية والتأكيد على استخدام نظم المعلومات إدارة الموارد البشرية مع التأكيد على عملية التكوين والتطوير للموارد البشرية.

ج-مرحلة بدايات القرن 21:

لقد شهد العالم في بدايات القرن 21 مجموعة من التطويرات العلمية التي كان لها انعكاس كبير على مختلف العلوم والغدارات والمنظمات، ومن أبرز التطورات هو ظهور مجموعة من التحديات التي يتطلب من منظمات الأعمال العمل على اتخاذ مجموعة من

¹ مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفلسفات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/207، ص25.

² شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الإستراتيجي- التحفيز والتكوين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص.09-10.

الإجراءات في مواجهة هذه التحديات وأبرزها تحدي العولمة أو العالمية، تحدي النوعية والجودة، تحدي المتغيرات الاجتماعية، تحدي المتغيرات التكنولوجية، وتحدي المنافسة. هذه التحديات شكلت ظواهر سياسية واقتصادية وثقافية وإجتماعية انعكست على مختلف المجالات وقد كان نصيب إدارة الموارد البشرية أثر كبير الذي انعكس على انتقال إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات مما أدى إلى ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية المحلية مستوعبة للمتطلبات التي أفرزتها هذه التحديات مما أدى إلى ضرورة الأخذ بممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية وتطويرها على المنظمة المحلية مما يجعلها ملائمة لأداء مهامها بنجاح.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من المهم أن نتطرق أولاً لتعريف المورد البشري بحد ذاته:

1- تعريف المورد البشري:

هي حجم القوى العاملة، أي الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي إطاراتهم الوظيفية¹. تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومن أهمها:

- إدارة الموارد البشرية في عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها².
- إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مقل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية³.
- يعرفها نيجرو Nigro: فن اجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة ظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.
- عرفها Sikula: هي استخدام أهم القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على عمليات التعيين والتقييم والأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.
- Chruden et Sherman: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الأكاديمية، الجزائر، 2004، ص 25.

² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشري-إدارة الأفراد،- دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 17.

³ محمد سرور الحرير، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 14.

المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة تعتمد من إدارة مرؤوسيههم بفاعلية أكثر¹.

2- **تعريف إدارة الموارد البشرية:** هي إحدى الوظائف والغدرات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة إنتهاء خدمتها وعملها فيه، من خلال وضع وإتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العاملة².

ويشير ديسلر: إلى أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلفة أنشطة المنظمة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه³.

ومن خلال التعاريف السابقة المختلفة يتضح لنا جليا أن: "إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز النشاطات الإدارية الخاصة المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، كما تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموع أنشطة متخصصة منها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب والاختيار والتعيين وتنمية الموارد البشرية ومكافئتهم وتعويضهم لتحقيق التكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة.

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية

تقوم المنظمات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي نشأ فيها بينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁴:

- 1- إعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
- 2- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
- 3- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أنه ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- 4- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي فهو المسؤول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية.
- 5- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، الأردن، 2088، ص ص: 6-7.

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازور للنشر والتوزيع، 201، ص 20.

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

⁴ نفس المرجع السابق، ص ص: 24-25.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة الموارد البشرية

سننترق في هذا المطلب إلى خصائص المميّزة لإدارة الموارد البشرية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة:

أولاً: خصائص المميّزة لإدارة الموارد البشرية

من أهم الخصائص المميّزة لغدارة الموارد البشرية ما يلي¹:

- 1- نشاط مشتق من الإدارة العليا.
- 2- يعتبر الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمديرين والقادة.
- 3- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الإستراتيجي والتعامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- 4- دائماً ما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم الفردية.
- 5- التأكيد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- 6- علاقات العامل، الفردية، الاجتماعية، مالية، الثقة، أكثر من منخفضة الثقة.
- 7- توزيع المسؤولية في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل، التأكيد على فريق العمل.
- 8- إختلاف المكافآت على أساس الأداء والتنافس والمهارة ويتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا، وهي مسؤولة عن النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية تعد إستراتيجية وهي منهج شامل يعنى بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تركز على الأداء والتميز وكل ذلك يعكس أهمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة وأهمها ما يلي²:

- 1- **الهدف الإجتماعي:** يمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد.
- 2- **الهدف الأخلاقي:** يتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين إختيارهم وإستئجارهم وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
- 3- **الهدف الاقتصادي:** يتمثل في تحليل وتفسير كلفة وأرباح نشاطات إدارة الموارد البشرية مثل: الإنتاجية، الرواتب، التدريب، النقل، التقاعد.
- 4- **الهدف التنظيمي:** يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية فضلاً عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.

¹ هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون سنة نشر، ص162.
² حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص: 21-22.

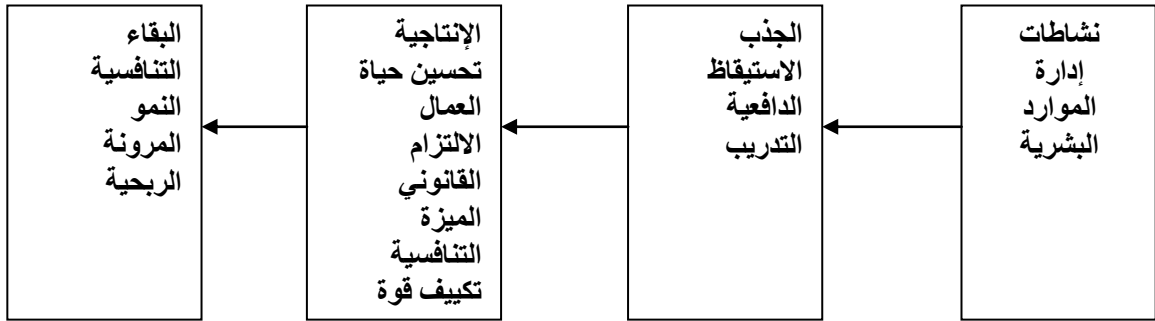
- 5- **الهدف الوظيفي:** يمثل في توظيف مهارات وقبليات القوى العاملة فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين بشكل جيد، أي تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد البشرية.
- 6- **الهدف الشخصي:** يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع.
- 7- **الهدف الصحي والأمني:** يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر صحة وأمان.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الآتية¹:

- توفير الموارد البشرية المناسبة بالموصفات المطلوبة في الوقت المناسب.
- ارتفاع إنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانات المنظمة.
- تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- بناء وتدعيم الولاء المنظمي لدى العاملين وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم.
- التقييم الموضوعي لأراك وشكاوي العاملين.
- الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب منها.
- تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.
- حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل.
- حل المشكلات الشخصية والفردية للعاملين.
- صيانة القوى البشرية وتنميتها وتطويرها.

ويمثل الشكل التالي نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها²:

الشكل رقم(05): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص.34

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة- ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص ص65-66.

²خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص.34.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تحتوي غدارة الموارد البشرية على وظائف أساسية هامة تكون مختلفة النشاطات والمهام المركزة على المورد البشري في المنظمة التي تعمل تأهيله وتطويره ومتابعته منذ دخوله للعمل في المنظمة إلى غاية نهاية حياته العملية فيها. وتتمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الوظائف التالية¹:

أولاً: وظيفة تخطيط الموارد البشرية

هي وظيفة بارزة وهامة تتعلق بتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً من حيث الوظائف المطلوبة والشاغرة وعدد الأفراد اللازمين في منها كل والفترة الزمنية التي تعد فيها خطة الموارد البشرية.

ويعرف تخطيط الموارد البشرية أنه: " تحديد الإحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة بحيث يكون هؤلاء العاملين مؤهلين ومكونين للقيام بالوظائف التي تقابل إحتياجات المنظمة وتحقيق لهم الرضا".

وقد ازدادت أهمية هذه الوظيفة مع التطورات والتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية ما جعل المهارات تتغير والميولات تتبدل، ووسع من دائرة عدم التأكد في الاقتصاديات والمنظمات الحديثة ما يشكل للمؤسسات تحدياً هاماً، وما يفرض عليها التخطيط الجيد والسليم والدقيق للتقلبات في الموارد البشرية سواء فيما يخص أسواق العمل خارج المؤسسة وإحتياجات الوظائف داخل المؤسسة والسعي دوماً نحو توفير وتحقيق جودة المورد البشري².

وتتجلى الأهمية المتزايدة بالدور الأساسي لمدة الوظيفة فيما تحققه وتقدمه للمورد البشري في المؤسسة ومن أهم مهامها ما يلي³:

تحليل وإكتشاف مدى العجز والفائض في القوى العاملة بما يساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية من الاستغناء عن بعض العمال أو نقلهم أو ترقية بعضهم أو تكوينهم أو توظيف عمال جدد.

لتحديد المجالات والأنشطة التي تتطلب التكوين والتحفيز والتقييم والمساعدة على بناء سياسة التوظيف والأجور والترقية في المنظمة.

ثانياً: وظيفة التوظيف

تعد ركيزة هامة من ركائز إدارة الموارد البشرية، خاصة أنها المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات اللازمة للمنظمة من اليد العاملة المؤهلة وذات الجودة المقبولة والتي تحقق لها أهدافها⁴.

وتتم العملية عن طريق تحليل وتصنيف الوظيفة، والتعرف على خصائصها، ومن ثم تحديد المهارات والخبرات المؤهلات العلمية التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة، تبعاً لسياسة الرجل المناسب في المكان المناسب¹.

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 90.

²جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الواحد والعشرون-، الإسكندرية، مصر، 2003، ص183.

³عزقوب وعلي، تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة-دراسة حالة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص94.

⁴نفس المرجع السابق، ص95.

تتضمن وظيفة التوظيف أربعة نشاطات أساسية تتمثل في²:

- 1- **الاستقطاب:** سواء الاستقطاب الداخلي من المؤسسة أو الخارجي من سوق العمل وهي تركز على جلب العمال بطريقة عقلانية لتخفيض التكاليف مع ضمان الإنتاجية العالية وجودة العمل.
- 2- **الاختيار:** وهو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذي تتوافر فيهم القدرات والمواصفات المطلوبة لشغل المنصب، ويتم استخدام عدة طرق لاختيار هؤلاء الأفراد عن طريق المقابلة أو طلب التوظيف أو الاختبارات وغيرها، ويراعي فيها مبدأ العقلانية أي الملائمة ما بين الفرد والوظيفة.
- 3- **التعيين:** وهي العملية المتعلقة بتوجيه الفرد الجديد إلى وظيفته، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر ومسؤولياته، أهداف المنظمة، فلسف الإدارة العليا والسياسات والعادات، والإجراءات، وأنظمة العمل، وهو ما يركز على الدقة في المنصب الذي يعين فيه الفرد وهل هو ملائم له من خلال تحليل المنصب والمهارات اللازمة.
- 4- **التوجيه:** وتتعلق هذه العملية بالأفراد المتواجدين في المنظمة والذين يوجهون لمناصب أكثر مردودية فيها أو لهم مناصب شاغرة ذات أهمية شهرية.

ثالثا: وظيفة التكوين

تعتبر وظيفة هامة من وظائف غدارة الموارد البشرية وازدادت أهميته في العقود الأخيرة نظرا للتغيرات الحاصلة والمتسارعة في عالم الصناعة والتكنولوجيا ما يجعله وسيلة ضرورية لتفعيل المورد البشري وإشراكه في تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف التكوين على أنه: " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي زيادة معدلات أدائهم في عملهم³. ويتم التكوين وفق أسس ومناهج مدروسة تضمن نجاعة وفعالية وتحقيقه للأهداف المنشودة، وذلك من خلال تحديد احتياجات التكوين ووضع برنامج مخطط ومفصل له ومتابعة هذه البرامج عن طريق تقييم أداء العمال واستمرار وقياس مدى مردوديتهم وإنتاجيتهم. والمؤسسة بإمكانها الاعتماد على دورات تكوينية متنوعة سواء داخلها أو خارجها وتوفي الإمكانيات اللازمة لإنجاح هذه الدورات⁴. ويتم تقييم أداء العمال لمعرفة من يستحق منهم الترقية أو المنح أو العلاوة ومن هو بحاجة أي مزيد من هو بحاجة إلى مزيد من التكوين ومنه يجب نقله على وظيفة أخرى أو الاستغناء منه وبيين الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها لتصحيح الخلل وتقريب الأداء المنجز من الأداء المتوقع⁵.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص87.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص33.

³ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص208.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص342.

⁵ عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص96.

رابعاً: وظيفة التحفيز

تعتبراً عنصراً هاماً وأداة فعالة من أدوات إدارة الموارد البشرية ووظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية وترتبط مع تقييم الأداء في العمل. تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجيههم نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء مالي أو أنها استثمار الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير سلوك المرغوب¹.

خامساً: وظيفة المحافظة على الموارد البشرية

وهي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة لأنها تعملها وهي تسعى إلى الإبقاء على العاملين في وظائفهم وزيادة الولاء التنظيمي لهم وذلك عن طريق التقليل من معدل دوران العمل ومعدل الغيابات نظراً لما تتكلفه المنظمة نتيجة هذين العاملين، بمحاولة التقليل من الأسباب المؤدية إليهما من التوتر الناتج عن سقوط العمل والأعراض المهنية وحوادث العمل ومحاولة منها تساوي السلطة والمسؤولية الناتجة عن الوظيفة وتحسين ظروف العمل بزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والترفيهي للعمال². ولتفعيل هذه الوظيفة لابد من احترام الحقوق القانونية للعمال من التأمينات الاجتماعية والحق في التقاعد في التقاعد وتعويض البطالة بالنسبة للعمال الذين فقدوا وظائفهم رغم أنه قليل في الإلتحاق في الدول المتخلفة وتعويض الإصابة والعجز والوفاة، وكل ما يترتب عنه احترام الجانب الإنساني الضروري لكل فرد³. وهذه الوظيفة تزداد أهميتها في الظروف الراهنة نظراً لزيادة الوعي بضرورة احترام الفرد من كل الجوانب والمطالبة بحقوق الإنسان وظهور قوانين العمل التي تضمنت حقوق العمال، وعدم استغلالهم، إضافة إلى الشعور بقيمة تدعيم بقاء العمال في المنظمة وإحساسه أنه فرد منها. والشكل التالي يوضح الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية⁴:

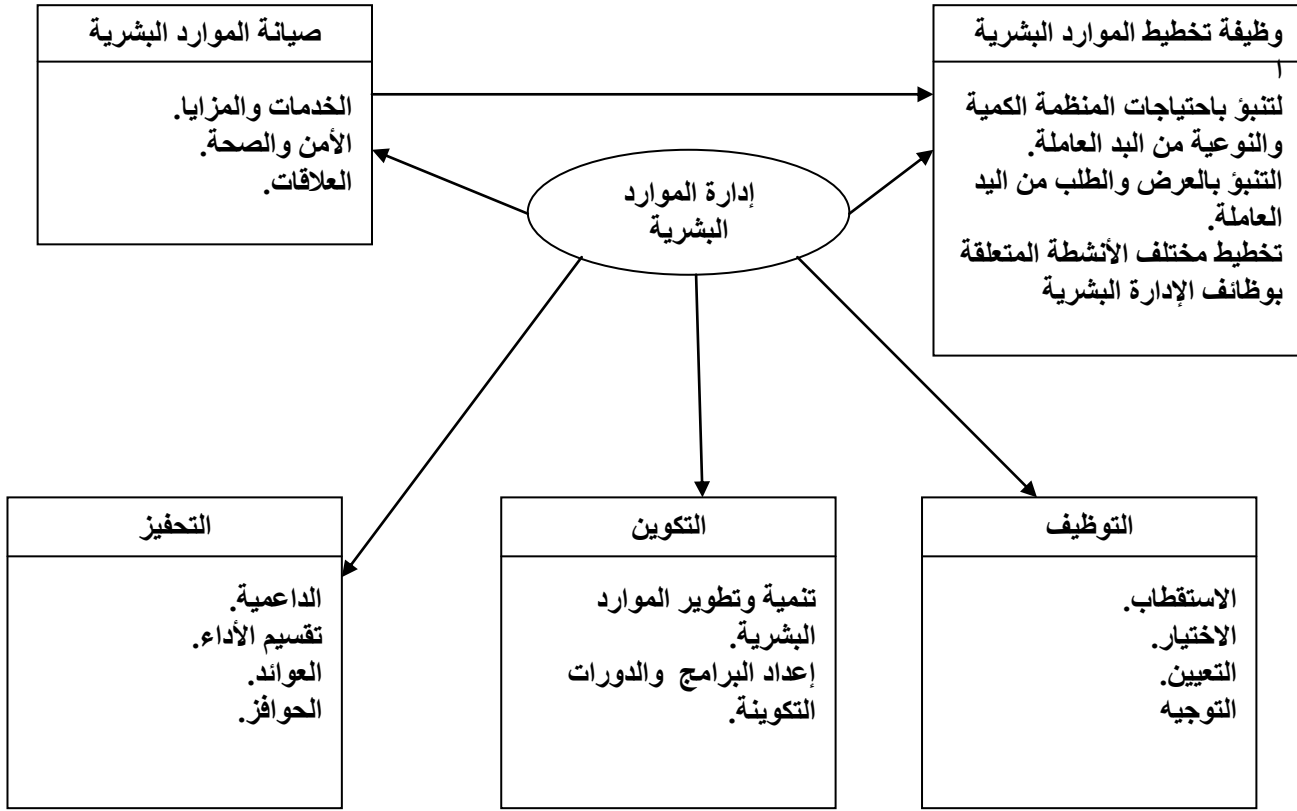
¹ خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 255.

² عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص 9.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 49.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 35.

الشكل رقم (06): الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.35.

المبحث الثاني : الصعوبات والعوامل المؤثرة في الموارد البشرية

سوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى صعوبات والعوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية والتي تكمن فيما يلي:

المطلب الأول: صعوبات المؤثرة في الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة ومتزايدة نظرا لتقلب المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتغير ظروف البيئة التنافسية للمنظمات وتكمن أهم هذه التحديات فيما يلي¹:

أولاً: إعادة هيكلة الإدارة:

وذلك عن طريق اندماج منطمتين أو شراء أحدهما للأخرى أو الشراكة التجارية بينما يؤدي إلى التغيير في هيكلة الإدارة واختصار الوظائف في مستوى معين وحتى إلغاء بعض الوظائف وهذا ما يشكل خطر على الموارد البشرية في المنظمة والتي تعتبر هذه السياسات جائرة في حقها خاصة أنها تؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص:50-51.

وتمس بشكل كبير الثقافة التنظيمية للعمال في المنظمة وهذا ما ألقى بظلاله على إدارة الموارد البشرية وضرورة إيجادها لحلول لهذا المشكل المتعصين وذلك عن طريق اقتراح سياسات بديلة كسياسة إعادة نشر، وتوزيع الموارد البشرية على مختلف الأقسام التي يمكن أن تستفيد من إبداعهم وخدماتهم وكافة الانجازات التي يمكن أن تطلب منهم كما يمكن تجميد التوظيف خلال الفترات الحرجة وإعادة تكون الأفراد، وحتى يمكن التقليل في توزيع ساعات العمل على الأفراد لأنه عند اعتماد سياسة التطهير وتسريح العمال فإن المنظمة تخسر العديد من الكفاءات التي يمكن أن تنتقل إلى منافسيها وهذا ما يشكل خطرا عليها خاصة في بيئة تنافسية شديدة.

1- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: تعد من أهم التحديات التي تواجه المنظمة العامة وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية المهتمة بالجانب الاجتماعي والإنساني للعمال خاصة أن هذه الإدارة تحاول تحقيق منافع اجتماعية توازي المنافع الاقتصادية والمالية للمنظمة وتساهم بشكل أساسي في تفعيل دور المنظمة في خدمة المجتمع عن طريق استغلال المواهب وكفاءات أفرادها وجعلهم أداة هامة لتطوير في ظل احترام القانون والإطار الإنساني بما يخدم أهداف الدولة ويحقق طموحات أفراد المجتمع ويكون موقع المنظمة وإدارة الموارد البشرية كهمزة وصل بين التيار الاجتماعي والاقتصادي، ومحاولة تحقيق عمالة مقبولة ومدروسة تقضي إلى ميزة تنافسية وتعمل على تميز المجتمع الذي توجد به المنظمة ومجتمعات الأفراد خاصة أنه من أهم أدوات المنظمة الحديثة التي تسعى نحوى تطوير المجتمع الذي توجد به عن طريق تطوير عمالتها وتنميتها كجزء منه.

2- زيادة التنافس العالمي: انتقل مضمار التنافس بين المنظمات من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية خاص مع العولمة وزيادة الاهتمام بالموارد البشري بمختلف أجناسه وأعراضه وهذا ما فتح المجال لإدارة الموارد البشرية لتطوير دورها وموقعها في المنظمة وشكل تحديا أساسيا في جعل المورد البشري مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية تضمن للمنظمة موقع ريادي في المنافسة العالمية، وتبرز مدى قوتها وتوسعها في السوق العالمي عن طريق التكوين والتحفيز وتنمية الكفاءات باستعمال أساليب المنافسين وتعتمد أحسن النتائج والمخرجات البشرية بما يحقق استقرار ونجاح المنظمة في تقديم العولمة والبيئة التنافسية الشديدة.

3- تنوع الموارد البشرية العالمية: تغير التركيبة البشرية لليد العاملة في المنظمات أحدث إنقلاب وتغيير جذري في إدارة الموارد البشرية خاصة من ناحية بروز العنصر البشري وزيادة عدد العاملات في العقود الأخيرة وبصفة أكبر في مرحلة العولمة وبداية الألفية الجديدة، مما أدى إلى اعتماد أساليب بالعاملة الأنثى وبخصوصيتها عن العامل الرجل وتطويرها وتفضيلها وتحفيزها بطرق تتناسب مع وضعيتها الاجتماعية وإضافة إلى تعدد الأجناس والأعراق في الكثير من المنظمات متعددة الجنسيات خاصة مع الانفتاح والعولمة مما أدى إلى ضرورة تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية ونظرتها للمورد البشري فيما يتعلق بالجانب الثقافي والدين له إحترام مختلف المعتقدات المتباينة والموجودة في منظمة واحدة.

4- تغير طموحات المورد البشري: حيث انه في الفترة الأخيرة إرتفاع المستوى العلمي لأغلب الأفراد في المنظمة فنجد أغلب شباب اليوم ذوي المستوى جامعي على مدى

سنوات التسعينات والثمانينات ومستقبلا هناك إمكانية كبيرة لإرتفاع المستوى العلمي بدرجة أكبر من الحاضر، وبالتالي على إدارة الموارد البشرية التعامل مع كل هذه التغيرات التي ترافق طموحات وتوقعات الأفراد في المنظمة ودراستها وتحليلها بعناية من أجل تحديد سياسات التحفيز والتكوين المستقبلية بصفة تحقق أهداف هذه الإدارة والمنظمة وتلبي كل رغبات أفرادها وتتماشى مع تغيرات طموحاتهم.

5- التطور التكنولوجي المتسارع: حيث أن هذه التطور يشكل تحدي لإدارة الموارد البشرية خاصة فيما يخص استعمال أحدث التقنيات والوسائل ومواكبتها لتوفير نظم معلومات فعالة عن الموارد البشرية في المنظمة وتكوين هذه الموارد على التكنولوجيا العالمية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تتأثر إدارة الموارد البشرية بعدة عوامل متفاعلة ومتراصة فيما بينها حيث تنقسم إلى قسمين أساسيين، عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة وعوامل متعلقة بالبيئة الخارجية العامة والخاصة لها.

وتتمثل هذه العوامل في العناصر التالية:

أولاً: البيئة الخارجية

1- البيئة الخارجية العامة: تتمثل أهم العوامل المرتبطة بهذه البيئة والمؤثرة على إدارة الموارد البشرية في العوامل التالية:

أ- العوامل الاقتصادية: تعتبر هذه العوامل أهم مؤثر خارجي على هذه الإدارة خاصة أنها تعكس الظروف والمناخ الإقتصادي السائد في محيط المنظمة والسياسات الاقتصادية المنشأة من طرف الدولة إضافة إلى تغيير وتطور المنظمة الاقتصادية والسياسات الاقتصادية وما تحمله دائما من تأثير على المورد البشري في المنظمة.

ومن أهم التغيرات الاقتصادية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية نجد العولمة وسيطرة التيار الاقتصادي الرأسمالي وانتشار المنظمات متعددة الجنسية، ما غير من موقع إدارة الموارد البشرية في المنظمة وزاد من أهميتها كإدارة مسؤولة من استغلال هذا المورد بغية تحقيق ميزة تنافسية.

إضافة إلى ذلك نجد العديد من المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية التي تؤثر بصفة هامة على المورد البشري وتكوينه وتجهيزه وتنميته ومن أهم المؤثرات نجد الدخل الوطني والنمو الاقتصادي، التضخم، تقلبات السوق، والطلب والتي تحدد سياسات الموارد البشرية في المنظمة تبعا للوضع الاقتصادي المعاش في المجتمع والسياسة الاقتصادية المتبناة وفقا للنتائج التي تشير إليها هذه المؤثرات.

ب- العوامل السياسية والقانونية: تؤثر المتغيرات السياسية والقانونية على المورد البشري والقضايا الإنسانية في المجتمع خاصة فيما يتعلق بحقوق الإنسان وتجريم تشغيل الأطفال مع تحديد السن القانوني الأدنى والأقصى المسموح للتشغيل إضافة إلى العوامل السياسية التي تطمح إلى إمتصاص البطالة وتنظيم عملية التوظيف على مستوى الإقتصاد الوطني مما يجبر الكثير من المنظمات على التأقلم مع هذه السياسات وتبني سياسات وخطط داخلية للعمال في المنظمة مشابهة لها وتوافقها، والتحول نحو السياسة اللبرالية والمناداة بحرية الأفكار وموجة حقوق الإنسان

والديمقراطية، كلها عوامل أدت إلى احترام ثقافة وتطلعات وميول المورد البشري في المنظمة وتفعيل الإتصال الداخلي معه لطرح كل مشاكله والاهتمام بحقوق المرأة العاملة وتوفير فرص التكوين الجيد والعاقل والرعاية الصحية والأمان لكل عامل في المنظمة مهم كان مستواه¹.

ت- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** وهي العوامل التي مست الجانب الاجتماعي والمعيشي والثقافي للمورد البشري وتحديد الثقافة التنظيمية للمنظمة إلى حد كبير وهذه العوامل والمعتقدات هي التي تدفع إدارة الموارد البشرية إلى تحليل سلوك وتصرفات عمالها وإيجاد أحسن الطرق للتعامل معهم واختبار كفاءتهم ومواهبهم بصفة تحفيزهم لتستفيد منظماتهم ومجتمعهم كما أن الظروف المعيشية هي التي تحدد السياسات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية والمتطلبات الأساسية لتحقيق حاجات الأفراد العاملين.

ونجد العديد من المؤشرات الاجتماعية والثقافية المؤثرة على أساليب إدارة الموارد البشرية وطرق تعاملها مع المورد البشري في المنظمة أهمها: طبيعة العلاقات الاجتماعية، التغيير، تركيبة القوى العاملة، دور المرأة العاملة، التغيير في مستوى التحصيل العلمي والمعرفي، المعتقدات الدينية والقيم في نظر المجتمع.

والمجتمع المعاصر اليوم يولي اهتماما كبيرا للجانب الإنساني والثقافي للفرد ويعطيه أهمية متميزة وخاصة مع تطور العلوم السلوكية وعلم النفس وهذا ما ألقى بظلاله على إدارة الموارد البشرية وجعل ضرورة مراعاة الجانب الاجتماعي للعمال.

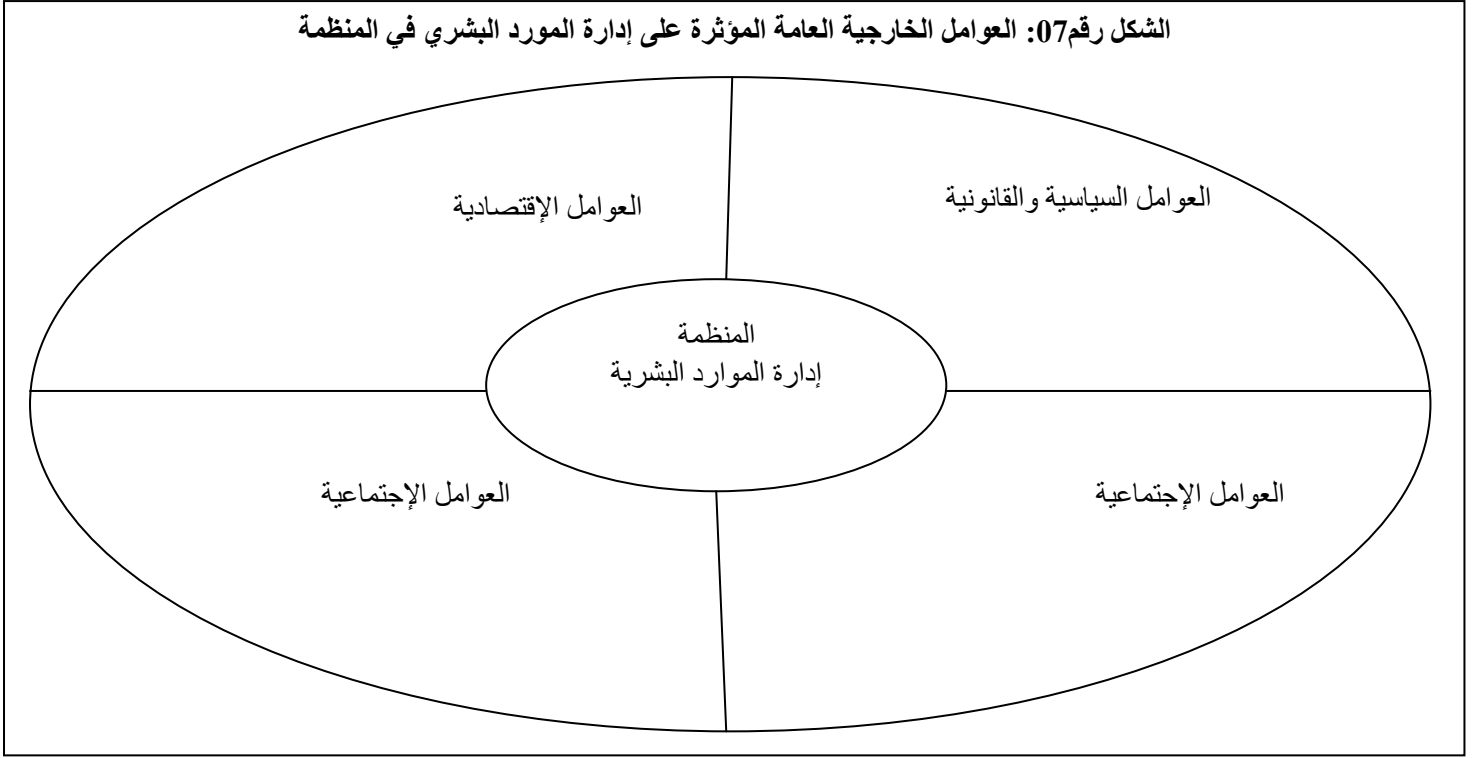
ث- **العوامل التكنولوجية:** تعتبر هذه العوامل من أهم ما أدى إلى التطور والتغيير في مختلف مجالات الغدارة والاقتصاد خاصة إدارة الموارد البشرية والتطور المستمر في المجال التكنولوجي شكل تحديا لإدارة الموارد البشرية لمواكبة هذا التطور والتعامل معه من خلال التعريف المستمر للمورد البشري والعمل على تحكمه بالتكنولوجيا العالمية ومحاولة تقليص الفجوة بين التطور التكنولوجي وتطور المهارات والكفاءات والمعارف في المنظمة أو بما يسمى " اللحاق بالتكنولوجيا".

ملاحظة: إن كل هذه العوامل الخارجية العامة متشابهة بين الدول المتقدمة من حيث الإستقرار السياسي والإقتصادي والاجتماعي والتطور التكنولوجي والثقافي وقوة ومثانة الترسانة القانونية على عكس دول العالم الثالث التي تتخبط في مشاكل إقتصادية وإجتماعية وسياسية وانعكست سلبا على تنمية المورد البشري فيها².

الشكل الموالي يمثل أهم العوامل الخارجية العامة المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

¹ على السلمي، إدارة الموارد البشرية- الإستراتيجية- دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص27.
² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص65.

الشكل رقم 07: العوامل الخارجية العامة المؤثرة على إدارة المورد البشري في المنظمة



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2022 ص 65

ج- **البيئة الخارجية الخاصة:** وهي تتمثل في الأطراف الموجودة في محيط المنظمة، والتي لها علاقة قوية معها وتؤثر عليها بصف
ح- مباشرة، خاصة مع اعتبار المنظمة نظام مفتوح على كل التهديدات والفرص الممكنة، وبالتالي اعتبار إدارة الموارد البشرية جزءا من هذا النظام خاصة أنها تستمد مداخلتها البشرية من المحيط الذي تتعامل معه، فهي تتأثر بوضعية وإستراتيجيات هذه الأطراف، وأهم هذه الأطراف هي: الزبائن، المنافسون، الموردون، المساهمون، سوق العمل، النقابات، الأجهزة الحكومية، والجمعيات غير الحكومية، المتعاملين المباشرين مع المنظمة خاصة البنوك والمنظمات الإدارية والجبائية والاجتماعية المختلفة¹.

ثانيا: البيئة الداخلية

هي مجموعة من العوامل والعناصر الداخلية للمنظمة المؤثرة عليها وعلى إدارة الموارد البشرية، وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي²:

1- النمط الإداري وسلطة المالكين: تؤثر درجة تحكم المالكين وسلطتهم على تركيبة القوى العاملة وقرارات أساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومن جهة أخرى يحدد النمط الإداري المتبع من الإدارة العليا في المنظمة درجة استقلالية هذه الإدارة ومنحها السلطة التي تخولها لتعامل الجيد مع هذه الموارد الهامة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغرب وآخرون، التخطيط الإستراتيجي بقياس أداء متوازن، 2006، ص ص: 195-197.

² عرقوب وعلي، مرجع سابق، ص ص: 88-89.

2- حجم المنظمة وطبيعتها: حيث تختلف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الصغيرة والمتوسطة عنها في المنظمة الكبيرة والعلاقة، كما أنها تختلف بين المنظمات المحلية والمنظمات العالمية ومتعددة الجنسية التي تتعامل مع إدارة الموارد البشرية الدولية لعدة أطراف وأصناف بشرية من عدة دول مختلفة في عاداته وتقاليدها وقيمها ومعتقداتها.

3- الثقافة التنظيمية وتاريخ المنظمة: وهي من العوامل المؤثرة بشدة على مدى تجاوب سياسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها وتحقيقها لأهداف المنظمة إضافة إلى تاريخ المنظمة وأهم الأحداث التي مرت بها وتشتمل هذه العناصر أسس الثقافة السائدة في المنظمة والتي لا بد أن تكتسب مختلف التغيرات في قالبها وأن لا تخرج عن إطارها وعن أهداف المنظمة.

4- طبيعة التركيبة البشرية في المنظمة: وهي عامل مؤثر على إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية التي تتعامل مع عمال جلهم من الرجال ليست مثل الإدارة التي تتعامل مع عمال مختلفين من الجنسين والتعامل مع العمال التنفيذيين يختلف عن التعامل مع الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعمال المكونين وذوي الخبرة يختلفون في طبيعتهم عن العمال الجدد المبتدئين وحيث كل فئة هي التي تحدد السياسات العامة والخطط العريضة لإدارة الموارد البشرية.

5- رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها: وهي التي تعكس فلسفة المنظمة وخصوصيتها على باقي المنظمات ما يتميز بصفات خاصة لها تتحكم في إدارة الموارد العديدة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة لذا نجد أن سياسة الموارد البشرية تختلف عن المنظمة الأخرى ولا نجد تشابه مطلق بين منظمين في النمط الإداري البشري.

6- نوع الهيكل التنظيمي: وهو يؤثر على هذه الإدارة من حيث طبيعته سواء بيروقراطي أو تبعية تنظيمات فرق العمل أو منظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة، أو الفروع الدولية، وبصفة خاصة يظهر هذا التأثير من ناحية مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في التنظيمات البيروقراطية واللامركزية في التنظيمات ذات الأقسام والوحدات أو الفروع الدولية.

وتتفاعل هذه العوامل الداخلية وتتكامل مع العوامل الخارجية لتحديد المنهج الذي ستسير عليه إدارة الموارد البشرية في كل منظمة وتشكل خصوصيات هذه الغدارة ومفاتيح نجاحها وتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

إن التسويق فلسفة الأعمال من بين مجموعة من الفلسفات الأخرى التي تطبقها المنظمات ولذلك سوف نتطرق في بحثنا هذا إلى تعريف التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

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

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

ويفترض التسويق الداخلي تشابها أو تطابقا بين الزبائن والعمال حيث يعتبر التسويق الداخلي العمال كسوق يجب غزوه، وهؤلاء العمال أنفسهم يعتبرون كزبائن أو عملاء داخليين.

أولاً: إجراءات التسويق الداخلي

توصف بأنها الكيفية إلي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، وتشمل:

1- ثقافة الخدمة: هي كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين، فالمنظمة لديها ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم وإتجاهاتهم¹.

فالثقافة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف التي تريد المنظمة الوصول إليه، ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيقه، وعليه تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينها وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي.

2- التدريب الداخلي

التدريب هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والإتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة في الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو

¹ - درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مقال حول "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصاريف التجارية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 2007، ص ص 29-52.

نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها"¹.

أما التدريب الداخلي فإنه يكون من خلال وضع برامج تدريب للعاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون.

3- نشر المعلومات التسويقية بين العاملين

نظام المعلومات التسويق هو "مجموعة الأفراد والمعدات والإجراءات التي تعمل معا لتصنيف وتحليل وتقييم وتوزيع الحاجات بشكل منتظم لتزويد المعلومات لصانعي القرارات التسويقية"².

وتتبلور وظائف هذا النظام فيما يلي:

- تجميع البيانات التسويقية المتعلقة بنشاطات المنظمة والموارد المستخدمة فيها، والظروف والمتغيرات المحيطة بها ذات التأثير المباشر وغير المباشر في أهدافها، ويكون التجميع من المصادر ذات العلاقة سواء داخل أو خارج المنظمة.
- تبويب وتصنيف البيانات المتجمعة طبقاً للاحتياجات المحددة أو المتوقعة.
- تحليل البيانات لإستخلاص العلاقات بينها وإستنتاج مؤشرات تدل على إتجاهات الأنشطة، وتساعد القائمين على إدارة المنظمة في رسم الخطط ورقابة التنفيذ وتقييم الأداء.
- حفظ البيانات والمعلومات وفق نسق وترتيب مناسب يسمح بإسترجاعها حين الإنتاج إليها في وقت قصير وكلفة قليلة.
- تحديث البيانات وفقاً للتطورات التي تحدث في ظروف وأوضاع المنظمة الداخلية، أو الظروف البيئية المحيطة، ويكون التحديث بالتعديل أو الحذف أو الإضافة وخرن المعلومات للإستفادة منها.
- توزيع المعلومات والمؤشرات الناتجة على مراكز إتخاذ القرارات وأقسام المؤسسة المختلفة كل حسب إحتياجه.

هذا النظام يساهم في نشر المعلومات لعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن، لذا على الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والثقة المطلوبة لتقديم منافع للزبائن.

لذا على الإدارة توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج لها، والخدمات الخاصة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين ليتسنى لمورد الخدمة الإطلاع عليها عند شرائه للخدمة.

ثانياً: تطبيقات التسويق الداخلي

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، "إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)"، دار الفكر الجامعين الطبعة الأولى، مصر، 2010، ص135.

² - مشاوي محم الظفيري، "أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الإتصالات الكويتية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص14.

من أجل التجسيد الفعلي للتسويق الداخلي على المنظمة القيام بتطبيقات على الصعيد الداخلي، التي تتمثل في:

1- تحديد السوق: تعتبر تركيبة السوق الداخلية مهمة مع إعطاء أهمية لخطوط الإتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة، يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح للتأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم.

2- بحوث التسويق: تعتبر بحوث التسويق "الوظيفة التي تربط المستهلكين والعملاء والجمهور برجل التسويق، من خلال ما تقدمه من معلومات يكمن إستخدامها في تحديد وتعريف الفرص أو المشكلات التسويقية، أو في التوصيل إلى بعض التصرفات التسويقية أو تعديلها أو تقييمها، أو في متابعة أداء النشاط التسويقي أو في تحسين الفهم للعملية التسويقية وطبيعتها، وهي في سبيل ذلك تحدد المعلومات المطلوبة وتدير وتنفذ عملية تجميع البيانات وتحليلها، وتوصيل النتائج وما تعنيه من تطبيقات إلى متخذي القرار بالمنظمة".¹

والمنظمة تحتاج إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، التي تتمثل في ثلاث أنواع رئيسية تتركز على:

- معرفة تصورات الموظفين إتجاه مساهماتهم في الوظيفة.
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه توازن عملية التبادل الداخلي.

هذه الجوانب تعتبر مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون الموظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وتشمل مواضيع بحوث التسويق في المنظمة على مايلي:

- إتجاهات الموظفين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
- حاجات ورغبة الموظفين.

3- تجزئة السوق: يعتبر قانون تجزئة السوق الداخلي أمرا ملحا، كونه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، ويكون على أسس ومعايير نذكر منها:

- **التقسيم الجغرافي:** يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة، فهذا التقسيم يفترض إختلاف إحتياجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة من محيط جغرافي لآخر.
- **التقسيم الديموغرافي:** يفيد المنظمات التي لديها خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة، وهو يقوم على أساس السن، الجنسية، الديانة.....

¹ - شيخ هجيرة، "أهمية بحوث التسويق في إكتساب الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر (جازي GSM)"، رسالة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، 2007/2008، ص2.

- **التقسيم البسيكوغرافي:** يعتمد على أسس نفسية كنمط الحياة، القيم، التوجهات، من أشهر تقسيماتها VALS، الذي يجمع بين القيم VALUS ونمط الحياة LIFE STYLE
- **التقسيم السلوكي:** يفيد المنظمات عند القيام برصد مكافآت تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين، ويفترض هذا المدخل أن مؤشر التنبؤ بالسلوك في المستقبل يكون على أساس السلوك الذي حدث في الماضي.
- 4- **التطبيق التسويقي:** يشمل على إختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، الذي من أهدافه الإتصال الداخلي الجيد و فرق العمل وتفويض العاملين.
- 5- **الإتصال التسويقي:** الذي يضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، حيث يجب تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، ومن أنواع بعض المداخل المفيدة في ذلك نجد المجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين.
- 6- **التوجه السوقي:** أن الأهداف التسويقية يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن الأهداف وأدوار الأفراد يجب أن تكون واضحة ليتمكنوا من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً: المزيج التسويقي الداخلي

- 1- **المنتج الداخلي:** يعبر عن القيم والمواقف التي يجب أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ الإستراتيجيات.
- فالمنتج في التسويق الداخلي يعتبر الوظيفة هي المنتج الداخلي المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين.
- 2- **السعر الداخلي:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، والتكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة، وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة، أو هو نتيجة الموازنة بين التكلفة التي يواجهها الموظف والمنفعة (القيمة) التي يحصلون عليها، فالسعر الداخلي ينظر إليه من بعدين أساسيين وهما:
 - **التكلفة:** تمثل كل ما يمكن أن يقوم به الموظف في المنظمة من مهام وواجبات ونشاطات وإبداعات، قرارات وإبتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية من خلال خلق التغيير في برامج المنظمة، مما يضطر الموظفون للقيام بأنشطة مختلفة من قبل، أو الحصول على معرفة معينة، أو طرق أداء جديدة لأداء العمل.
 - **القيمة:** وهو ما يحصل عليه الموظف مقابل التكلفة المدفوعة كبرامج المكافآت، برامج الحوافز، الرواتب والأجور.
- 3- **الترويج الداخلي:** يهدف إلى تعزيز البرامج والخدمات الداخلية من خلال التأثير على سلوك الموظفين بغرض الحصول على الإستجابة المطلوبة، من خلال الإعلان داخل المنظمة في المجالات والصحف الداخلية والملصقات بلوحة الإعلانات، وتنفيذ

تنشيط المبيعات داخليا عن طريق تشغيل المسابقات في المنظمة وتوفير مكافآت للأداء المطلوب.

أما البيع الشخصي فيعرض وجها لوجه بين مختلف الأفراد والجماعات، لأنه يتيح للمسيرين فهم أكبر لأهداف الموظفين وحاجاتهم، وبالتالي القدرة على الإستجابة لهذه الحاجات والإهتمام بالسياسات والدورات التدريبية والتأثير على مواقفهم كجوانب مهمة في تحسين العلاقات العامة الداخلية.

4- التوزيع الداخلي: يتعلق بمكان العمل الذي يتلقى فيه الموظفين المنتج المقدم لهم، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، ويمثل أيضا البيئة التي تحدث فيها المعاملات والمبادلات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة والعملاء الداخليين.

5- البيئة المادية: التي يتم فيها تسليم المنتج، فتوثيق الإجراءات وتغيير السياسات الواجب إتباعها لإتمام العمليات يعتبر أحد الأدلة المادية الهامة كالدورات التدريبية للموظفين.

6- المشاركون: تشير إلى الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الواجبات، فكلما كانت الأفراد متمكنة ومؤهلة كلما كانت المنظمة أفضل، لذا على المنظمة إن تهتم بهم من خلال التخطيط السليم والإختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتمكين لأداء مهام ووظائفه بكفاءة عالية وبفعالية.

7/العمليات: تشير إلى الطريقة التي يهتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، كإدخال دوائر الجودة وإستحداث طرق جديدة لإستقصاء آراء الموظفين.

المطلب الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

1- تعريف الرضا :

يعرف على أنه: "حالة من السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه"¹.

يعرف الرضا على أنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"².

كما يعرف الرضا على أنه: "التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشتغله والرضا عن العمل ينتج عندا يتجاوب العمل مع إحتياجات العامل"³.

يمكن تعريف الرضا بأنه: "يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه"⁴.

و من التعاريف السابقة نستخلص أن الرضا هو حالة نفسية مريحة يتسم بها العامل لما تتطابق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

2- تعريف الرضا الوظيفي :

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي نذكر منها:

¹ -فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر مصر، 2011، ص39.

² - عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998، ص122.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص194.

⁴ - عائشة مصطفى المناوي، مرجع سبق ذكره، ص124.

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها"¹.

ويطلق عليه: "مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم ويكمن تحديد تلك المشاعر من زاويتين: من جهة ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ومن جهة أخرى ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"².

ويكمن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة"³.

ويعرف أيضا على أنه: " مجموعة المشاعر الوجدانية التي يسعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد أنه يحقق من عمله"⁴.

ويعرف على أنه: "حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها ومقبلا عليها في بداية يومه"⁵.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن الرضا الوظيفي هو ذلك الإتجاه الإيجابي للعامل نحو عملها الذي يتوقف على مشاعره إتجاه العوامل المرتبطة به وتكون هذه المشاعر ناتجة عن درجة من درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه العامل من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للعامل ومستوى طموحه في الحياة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل والمؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي:

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل :

- 1-1 القدرة مع التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطيه إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- 2-1 الرغبة في الإبداع والابتكار: عندما يشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية من أكل وشرب وسكن... إلخ وغير مادية من تقدير وإحترام والأمان الوظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- 3-1 زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعامل الذي يتمتع الرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.
- 4-1 الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعامل تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص194.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص211 ص212.

³ سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، 2007، ص243.

⁴ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص52.

⁵ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
2-1- ارتفاع في مستوى الفعالية والكفاءة: فالرضا الوظيفي يجعل العامل أكثر تركيزاً في عمله.

بحيث تتمثل الفعالية في القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.

أما الكفاءة فهي الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل) أو بقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة.

2-2- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

2-3- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العامل بان وظائفه أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور العامل بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

➤ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

➤ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

ثالثاً: عناصر الرضا الوظيفي

وتتمثل عناصر الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- الأجر:

يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للعامل مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للعاملين أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للعاملين تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... إلخ أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جلب الكفاءات للعمل فيها وعلى المحافظة على الكفاءات العاملة حالياً وهي وسيلة مهمة لنشر العدالة بين العاملين¹.

وتوجد هناك عدة طرق لدفع الأجور في المؤسسات، أكثرها شيوعاً طريقة الأجر الزمني والأجر بالقطعة.

ويقصد بالأجر الزمني ذلك الأجر الذي يحسب بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حيث يتم دفع الأجر للعامل بناء على الوقت الذي يقضيه في عمله، بعض النظر عن الكمية أو النوعية المستحقة، ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في كبح المبادرة والأداء المتميز، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة في حين يقصد بالأجر بالقطعة ذلك الأجر الذي يكون تابع لكمية الإنتاج فكلما زادت الكمية المنتجة زاد معها الأجر والعكس صحيح

¹ - شهرزاد ليصير، **عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بمبيلة**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية علم الاجتماع، باتنة، 2002، ص 67.

ولهذه الطريقة عيب أساسي يتمثل في إمكانية تغليب الجانب الكمي على الجانب النوعي للإنتاج¹.

2- المحتوى العمل:

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد²:

1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- طبيعة أنشطة العمل.

3- فرص إنجاز التي يوفرها العمل.

4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

3- نمط الإشراف :

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) و عدة من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون في جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليه في تحقيق الأهداف"³، هذا ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، الإشراف الديمقراطي، والتي توضحها فيمايلي⁴:

3-1- الإشراف الفوضوي (التساهلي):

يقصد بالإشراف الفوضوي قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في إتخاذ القرارات إلى الحد الذي يجعله عاجز عن إحكام السيطرة على المشرف عليهم الذين يكونون في فوضى.

3-2- الإشراف الأتوقراطي (الإستبدادي):

يقصد بالإشراف الأتوقراطي قيام المشرف بإصدار الأوامر التي يجب أن تطاع دون نقاش، وهو يهتم بإحتكار صلاحيات في يده ويتبع فرص مشاركة العاملين في صنع القرارات.

3-3- الإشراف الديمقراطي:

هذا النمط من إشراف يعبر عن إستعداد الذي يبديه المشرف في تشجيع ومنح المشرف عليهم الفرص الكافية والمناسبة للقيام بدور فعال في صنع القرارات وهذا يعني إتاحة الإمكانية للمشرف عليهم بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها وإختيار البدائل، وتقديم الإقتراحات والأفكار للإتخاذ القرارات.

4- فرصة الترقية:

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 187.

² - أحمد صفر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ - شهرزاد البصير، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 72.

من طبيعة الإنسان السعي إلى تحقيق منزلة أحسن مما هو عليه فتراه حرصاً على الإطلاع في سياسة التخطيط المستقبلي للوظيفة وعلى نموها وقد أشارت نتيجة الدراسات أن هناك تناسب طردي بين توفر فرص الترقية والرضا على العمل ويؤكد الباحث أن العمل المحدد لفرص الترقية هو الرضا وعليه فآثار الترقية على الرضا متوقف على مدى توقعه فكلما كان توقعه عالياً كلما كان رضا أقل ولعكس صحيح¹.

فالرضا على النمو والارتقاء يتحقق من خلال:

- وجود سياسات واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها العامل.
- توفير التأهيل المناسب للعاملين .

5- جماعات العمل:

تعرف جماعات العمل على أنها وحدة تتكون من عاملين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأنه يدرك كل عضو في جماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به.

فمن خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة إذ تؤدي الجماعات المتضامنة والذي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة والشعور بالحب والانتماء هذا ما ينعكس بالإيجاب على أداء العمل للعملة ومن ثم على أعداء المؤسسة.

6- الظروف المادية:

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: الضوء، الحرارة للإضاءة ترتيب المكاتب... إلخ وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للعامل كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء².

يصنع لنا من خلال كل هذان الرضا الوظيفي يمثل عاملاً هاماً فهو محطة لرضا العامل عن أجره ومحتوى عمله وفرصته في الترقية وساعات العمل ويلاحظ إن الرضا عن العمل يمثل إشباع الذي يحصل عليه العامل من مصادر مختلفة التي تربط بالوظيفة التي يشغلها وبالتالي يقدر ما يمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه ويزداد ارتباطه بعمله كما يمكن إضافة بعض العناصر المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في:

6-1- برامج الرفاهية الاجتماعية:

و ذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق ودور الحضانة، وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وإبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

6-2- الرعاية الصحية:

¹ فاروق خليل عبده، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

² شفيق شاطر، اثر ضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للمورد الشري الصناعي، رسالة ماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص 10.

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض الإلتزام صحي علي المؤسسة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الإهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين. كما أن الاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة، كما يلاحظ أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز افرادها باستقرار وظيفي أفضل وإنتاج اعلى.

6-3- الأمن والسلامة المهنية: ويتمثل في الخطوات التالية:

أ- تجزئة العمل:

دراسة وتحليل كل عمل على حدى منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته وذلك بهدف التعرف علي كل جزئية والخطوات المصاحبة لأداء كل منها.

ب- تحديد مصدر الخطر:

فغلى ضوء نتائج الخطورة الأولى يمكننا تحديد مصادر الخطر، التي أمأن تكون :

- بيئة العمل وظروفها.
- بيئة العمل النفسية والاجتماعية.
- الفرد نفسه كضعف مستوى جبرتها أو ضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه.

ب- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها:

وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر إلى فئتين:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال خلال ممارستهم لا عمالهم كالجراحة بأنواعها وفقد أحد أطراف الجسم... إلخ، وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف الدليل المادية، ويمكن الوقاية من هذه الحوادث بوسائل متعددة منها:

- مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.
- وضع أجهزة إنذار في مكان العمل الذي يشكل خطورة علي الفرد.
- توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.
- استخدام أجهزة ضبط إلكترونية بحيث تتوقف الألة عن العمل عندما يقع الفرد في الخطأ عند أدائه العمل.

الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها وهذا الأمراض تنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف المكتبية.

ت- سجلات الحوادث وإصابات وأمراض المهن:

حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوى على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي إتخذت حياتها وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تنتجفي مكان العمل.

ب- المتابعة والتفتيش: وهنا ينبغي ان تقوم ادارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

4- تحسين البيئة وظروف العمل: وتشمل عدة إجراءات منها:

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والأثاث... إلخ
- معالجة حالة التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل وذلك من خلال الإبتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الإعتماد على مبدأ الحاجة إلى الراحة وتجديد النشاط، فقد تلجأ المؤسسة مثلا إلى إستخدام ساعات العمل المرنة أو أسلوب العمل المضغوط.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة.
- د- التقليل من رتبة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

خلاصة الفصل :

بناء على ما تقدم هذا الفصل يمكن قول أن بداية ظهور وتطبيق التسويق الداخلي كان في المنظمات ذا الطابع الخدمي الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظفين الذي يجب أن يعمل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق التقليدي. بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن. ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلى انه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه إلأن يصل إلى جميع أنواع المنظمات بما فيها الصناعية وليس فقط من اجل رسالة المنظمة ككل، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلأن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات الوظائف والأقسام، وبث روح التعاون والتنسيق والتكامل وكذلك السعي على إكتساب معارف ومهارات لتعزيز عملية التعليم التنظيمي، كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي احد الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في وظيفة يمارسها كل مسؤول فيها ومن أهدافها تحسين وتحقيق الرضا الوظيفي. حيث سنتطرق في الجانب التطبيقي إلي دراسة حالة شركة سونالغاز لإنتاج الكهرباء رأس جنات.

الفصل الثالث :

دراسة حالة الموارد البشرية
في مؤسسة إنتاج الكهرباء
وحدة رأس جنات

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مفاهيم عامة حول التسويق وخصائصه وكذا دور المورد البشري في تحقيق الرضى الوظيفي ، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وصبها في الواقع التطبيقي من خلال دراسة ميدانية ووقع الاختيار على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي لها مكانة أساسية في الاقتصاد الوطني، ألا وهي مؤسسة سونلغاز وحدة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2، سيتم في هذا الفصل التعرف عليها وعلى السياسة المعتمدة من طرف إدارة الموارد البشرية. و مدى رضا الموظفين. وانطلاقا من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز ومؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2

سننظر في هذا المبحث إلى تقديم لمحة عن تاريخ مجمع سونلغاز، ومؤسسة إنتاج الكهرباء ثم الوحدة المستقبلية لدراستنا مؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2.

المطلب الأول: معلومات خاصة بمجمع سونلغاز

أولاً: تعريف مجمع سونلغاز:

1- **نشأة:** يعود إنشاء مؤسسة سونلغاز إلى سنة 1947 تحت تسمية " كهرباء وغاز الجزائر " من طرف الإدارة الاستعمارية , واستمرت على هذا الحال بعد الاستقلال بموجب قانون 21 ديسمبر 1962 القاضي باستمرار القانون الفرنسي , لكن في 28 جويلية 1969 وبموجب قانون 59-69 عوضت الشركة الفرنسية بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز , وفي سنة 1991 ومع تغير الجزائر لوجهتها الاقتصادية قضى المرسوم 45-91 بتحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة وهذا ما حدث فعلا سنة 1995 بموجب المرسوم 95- 250 لتصبح سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

ولكنها لم تبقى على هذا الشكل فمع صدور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 أخذت الشركة وجه العالمية الحديثة، أي شركة ذات أسهم (SPA) لها استقلالية تجارية تامة، حيث تتوفر على رأس مال يقدر ب 150 مليار دينار موزع على 150 ألف سهم قيمة كل سهم مليون دينار.¹

ومن أهم الفروع التابعة للمؤسسة الأم نجد:

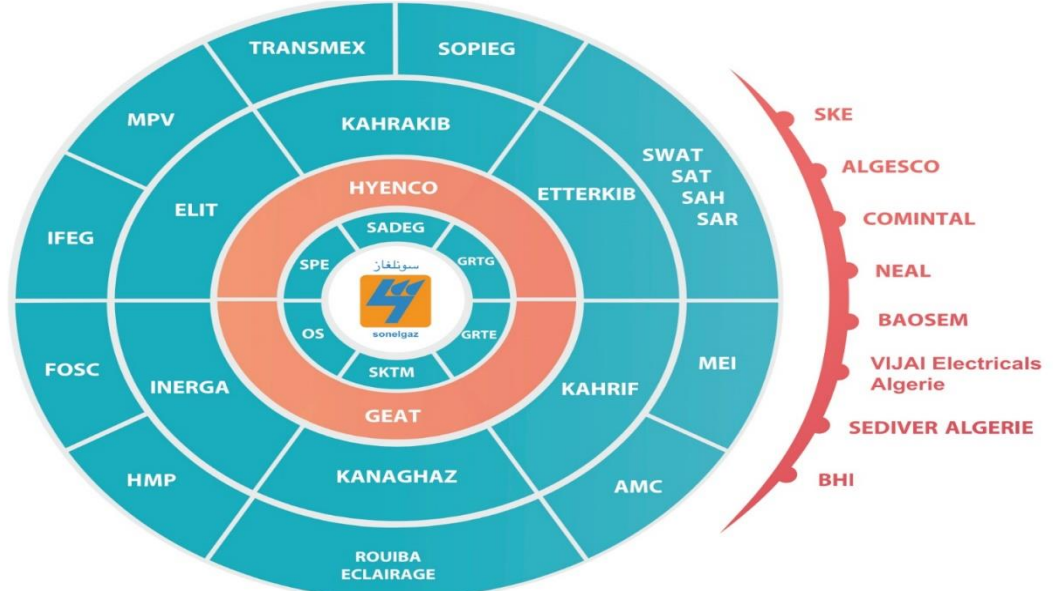
- شركة إنتاج الكهرباء. SPE
- شركة نقل وتسيير الكهرباء
- شركة نقل وتسيير الغاز .
- شركة توزيع الكهرباء والغاز .

وتتألف مجموعة سونلغاز حاليا من 16 شركة تديرها الشركة القابضة مباشرة، و 18 شركة مساهمة مع كيانات المجموعة، و 10 شركات مساهمة مع أطراف ثالثة. والشكل الموالي يوضح مختلف فروع المؤسسة الأم.

¹ قاموم زوبيدة، مقراني فتيحة، إعداد نظام معلوماتي لتسيير التربص، مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص إعلام آلي للتسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011-2010، ص 11 .

الشكل رقم (8) : مخطط لفروع شركة سونلغاز

FILIALES
DU GROUPE SONELGAZ



- Sociétés contrôlées à 100%
- Sociétés contrôlées entre 50% & 51%
- Sociétés en participation avec des tiers

المصدر: موقع مجمع سونلغاز على الإنترنت¹

ثانيا: مهام مجمع سونلغاز : تتمثل المهام الخاصة بمجمع سونلغاز في :

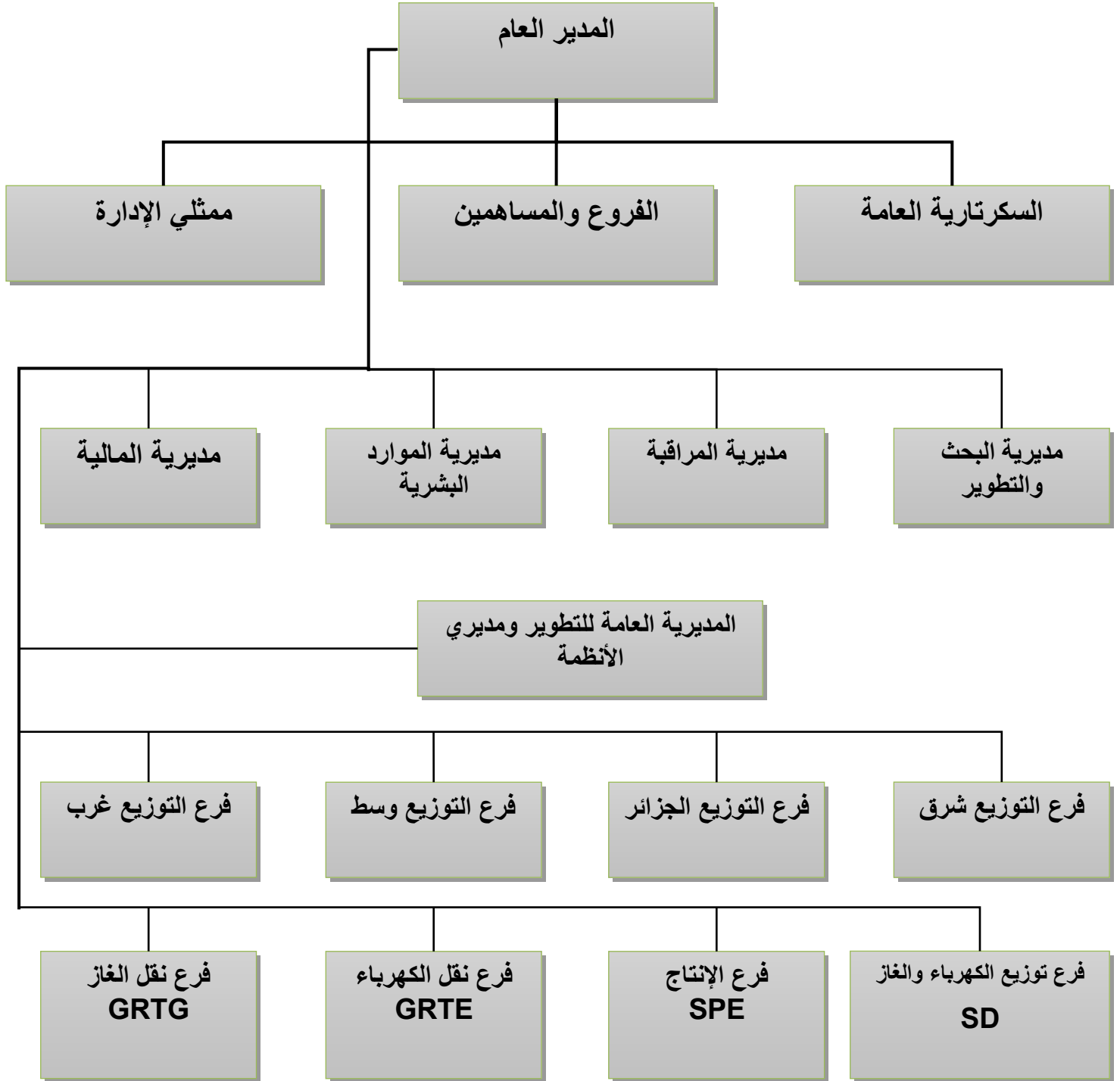
- تطبيق سياسة الاستثمار العامة ووضع السياسات المالية.
- إعداد الإستراتيجيات وقيادة المجمع.
- تسويق الطاقة الكهربائية.
- تنمية الموارد البشرية.
- تطوير وسائل الإنتاج .
- تنسيق الأنشطة مع شعب الإنتاج.

ولعبت دائما دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد. وتتناسب مساهمتها في تحقيق سياسة الطاقة الوطنية مع البرامج الهامة التي تنفذ في مجال كهربة الريف وتوزيع الغاز، وقد مكن ذلك من رفع معدل التغطية بالكهرباء إلى 99.4 في المائة ومعدل الغاز إلى 62 في المائة.

¹<https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous> اطلع عليه يوم 2021/04/27

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: شركة إنتاج الكهرباء Société de Production d'électricité

أولاً: تقديم شركة إنتاج الكهرباء " SPE "

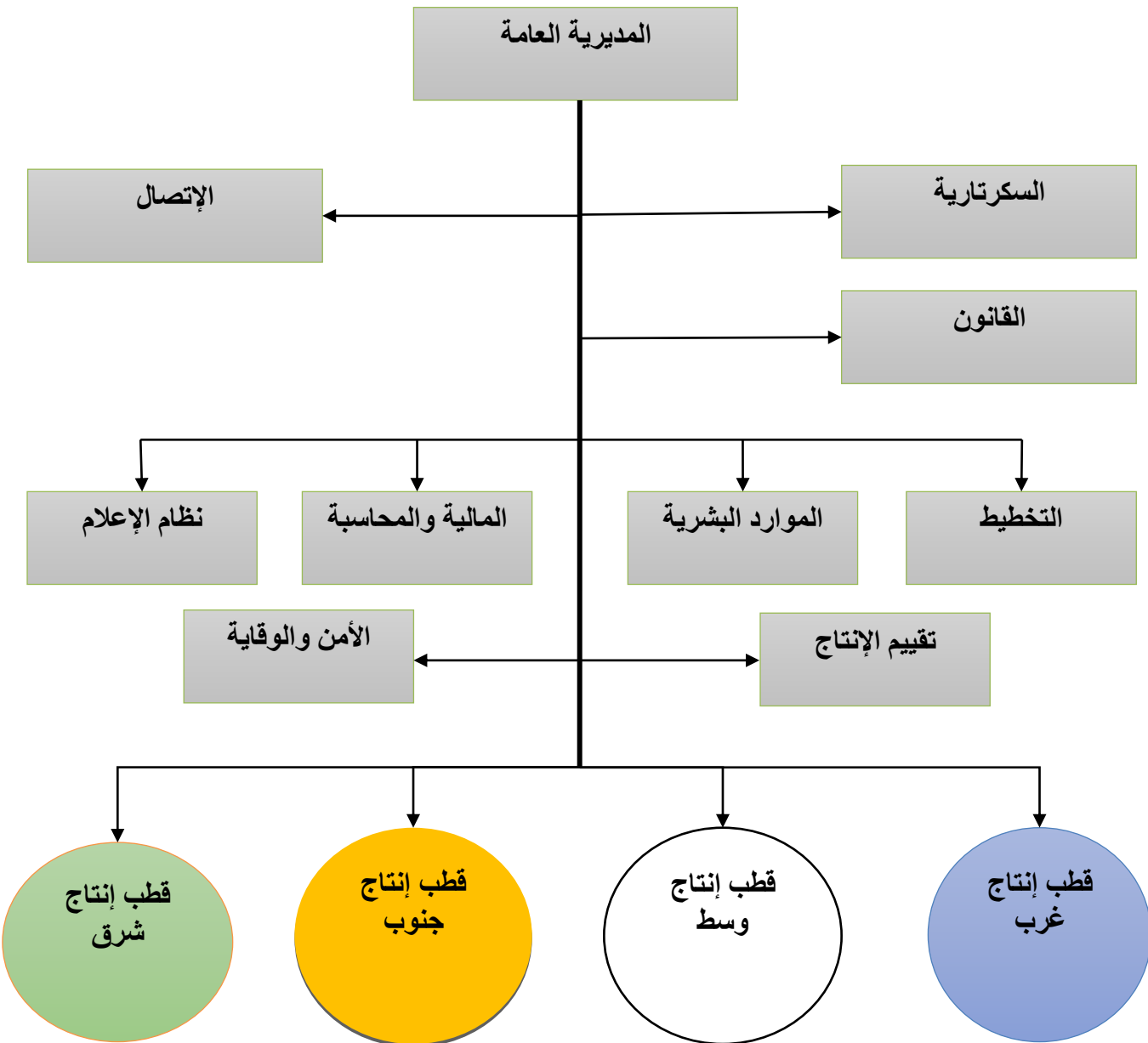
تعريفها: شركة إنتاج الكهرباء (SPE) عبارة عن فرع تابع لمجمع سونلغاز بحيث تتضمن كل الوحدات الإنتاجية للكهرباء الموجودة عبر الوطن فهي تمثل المسير المركزي الأمر الناهي لهذه الأخيرة.

ثانياً: مهامها

- إنتاج الكهرباء اعتماداً على موارد مائية مع توفير الأمن والحماية للبيئة والمصادقية.
 - مراقبة الوحدات الإنتاجية التابعة لها من أجل تحسين عملية سيرورة الإنتاج وتكون المراقبة على التقنيات المستعملة، الكميات المنتجة، السعر المطروح.
 - تسيير المشاكل ومحاولة الفصل فيها.
 - إبراز استراتيجيات المجمع من أجل تعديل الفروق والسياسات المالية لتفادي الوقوع في الأخطاء.
 - تلبية متطلبات الوحدات التابعة لها.
- وعلى غرار كل المؤسسات تسعى الشركة إلى تحقيق الهدف الذي انشئت من أجله وهو توفير متطلبات المستهلك من الكهرباء بإنتاج الكمية اللازمة لذلك مع محاولة الدفع بعجلة الاقتصاد في البلاد والتطوير المستمر في مجال نشاطها .

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء SPE

الشكل رقم (10) : هيكل تنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء SPE



المصدر : وثائق داخلية للمؤسسة

المطلب الثالث: محطة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2.

أولاً: تعريف محطة رأس جنات 2

تعد مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة كاب جنات جزءاً حيوياً في تغذية الشبكة الوطنية بالكهرباء وهي واحدة من أصل 14 محطة على التراب الوطني كلها تابعة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز.¹

من أجل تلبية الطلب المتزايد على الكهرباء في الجزائر، أطلقت الشركة في عام 2012 مشروعاً عملاقاً يتألف من إنشاء محطات لتوليد الطاقة تعمل بدورة مشتركة **cccentrales électriques en cycle combiné**، تشتغل حالياً في كل من سطيف، ورأس جنات 2. وتبلغ الطاقة الإجمالية **4000 ميغاواط**، هذا المشروع الحيوي تم بالتعاون مع الشركاء الكوريين **DAEWOO** مما جعل بناء هذا المصنع ممكناً مع تقنيات متطورة وجودة عالمية، تتكون محطة توليد الكهرباء من ثلاثة توربينات تعمل في دورة مشتركة. وصلت الشركة لنسبة 90% من جاهزيتها ومع ذلك فهي تقدم 100% من نسبة الإنتاج المتفق عليها.²

إن محطة توليد الطاقة بالدورة المركبة **RAS DJINET 2** هي من تكنولوجيا جديدة، تتكون من 3 مركبات (توربينة غاز **TG** + توربينة بخار **TV** + منوبة **Alternateur**) تعمل بالمعايير الحديثة، من حيث كفاءة الطاقة واحترام البيئة بقوة **1131,1** ميغاواط، مما يسمح بما يلي:

- خفض استهلاك الغاز والوقود.
- خفض انبعاثات الغازات المسببة للانحباس الحراري العالمي (**CO2** وأكسيد النيتروجين **NOX**).

إن محطة رأس جنات 2 لتوليد الكهرباء، لها **130** عامل بمختلف القطاعات، تقع في بلدية كاب جنات بولاية بومرداس.

جدول رقم (1): البطاقة التقنية لمحطة رأس جنات 2 Fiche technique de la centrale RD

SPE S.p.a ³	مالك المشروع
CEEG S.p.a ⁴	مالك المتعاقدين
Centrale de production d'électricité CC ⁵	المشروع
1131,1 ميغاواط	الطاقة الإنتاجية
3 أجزاء ذات دورة مشتركة (TG + TV + Alternateur)	التركيبية
الغاز الطبيعي (أساسي) الوقود (احتياطي)	الاستهلاك
18 هكتار .	المساحة
شركة DAEWOO E&C¹ من كوريا الجنوبية.	الشركة المنشأة

¹ موقع شركة إنتاج الكهرباء www.spe.dz/index.php/ar/organisation

² مقابلة مع السيد **عكوش وليد**. مراقب التسيير للمؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء وحدة رأس جنات 2) أجريت بتاريخ 26/04/2021.

³ Socite de Production d'Electricité

⁴ Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz

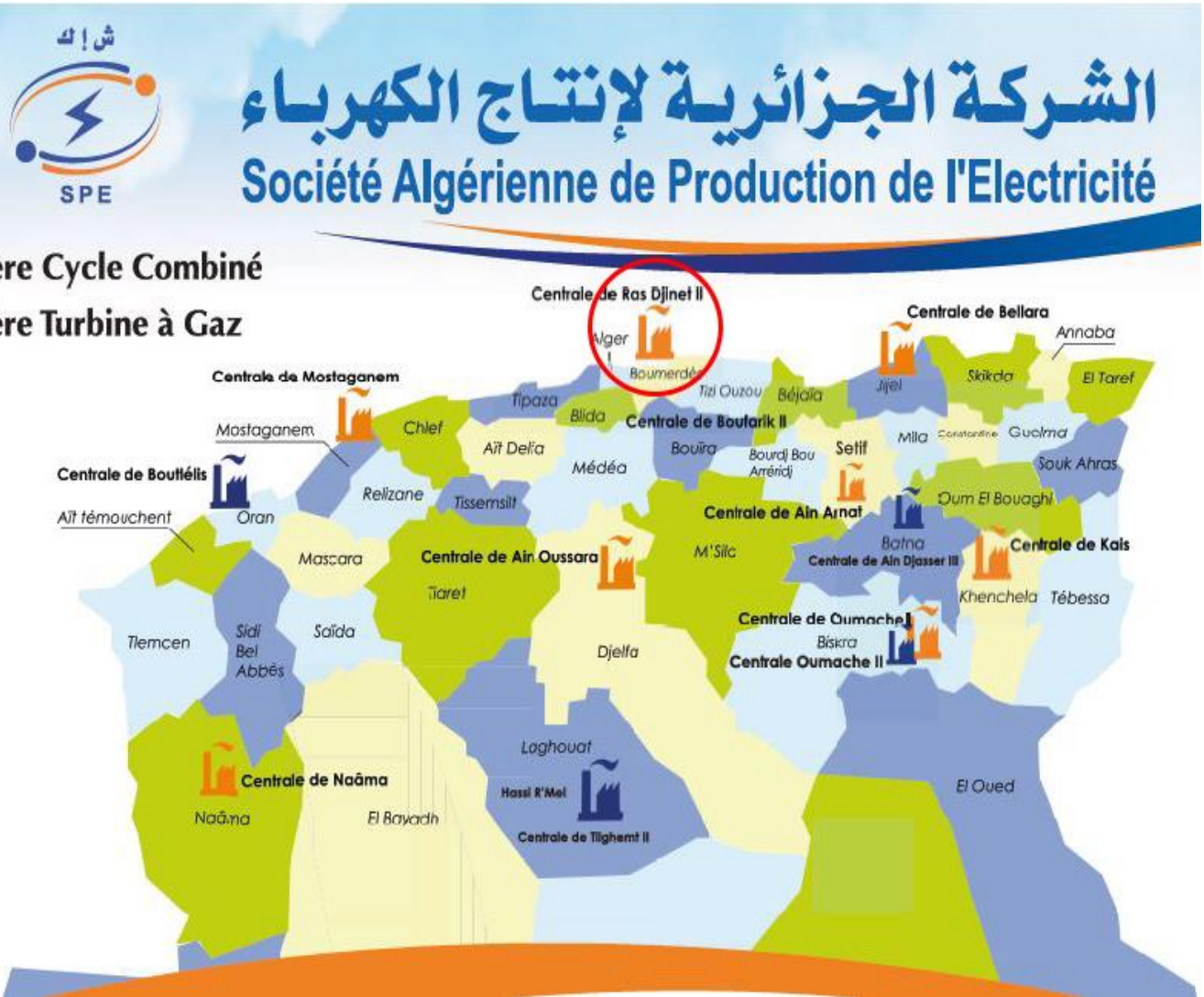
⁵ Cycle combiné

INERGA S.p.a ²	المكلف الهندسة المدنية
ETTERKIB S.p.a ³	المكلف بالتركيب
29 كلم شرق مقر ولاية بومرداس .	موقع المشروع

المصدر خاص بالمؤسسة

ثانيا: خريطة للموقع الجغرافي للمؤسسة.
 لشركة إنتاج الكهرباء أكثر من 14 محطة موزعة على التراب الوطني. والشكل التالي يبين مواقع إنتاج الكهرباء لبعض منها إضافة للمؤسسة محل الدراسة رأس جنات 2.

شكل رقم (11): موقع محطة إنتاج الكهرباء راس جنات 2.



¹ DaewooEngineering &Construction

² Entreprise Nationale de Réalisations d'infrastructures énergétiques

³ Société de Montage Industriel

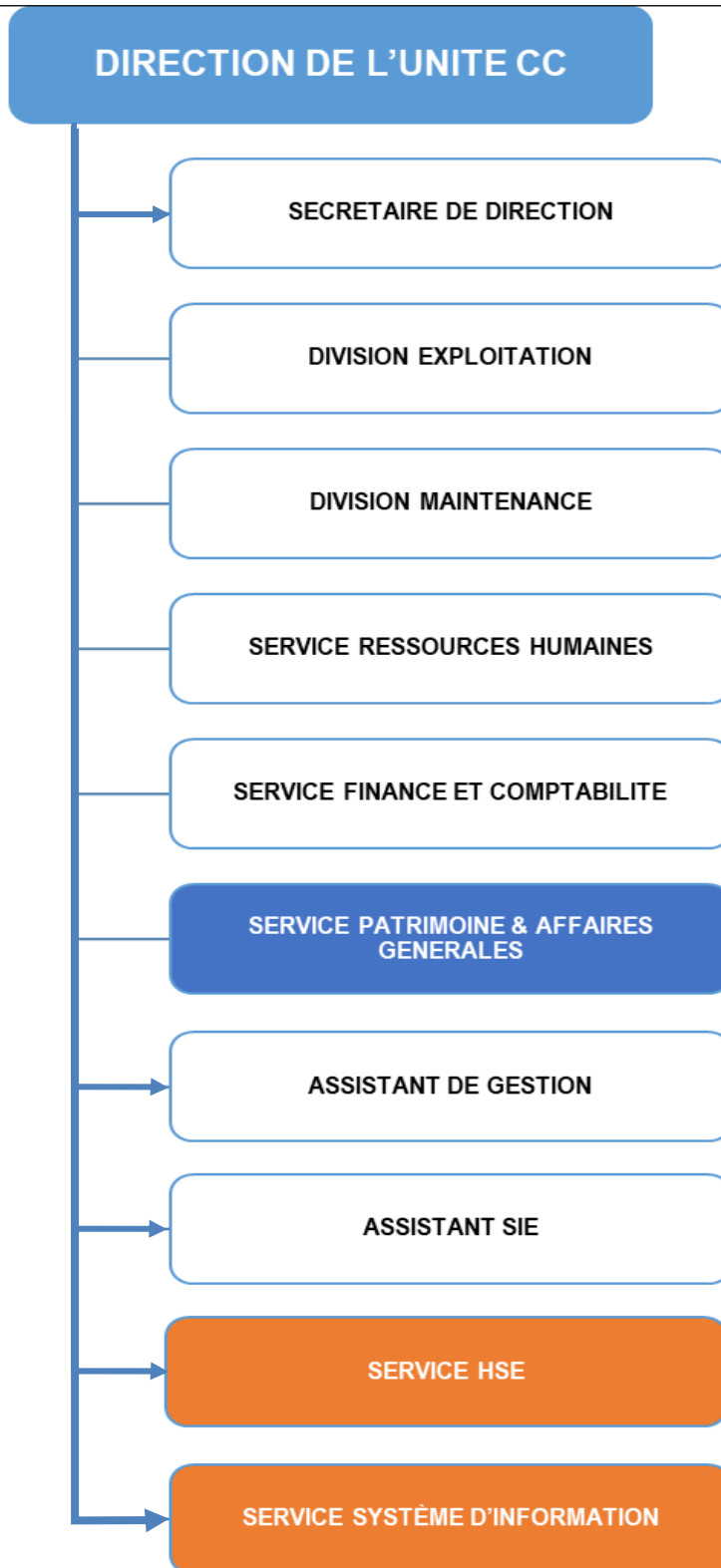
ثالثاً: مهام المحطة تتمثل مهامها في:

- إنتاج الطاقة الكهربائية بأحسن الأنواع وهذا لتلبية احتياجات الشبكة الوطنية.
- متابعة ومراقبة سير الأشغال في أحسن الظروف التقنية.
- تصليح وصيانة أجهزة الإنتاج.
- ضمان معدل نشاط يقدر ب % 96.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

لاحظنا من الشكل السابق أن :

بوجود مساعد التسيير والرقابة في الهيكل التنظيمي مباشرة بعد مدير الوحدة هذا يمنح لمراقبة التسيير السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية والمساعدة في إتخاذ القرارات وتقديم النصح على هذا المستوى.

خامسا: مهام بعض المصالح بوحدة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2 :

كل قسم وفرع في المؤسسة له دور محدد وهام بحيث يساهم الكل في نجاعة المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

1- مدير الوحدة Directeur de L'unité وتتمثل مهامه في :

- السهر على توفير أفضل وسائل الإنتاج التي بواسطتها يمكن تحقيق أهداف الشركة.
- إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- مراقبة وسائل الإنتاج الإنتاج الموجودة.
- الموافقة والمصادقة على جميع عقود التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.

2- قسم الاستغلال Division Exploitation مهامه الأساسية هي :

- سهر على إستمرارية وجود الخدمة.
- ضمان السير الحسن للعمل بتوفير وسائل الإنتاج اللازمة.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الحوادث.

3- مصلحة الموارد البشرية Service ressources Humaines يمكن حصر

مهامها في:

- إعداد أجور العمال.
- إعداد استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- تكوين العمال سواء كان في الخارج أو الداخل لزيادة كفاءتهم.
- اتباع أنظمة التحفيز وتسليط العقوبات في العمل.
- توظيف العمال الجدد داخل المؤسسة وكذا المتربصين.

4- شعبة المالية والمحاسبة Services Finance et Comptabilité

والتي تقوم بـ:

- التسيير المالي للمشتريات وأجور العمال.
- تحليل أسعار العائد.
- تسيير الخزينة.

5- مساعد التسيير Assistant de Gestion ودوره:

- التنسيق بين مختلف الأقسام.
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة.
- الرقابة على الإنتاج واكتشاف الانحرافات وتحليلها.
- متابعة الإستثمارات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وخصائص العينة

الإطار المنهجي للدراسة تمثل في اختيار العينة وتحليلها من خلال تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة حيث تمثلت العينة الموزعة 35 وتم الاستجابة 30 فقط، باستعمال طريقة الحزمة الإحصائية SPSS كما هو موضح فيما يلي.

المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة

أولاً: تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين في مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة كاب جنات ولاية بومرداس والبالغ عددهم 130 (موظف) وهذا خلال عام 2012.

ثانياً: تحديد حجم العينة.

تكونت عينة الدراسة من 30 موظف في وحدة إنتاج الكهرباء كاب جنات بنسبة 23.08% من مجتمع الدراسة للمؤسسة.

-بالنسبة لسحب مفردات العينة فقد تم إتباع بعض الإجراءات منها:

عندما اختار الموظفين الذين يحققون شروط الاستجواب، يتم إعطاؤه الاستبيان وشرح الهدف منه، وتوضيح الأسئلة والعبارات التي تضمنها وأسلوب الإجابة، ثم بعد ذلك يتم استجوابه لمدة 5 دقائق تقريباً.

إستغرقت فترة استجواب جميع مفردات العينة 30 موظف في المؤسسة حوالي خمسة عشر يوم (24 ماي 2022 إلى 9 جوان 2022).

المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على المعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل، تطلب الأمر إعداد وصياغة استبيان وذلك بناء على متغيرات الدراسة المتمثلة في دور المواد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ويتكون من جزئين يمكن توضيحهما على النحو التالي:

1- يتضمن الخصائص الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة.

2- يتضمن هذا الجزء محورين بحيث يتكون كل محور من فقرات كل فقرة تحتوي

مجموعة من الاسئلة تقيس دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

للمؤسسة الاقتصادية

ثانياً: صدق ثبات أداة الدراسة

بعد صياغة الشكل الاولي للاستبيان لا بد من اخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

ويقصد به أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، بحيث قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري (صدق المحكمين) لذا قمنا بعرضه على مجموعة من الاساتذة والاساتذ المشرف وكذا المؤطر في المؤسسة محل الدراسة وأخذنا كل الملاحظات بعين الاعتبار فيما يخص حذف بعض الأسئلة وتعديل فقرات الاستبيان أما فيما يخص الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان فقد تم التأكد منه بالاعتماد على معامل ألفا كرومب الخ الذي يعتبر من بين أفضل الطرق المنتهجة للتأكد من الاتساق الداخلي لمجمل فقرات الاستبيان، بحيث يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 أي 60% حتى تكون مقبولة، وكلما اقتربت قيمته من 1 كان ذلك أفضل للحكم على سلامة الصدق الداخلي.

الجدول رقم (2): قياس صدق وثبات الاستبيان عن طريق ألفا كرومبخ

عدد الفقرات	معدل ألفا كرومبخ
34	0.908

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ أكبر من 0.60 بحيث بلغ 0.908 أي بنسبة 90.8% وهذا يدل على أن الاستبيان لديه درجة صدق وثبات جيدة جدا تمكننا من الاعتماد عليه في إجراء الدراسة التي نحن بصدد إعدادها. (أنظر الملحق رقم 01)

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل أداة الدراسة

تم الاعتماد في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V24).

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

ثانياً: المتوسط الحسابي: وذلك بغية التعرف على متوسط لإجابات حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المرجح (03) لأن التقيط يتراوح من 01 إلى 05، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

ثالثاً: الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى إنحراف اجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة، ويوضح التشتت في اجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يدل على تكز الاجابات وعدم تشتتها وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

رابعاً: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الإستبيان.

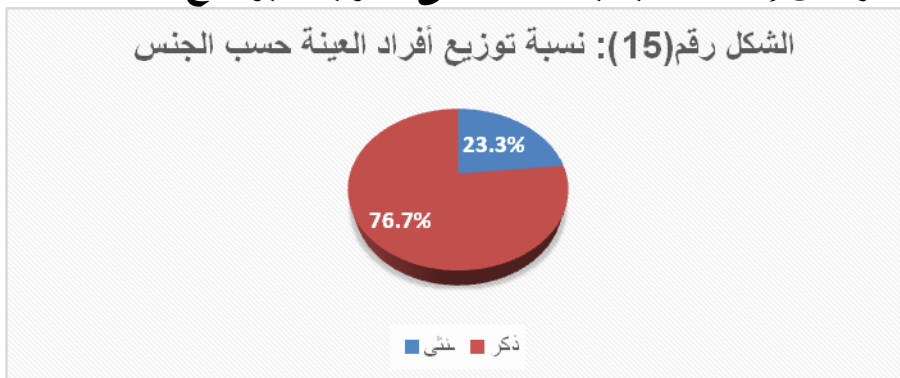
المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان
في هذا المبحث قمنا بتحليل البيانات عن طريق حزمة **spss**
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوصفية لعينة الدراسة

أولاً: يتم تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة كما يلي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	76.7%
أنثى	7	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

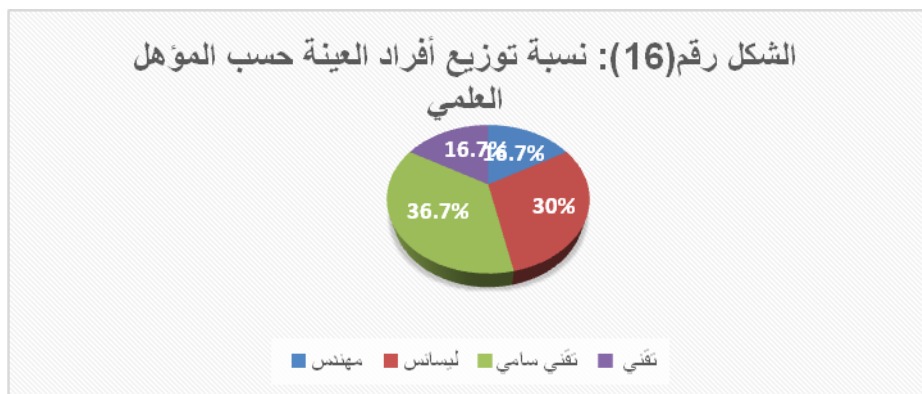


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 76.7% مقارنة بنسبة الذكور التي بلغت نسبة 23.3% وهو ما يدل على هيمنة العنصر الذكوري في على المناصب الحساسة في المؤسسات وذلك نظراً لطابع نشاط المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 01)
ثانياً: تحليل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تقني	5	16.7%
تقني سامي	11	36.7%
إيسانس	9	30%
ماستر / ماجيستر	0	0%
مهندس	5	16.7%
المجموع		100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

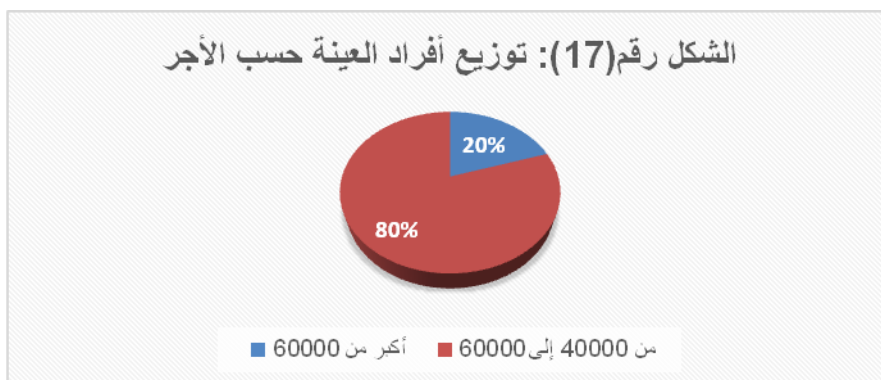
نلاحظ مما سبق أن أغلب أفراد العينة من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين العلمي بدرجة تقني وتنقي سامي بحيث بلغ عدد أفراد العينة الذي يحملون شهادة ليسانس 30 %، والذين يحملون شهادة تكوين متخصص تقني سامي وتقني هي على التوالي كالاتي بنسبة 36.7 % و 16.7 % وهذا يدل على أن حاملي الشهادات الجامعية والتكوين المهني لهم حصة كبيرة من اجابات أفراد العينة وهو ما يعطي قيمة علمية للبحث تخدم الأهداف المسطرة للدراسة. (أنظر الملحق رقم)

ثالثا: تحليل أفراد العينة حسب الأجر

الجدول رقم(5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأجر

الأجر	التكرار	النسب
من 20000 دج إلى 40000 دج	0	0 %
من 40000 دج إلى 60000 دج	24	80 %
من أكبر من 60000 دج	6	20 %
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24



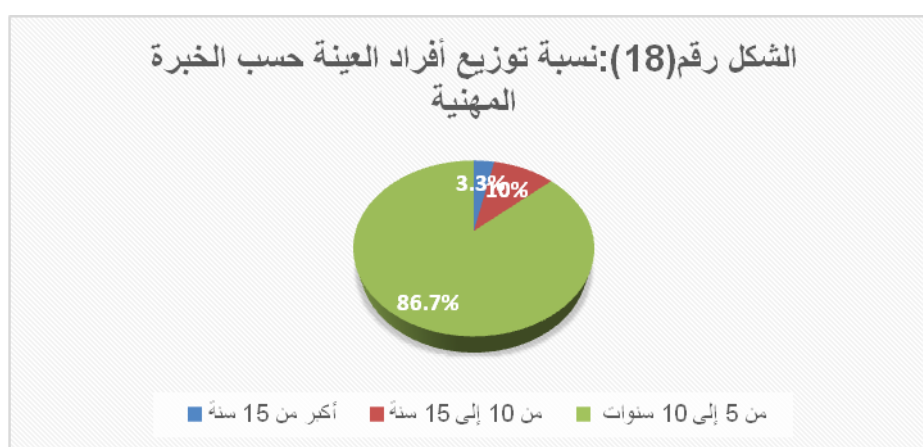
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

مما سبق نلاحظ أن أعلى نسبة من الشريحة تمثل الأفراد الذين يبلغ متوسط أجرهم ما بين 20000 دج و60000 دج، وكلما ارتفع الأجر قلت نسبة الأفراد الذين يتقاضون أجور مرتفعة ويمكن تفسير هذه النتائج على أنها مرتبطة بمتغيرات تتمثل في الخبرة المهنية درجة تحمل المسؤولية خصوصا إطارات المؤسسة. (أنظر الملحق رقم)

رابعا: الجدول رقم(6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

ظروف العمل	التكرار	النسبة
من 5 إلى 10 سنوات	26	86.7 %
من 10 إلى 15 سنة	3	10 %
من 15 إلى سنة	1	3.3 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

من الملاحظ أن أفراد العينة المدروسة يتمتعون بخبرة مهنية وكفاءة تمكننا من الوصول إلى معلومات دقيقة ولديهم دراية فيما يخص موضوع الدراسة والظروف المحيطة بالمؤسسة من مناخ أعمال وتشريعات وذلك لإفادتنا بالمعلومات كافية. (أنظر الملحق رقم 2)

المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

حتى يتسنى لنا تحديد ومعرفة آراء أفراد العينة حول أهم المحاور التي يتناولها الاستبيان تم لاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من أجل تسهيل عملية المعالجة الإحصائية لها، بحيث أعلى درجة تمثل أعلى درجة من الموافقة وأدنى درجة تمثل 1، كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم(7): مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

لتحديد طول خلية مقياس ليكرت الخماسي يتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

ثم تقسيم المدى على عدد الخلايا ($0.8 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى للخلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(8): الوزن النسبي لمقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي	النسبة
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.81 إلى أقل من 2.60	36% أقل من 52%
محايد	3	من 2.61 إلى أقل من 3.40	52% أقل من 68%
موافق	4	من 3.41 إلى أقل من 4.20	68% أقل من 84%
موافق تماما	5	فأكثر	84% فأكثر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24.
أولاً: تحليل نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات المحور الأول لمعرفة مدى فعالية الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي (أنظر الملحق رقم)
1- سياسة التوظيف في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم(9): نتائج إجابات أفراد العينة على المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	درجة
1	للشركة توزيع الكهرباء والغاز خطة وسياسة واضحة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (إطارات وعمال)	3.97	0.183	79.4	119.00	0.000	موافق
2	تتم عملية التوظيف على أساس المؤهل العلمي والكفاءة وذلك باجتياز اختبار متخصص	4.60	0.498	92	50.565	0.000	موافق بشدة
3	يتم اختيار الموظفين وذلك باجتياز اختبار وذلك باعتماد معايير محددة لقياس كفاءات المرشحين لشغل المنصب	4.57	0.498	91.4	39.952	0.000	موافق بشدة
4	تقوم الشركة باستقطاب المهارات والخبرات العالية	4.50	0.626	90	39.140	0.000	موافق بشدة
	مدى فعالية سياسة التوظيف في المؤسسة	4.40	0.391	88	19.724	0.000	موافق بشدة

مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية DF=29

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان ومخرجات SPSSV.24

من خلال الجدول أعلاه سيتم تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول: كانت إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول إيجابية، ويتضح ذلك من خلال الفقرة رقم(02) بحيث احتلت أعلى درجة من اهتمامات أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 4.60 أي بنسبة 92% من المجيبين موافقون تماماً على أن عملية التوظيف في المؤسسة تخضع لمعيار الكفاءة وذلك باجتياز اختبار مهني، وكذا الفقرات 1، 3، 4، بحيث كانت

اجابات أفراد العينة على العبارات السابقة إيجابية بمتوسط إجابات بلغ على التوالي 3.97، 4.57، 4.50، أي أنهم أبدوا موافقتهم التامة على أن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يخضع لسياسة واضحة ومدروسة بغية استقطاب الخبرات والكفاءات العالية لتحقيق الفعالية في أداء المؤسسة.

بصفة عامة من خلال كل ما سبق نستنتج بأن معظم فقرات المحور الأول تؤكد أن للمؤسسة الوطنية لإنتاج الكهرباء والغاز لها خطة وسياسة ناجعة وفعالة في عملية التوظيف وذلك من خلال متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الجزء الأول من المحور الأول بحيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات هذا الجزء 4.40 أي بنسبة موافقة بلغت 88 %، كما أن قيمة احتمال الخطأ (p-value-0.000 أو sig-0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو ما يثبت فعالية سياسة التوظيف في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.

جدول رقم (10): تنمية وتطوير الكفاءات:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	درجة
1	تعتمد الشركة على خطة واضحة لتكوين وتدريب الموظفين وتحسين مستواهم مع التكنولوجيات الحديثة	4.37	0.490	87.4	15.272	0.000	موافق بشدة
2	يتلقى الموظفون بعد التوظيف تدريباً متخصصاً للتمكن من القيام بمهامهم في الوظيفة التي يشغلونها	4.30	0.702	86	10.140	0.000	موافق بشدة
3	تسمح الشركة للموظفين باستكمال الدراسات العالية بعد التوظيف (يحمل شهادة ليسانس ويقوم باستكمال الدراسة للحصول على شهادة ماستر)	4.43	0.728	88.6	10.785	0.000	موافق بشدة
4	تقوم الشركة باعتماد المؤهل العلمي للترقية بعد الحصول على المنصب (يتحصل على المنصب وبعد الحصول على شهادة أعلى تدرج في ملفه للترقية)	4.43	0.679	88.6	11.564	0.000	موافق بشدة
	تنمية وتطوير الكفاءات	4.38	0.485	87.6	15.599	0.000	موافق بشدة

مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 DF

من خلال الجدول أعلاه سيتم تحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة وجود سياسة تسمح بتنمية وتطوير الكفاءات في المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز. كانت إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من المحور الأول إيجابية بنسبة كبيرة وذلك من خلال الفقرة 01، 02، 03، 04، والتي تمثل كل فقرات هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 4.37، 4.30، 4.43، 4.43 أي بنسب بلغت على التوالي 87.4%، 86%، 88.6%، 88.6%.

بصفة عامة من خلال كل ما سبق نستنتج بأن كل المجيبين أبدوا موافقتهم التامة حول وجود خطة واضحة من طرف الشركة من أجل تطوير وتنمية إدارتها، بحيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على الجزء الثاني من المحور الأول بـ 3.38 أي بنسبة بلغت 87.6% بالإضافة وجود تكوينات متخصصة يخضع لها الموظفون الجدد للتمكن من ممارسة مهامهم في الوظيفة التي يشغلونها، كما تسمح المؤسسة للموظفين باستكمال دراساتهم العليا بعد التوظيف واعتماد الشهادة في الترقية، وهذا يعتبر حافز معنوي يساعد الموظفين في المبادرة لتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم، كما أن قيمة احتمال الخطأ (p-value-0.000 أو sig-0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو مؤشر يثبت وجود تفسير جيد للموارد البشرية بخصوص تطوير الكفاءات التي تحوزها الشركة.

جدول رقم (11): الحفاظ على الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	درجة
1	تقوم إدارة الشركة بالتحفيز المعنوي للموظفين (تقدير الجهود المبذولة)	3.43	0.817	68.6	2.904	0.007	موافق
2	التحفيز المادي والمعنوي للموظفين يدفع الموظفين لبذل مجهود أكبر	3.67	1.028	73.4	3.551	0.001	موافق
3	منحة المرادوية الجماعية والفردية كافية لتحفيز العمال ماديا	3.30	1.179	66	1.394	0.174	محايد
4	تحظى الاطارة بامتيازات خاصة من طرف الشركة	3.53	0.681	70.6	4.287	0.000	موافق
	الحفاظ على الموارد البشرية	3.48	0.706	69.6	3.745	0.001	موافق

مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 DF

من خلال الجدول أعلاه سيتم تحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة رشادة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية التي تحوزها. كانت إجابات أفراد العينة على الجزء الثالث من المحور الأول إيجابية وذلك من خلال الفقرة 01، 02، 04، والتي تمثل أغلب فقرات هذا الجزء بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 4.43، 3.67، 3.30، 3.53 أي بنسب بلغت على التوالي 68.6%، 73.4%، 66%، 70%، بحيث أبدوا موافقتهم على أن إدارة الشركة تقوم بتحفيظهم معنويا وهو ما يدفعهم لبذل

مجهود أكبر في خدمة أهداف الشركة، أما فيما يخص المنح التي يتقاضها الموظفون فقد بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه الفقرة 3.30 أي أن 66 % من المجيبين أبدوا تحفظهم للإجابة على هذه الفقرة بحيث كانت إجاباتهم محايدة.

بصفة عامة من خلال كل ما سبق نستنتج بأن كل المجيبين أبدوا موافقتهم على أن هناك تسيير رشيد من طرف إدارة الشركة للحفاظ على إطارات الشركة والموظفين ذوي الخبرة، بحيث كان احتمال الخطأ (p-value-0.001 أو sig-0.001) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهو مؤشر يثبت أن إدارة الموارد البشرية تعمل للمحافظة على موظفي الشركة.

نلاحظ أنه من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: **تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة جنات** كانت جيدة بحيث ان كل التعاملات التي تقوم بها إدارة المؤسسة اتجاه موظفيها ترقى إلى المستوى المطلوب، بحيث أنها تقوم بتسيير الموارد البشرية بسياسة رشيدة وذلك من خلال

بحيث تعمل المؤسسة على جذب واستقطاب إطارات ذوي كفاءة عالية وذلك بالاعتماد على سياسة التوظيف عن طريق المؤهل العلمي وكذا إخضاعها لاختبارات قبل شغل المناصب المتاحة، وكذا تطويرها عن طريق إخضاعها لتكوينات متخصصة بهدف تطوير وتنمية قدرات الموظفين، كما تعمل المؤسسة للحفاظ على إطاراتها من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق تقدير الذات والاحترام للموارد البشرية.

جدول رقم (12): تحليل نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات المحور الأول لمعرفة مدى فعالية الإدارة في تحقيق الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	درجة
1	هناك رضا عن الوظيفة التي تشغلها حاليا	4.33	0.844	86.6	8.651	0.000	موافق بشدة
2	لديك رضا عن التعويضات الممنوحة عن الخبرة المهنية	3.87	0.434	77.4	10.933	0.000	موافق
3	توجد عدالة في التعامل مع جميع العمال	3.60	0.621	72	5.288	0.000	موافق
4	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا لك	3.60	0.894	72	3.674	0.001	موافق
5	نتيجة تقييم أدائك يعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل	3.87	0.681	77.4	6.966	0.000	موافق
6	أنت مرتاح في منصبك الحالي	4.43	0.774	88.6	10.145	0.000	موافق بشدة
7	لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	3.77	0.626	75.4	6.707	0.000	موافق
8	لديك المعلومات والبيانات للقيام بعملك على أكمل وجه	4	0.830	80	6.595	0.000	موافق
9	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة الضرورة	3.80	0.664	76	6.595	0.000	موافق

الفصل الثالث دراسة حالة الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة رأس جنات

10	لديك ثقة فيما يصدر من الإدارة العليا	3.70	0.466	74	8.226	0.000	موافق
11	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية	4	0.263	80	20.857	0.000	موافق
12	مديرك المباشر يشرف على تطوير أدائك ويزيد من خبرتك (التوجيهات لتحسين الاداء	3.97	0.414	79.4	12.794	0.000	موافق
13	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار	3.60	0.932	72	3.525	0.001	موافق
14	مديرك المباشر يعاملك باحترام	3.87	0.507	77.4	9.355	0.000	موافق
15	تجد التقدير والاحترام من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	3.97	0.320	79.4	16.554	0.000	موافق
16	التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب	3.57	0.728	71.4	4.264	0.000	موافق
17	تقوم الإدارة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	3.27	0.583	65.4	2.540	0.018	محايد
18	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بالراحة والأمن	4.17	0.874	83.4	7.309	0.000	موافق
19	حجم العمل الذي يطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر معقولا	3.93	0.640	78.6	7.992	0.000	موافق
20	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية	3.73	0.583	74.6	6.886	0.000	موافق
21	في حال وجود دواعي للتواجد بعد ساعات العمل فإنك على أتم الاستعداد لذلك	3.83	0.699	76.6	6.530	0.000	موافق
22	منذ شغلي للمنصب لم أفكر بتغيير وظيفتي	4	0.455	80	12.042	0.000	موافق
	الرضا الوظيفي	3.85	0.332	77	14.137	0.000	موافق
مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 29 DF=							

نلاحظ أنه من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة جنات كانت جيدة بمتوسط حسابي بلغ 3.85 أي بنسبة تبلغ 77 % أبدوا موافقتهم على أنه يوجد رضا وظيفي في المؤسسة أي أن كل موظف راضي عن الوظيفة التي يشغلها، بالإضافة إلى أن أغلبهم يتمتع بالراحة في منصبه وله الحرية في ابداء آرائه، وتقديم مقترحاته للإدارة العليا، كما أن الإدارة تقوم بمعاملة كل الموظفين بعدلة واحترام مما يزيد من تقدير الذات وتحقيق الانتماء للمؤسسة وخصوصا، حرص المسؤول المباشر للموظف على تطوير أدائه حتى ينعكس على المصلحة العامة للمؤسسة في تحقيق الأهداف التي ينبغي الوصول إليها، وهو ميثبته معامل احتمال الخطأ الذي بلغ (sig-0.001 أو 0p-value-0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة ومعامل الارتباط

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية: وفيها فرضيتين يتم التأكد منها من خلال مخرجات برنامج الحزمة .spss

الفرضية الصفرية (H_0): تنفي فرضيات الدراسة

الفرضية البديلة (H_1): تثبت فرضيات الدراسة

الأدوات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضية: للتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على طريقة (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one sample t-test) ويستخدم هذا في معرفة ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي x لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان والمتوسط الفرضي ($\mu=03$)

مسنوى الدلالة المعتمد هو 0.05 وهو الأكثر استخدام في البحوث الأكاديمية.

درجة الحرية (DF): تساوي عدد العينات - 01 إذن $DF=30-1=29$.

تحديد قيمة T الجدولية: عند مستوى دلالة تساوي 0.05 ودرجة حرية 29،

قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة T_{CAL} وقيمة T_{tab} إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوي sig المحسوب باستخدام برنامج SPSS.V24 مع مستوى الدلالة الذي اعتمدهنا في الدراسة 0.05 فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ p-value أو sig أقل من أو تساوي 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نتائج الجداول المستخرجة من برنامج SPSS سنعتمد في اختبار الفرضيات على الطريقة الثانية باستخدام مستوى الدلالة 0.05 وقيمة احتمال الخطأ p-value أو sig.

الفرضية الفرعية رقم 01: اختبار ما إذا كان هناك ارتباط ذو علاقة احصائية بين فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة في تحقيق الرضا الوظيفي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد ارتباط ذو علاقة احصائية بين فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية المعمول بها في المؤسسة ونجاحها في تحقيق الرضا الوظيفي

الفرضية البديلة H_01 : يوجد ارتباط ذو علاقة احصائية بين فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية المعمول بها في المؤسسة ونجاحها في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم(13): قياس معامل الارتباط Pearson

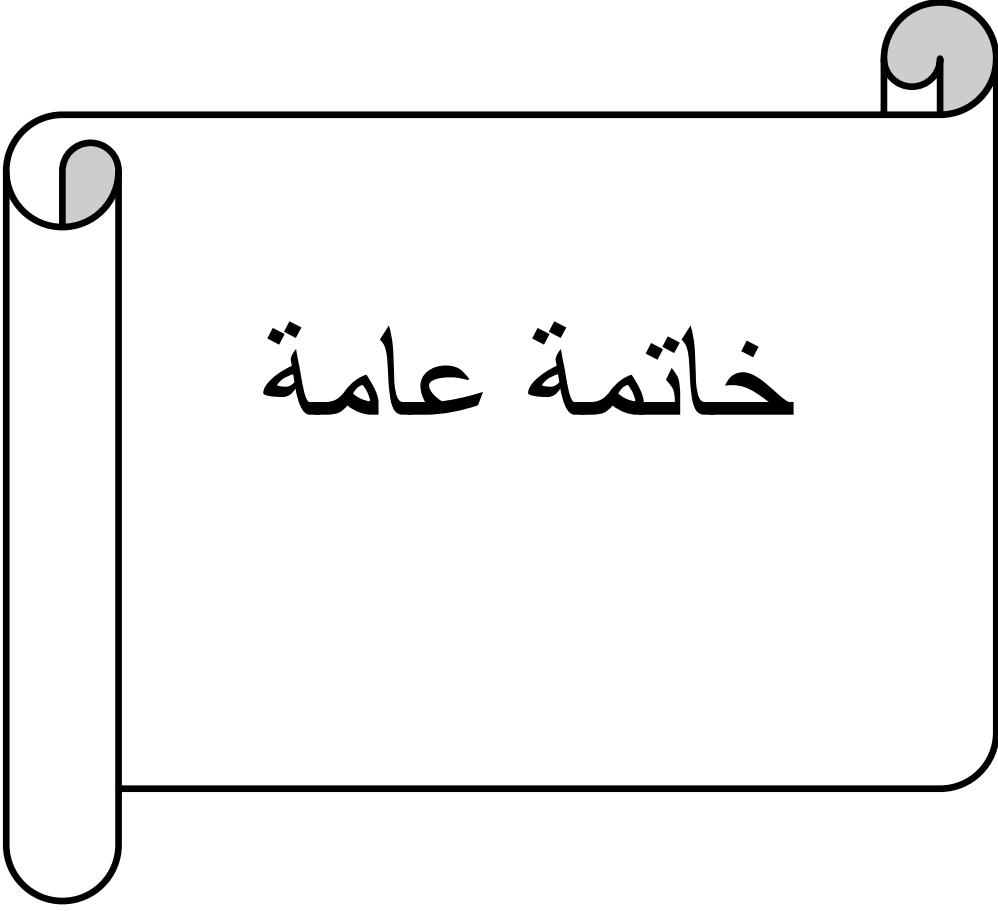
		فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة
فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة	معامل الارتباط Pearson	1	0.766
	احتمال الخطأ SIG		0.000
	N	30	30
مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة	معامل الارتباط Pearson	0.766	1
	احتمال الخطأ SIG	0.000	
	N	30	30

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV.24

بالاعتماد على الجدول الإحصائي فإن عدد أفراد العينة 30 عند درجة حرية DF=29 ومستوى دلالة معتمد $\alpha=0.05$ بحيث بلغ معدل احتمال الخطأ (SIG) (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، هذا ما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والرضا الوظيفي لموظفيها، بحيث نستنتج من كل ما سبق أن الطريقة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة جيدة وترقى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

خلاصة الفصل :

من خلال تطبيقنا للجانب النظري على الجانب التطبيقي و ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة الميدانية، والتي تمت في وحدة إنتاج الكهرباء رأس جنات 2 وبعد المعالجة والتحليل للمعطيات أكدت أن السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في قسم إدارة الموارد البشرية الذي بدوره له تأثير إيجابي ويرقى للمستوى المطلوب الذي يمكن المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي.



إن الجانب الانساني والاجتماعي للفرد أصبح ذو أهمية بالغة في المؤسسة حيث أدركت المؤسسة أن إهمال هذا الجانب سوف يؤثر سلبيا على الاهداف الخاصة بها وعليه يمكن استثناء الدور الفعال التي تلعبه إدارة الموارد البشرية، وذلك باهتمامها بالعنصر البشري الذي يمثل العناصر الإنتاج الرئيسية والأكثر تعقيدا بطبيعة المتميزة عن بقي العناصر الأخرى داخل المؤسسة ذاتها .

ومما سبق تسنا لنا أهمية الرضا الوظيفي في التنمية وتطوير العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم لذا كان الإهتمام بارضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في علم النفس والإدارة بحيث يعتبر أحد العوامل الهامة لتعزيم مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد إتجاه العمل الذي يمارسنه وأن رضا العامل يولد الولاء والإعتماد والشعور بالمسؤولية كما يؤدي للإبداع في العمل. وعلى هذا أساس قامت دراستنا المتعلقة بالرضى الوظيفي ومدى تأثيره على أداء الوظيفي للمورد البشرية، وقد إختارنا المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية فيها كونها مناسبة لبحثنا.

ولقد سمحت لنا هذا دراسة بالتعرف على وظيفة الموارد البشرية ودورها في المؤسسة الاقتصادية وتأثره المباشر على الرضا الوظيفي للعاملين.

الإجابة على الفرضيات:

بالنسبة للفرضية الأولى تسمح وظيفة التسويق بتحسين جودة وأداء ونوعية الخدمات المقدمة للزبون والمحافضة عليه مع تقديم أحسن منتوجات والخدمات التي تتطابق، مع السوق وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

أما فيما يخص الفرضية الثانية تقول للتسويق الداخلي دور كبير في تحقيق رضا الوظيفي لعمال المؤسسة، والذي يكون بالتجاوب الموجود بين العمال والعمل الذي يشغله وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

وفيما يخص الفرضية الثالثة تقول لتطبيق إدارة الموارد البشرية دورا فعال في تحقيق رضا الوظيفي للعمال، وذلك ما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

والفرضية الخامسة تقول ان المؤسسة إنتاج الكهرباء وحدة رأس جنات لها سياسة فعالة في إدارة المورد البشرية الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- إن إدارة الموارد البشرية صارت حتمية ضرورية لأي منظمة لكونها تحرص وتسهر على ضمان والبقاء والإستمرارية .
- نجاح تطبيق الرضا الوظيفي مرتبط بالمورد البشري الذي احتل مكانة هامة وضرورية في ظل هذا المدخل الجديد.
- النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي تدريب العاملين وتحفيزهم بهدف اكتسابهم معارف ومصادر سلوكية وصولا لتحقيق الرضا الوظيفي لدى إدارة الموارد البشرية باعتبار أنها تجمعهم علاقة تبادلية وكل منها يهدف إلى تحقيق النجاح وأهداف المنظمة.

-إقتراحات والتوصيات :

- استخدام التكنولوجيا والمعلومات والاتصال والاندماج في الحياة الرقمية المعاصرة .
- الاهتمام أكثر التحفيز المادي والترقيات الآن له نتائج جيدة على كفاءة العاملين.
- استقطاب وتوظيف قيادات ادارية كفاءة جديدة للعمل في إدارة الموارد البشرية وإعادة تأهيل وتدريب العاملين والمسؤولين الحاليين من اجل تحقيق الرضا الوظيفي.
- اهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- اعتبار إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية من خلال تزايد مهارات العنصر البشري بالتدريب والتكوين الذي يعطيها دافعية أكبر لتحسين المستمر وهذا ما يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي.

-آفاق الدراسة:

- بعد محاولتنا تغطية هذا الموضوع والذي يعد من الدراسات المهمة يمكننا اقتراح مشاريع للبحث والدراسة مستقبلا ومن بينها العناوين التالية :
- دور الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية.
 - تأثير العولمة على استراتيجيات التسويق.
 - دور المورد البشري في وظيفة التسويق.
 - تأثير نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الأداء.
 - دور الكفاءات في رفع أداء المورد البشري.



**قائمة
المراجع**

قائمة المراجع:

I. الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1999.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1989.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس الأبعاد الإستراتيجية، دار اليازور للنشر والتوزيع، 2013.
- 5- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن الواحد والعشرون، الإسكندرية، مصر، 200
- 6- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 7- حسين وليد حسين عباس، سعدون حمود بشير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الديوان الوطني للمطبوعات الأكاديمية، الجزائر، 2004.
- 9- خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 11- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشري-إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 13- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 14- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغرب وآخرون، التخطيط الإستراتيجي بقياس أداء متوازن، 2006.
- 16- عبد السلام ابو قحف، اساسيات التسويق ، الجزء الاول، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الاسكندرية، مصر، سنة 1996.
- 17- عبد السلام ابو قحف، اسباب التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.

- 18- على السلمي، إدارة الموارد البشرية- الإستراتيجية-، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 19- عمر الوصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 20- فاروق خليل عبده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2005.
- 21- فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر مصر، 2011.
- 22- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، الأردن، 2088.
- 23- محمد سرور الحرير، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
- 24- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 25- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 26- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 27- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق ، المكتب العربي الحديث ، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 28- محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، "إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)"، دار الفكر الجامعين الطبعة الأولى، مصر، 2010.
- 29- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية- عرض وتحليل-، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 30- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة- ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- 31- نور الدين حاروش، إدارة الموارد لبشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 32- هاني حامد الضمور ،تسويق الخدمات، الجامعة الأردنية ،الطبعة الخامسة ، عمان ،الأردن، 2005.
- 33- هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة، درا الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، بدون سنة نشر.

II. الأطروحات والرسائل:

أ- الأطروحات:

- 1- شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق التكامل الإستراتيجي- التحفيز والتكوين-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016/2015.
- 2- قاموم زوييدة، مقراني فتحة، إعداد نظام معلوماتي لتسيير التربص، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إعلام آلي للتسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2011-2010.
- 3- مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفسفات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تسيير منظمات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2018/207.

ب- الرسائل:

- 1- بوعزوز جهاد، تسوق خدمات التأمين في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر "بن يوسف بن خدة "
- 2- شفيق شاطر، اثر ضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للمورد الشري الصناعي، رسالة ماجستير في العلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010.
- 3- شهرزاد ليصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، دراسة حالة مؤسسة sopromac بميلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية علم الاجتماع، باتنة، 2002.
- 4- شيخ هجيرة، "أهمية بحوث التسويق في إكتساب الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر (جازي GSM)", رسالة ماجستير في إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، 2007.
- 5- عرقوب وعلي، تحليل نظام الجودة الشاملة وأثره على إدارة الموارد البشرية في المنظمة-دراسة حالة منظمة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010/2009.
- 6- مشاوي محم الظفيري، "أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرارات التسويقية لشركات الإتصالات الكويتية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

III. المطبوعات:

- 1- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مقال حول "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصاريف التجارية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العدد 2007.

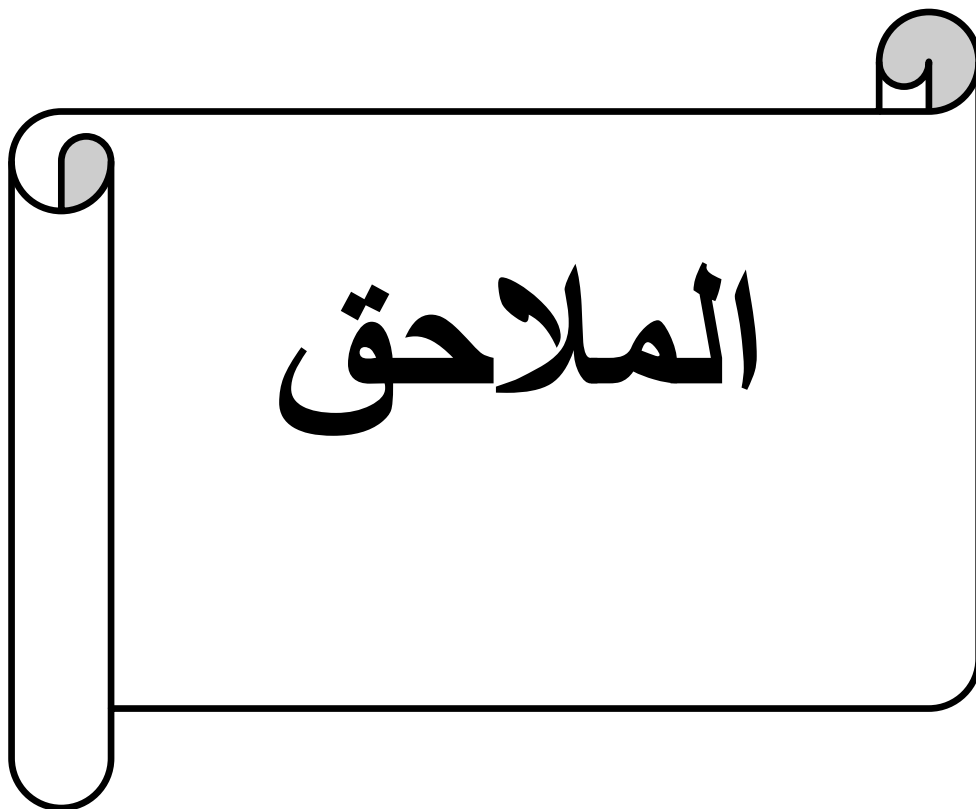
2- سامي بن عبد الله الباحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الكويت، 2007.

IV. مواقع الأنترنت:

إطلع عليه <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous> يوم/27/04/2021.

V. مراجع بلغة الأجنبية:

Philip Kotler : Marketing mangement Paris Pearson éducation ،12ed،2006.



ملحق رقم 1: استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان

ملاحظة: يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة بوضع علامة (×)

الجزء الأول: بيانات حول الموضوع

الأسئلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة جنات أ – توظيف الموارد البشرية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أ - توظيف الموارد البشرية: للشركة توزيع الكهرباء والغاز خطة وسياسة واضحة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (إطارات وعمال)					
2	تتم عملية التوظيف على اساس المؤهل العلمي والكفاءة وذلك باجتياز اختبار متخصص					
3	يتم اختيار الموظفين وذلك باجتياز اختبار وذلك باعتماد معايير محددة لقياس كفاءات المرشحين لشغل المنصب					
4	تقوم الشركة باستقطاب المهارات والخبرات العالية					

ب - تنمية وتطوير الكفاءات:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتمد الشركة على خطة واضحة لتكوين وتدريب الموظفين وتحسين مستواهم مع التكنولوجيات الحديثة					
2	يتلقى الموظفون بعد التوظيف تدريباً متخصصاً للتمكن من القيام بمهامهم في الوظيفة التي يشغلونها					
3	تسمح الشركة للموظفين باستكمال الدراسات العالية بعد التوظيف (يحمل شهادة ليسانس ويقوم باستكمال الدراسة للحصول على شهادة ماستر)					
4	تقوم الشركة باعتماد المؤهل العلمي للترقية بعد الحصول على المنصب (يتحصل على المنصب وبعد الحصول على شهادة أعلى تدرج في ملفه للترقية)					

ب - الحفاظ على الموارد البشرية (الكفاءات المكتسبة):

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم إدارة الشركة بالتحفيز المعنوي للموظفين (تقدير الجهود المبذولة)					
2	التحفيز المادي والمعنوي للموظفين يدفع الموظفين لبذل مجهود أكبر					
3	منحة المرادودية الجماعية والفردية كافية					

					لتحفيز العمال ماديا
					تحظى الاطارة بامتيازات خاصة من طرف الشركة

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	هناك رضا عن الوظيفة التي تشغلها حاليا					
	لديك رضا عن التعويضات الممنوحة عن الخبرة المهنية					
	توجد عدالة في التعامل مع جميع العمال					
	يعتبر الراتب الذي تتقاضاه مرضيا لك					
1	نتيجة تقييم أدائك يعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل					
2	أنت مرتاح في منصبك الحالي					
3	لديك ثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل					
4	لديك المعلومات والبيانات للقيام بعملك على أكمل وجه					
5	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حالة الضرورة					
6	لديك ثقة فيما يصدر من الإدارة العليا					
7	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية					
8	مديرك المباشر يشرف على تطوير أدائك ويزيد من خبرتك (التوجيهات لتحسين الاداء					
9	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار					
10	مديرك المباشر يعاملك باحترام					
11	تجد التقدير والاحترام من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي					
12	التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب					
13	تقوم الإدارة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة					
14	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بالراحة والأمن					
15	حجم العمل الذي يطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر يعتبر معقولا					
16	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية					
17	في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل فإنك على أتم الاستعداد لذلك					
18	منذ شغلي للمنصب لم أفكر بتغيير وظيفتي					

الجزء الثاني: معلومات عامة حولة عينة الدراسة

الجنس:

ذكر أنثى

المؤهل العلمي:

ليسانس ماجستير دكتوراه شهادة مهنية

المنصب الحالي:

الخبرة المهنية:

أكثر من 20 سنة من 15 إلى 20 سنة من 10 إلى 15 سنة

الأجر:

من 20000 دج إلى 40000 دج

من 40000 إلى 60000 دج

أكبر من 60000 دج

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	34

Statistiques

الجنس		
N	Valide	Manquant
	30	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	23	76,7	76,7	76,7
	أنثى	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Statistiques

المؤهل		
N	Valide	Manquant
	30	0

		المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقنى	5	16,7	16,7	16,7
	تقنى سامي	11	36,7	36,7	53,3
	ليسانس	9	30,0	30,0	83,3
	مهندس	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

الأجر

N	Valide	30
	Manquant	0

		الأجر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 4000 إلى 60000	24	80,0	80,0	80,0
	أكبر من 60000	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

الخبرة المهنية

N	Valide	30
	Manquant	0

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 05 إلى 10 سنوات	26	86,7	86,7	86,7
	من 10 إلى 15 سنة	3	10,0	10,0	96,7
	من 15 إلى 20 سنة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
وحدة الانتاج الكهربائ والغاز...موارد البشرية	30	3,97	,183	,033
تتم عملية التوظيف على اساس المؤهل العلمي..متخصص	30	4,60	,498	,091
لك باجتياز اختبار ايتم اختيار الموظفين و المرشحين لشغل المنصب	30	4,57	,626	,114
تقوم المؤسسة باسقطاب المهارات العالية	30	4,50	,630	,115

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
وحدة الانتاج الكهربائ والغاز...موارد البشرية	119,000	29	,000	3,967	3,90	4,03
تتم عملية التوظيف على اساس المؤهل العلمي..متخصص	50,565	29	,000	4,600	4,41	4,79
يتم اختيار الموظفين وذلك باجتياز اختبار المرشحين لشغل المنصب	39,952	29	,000	4,567	4,33	4,80
تقوم المؤسسة باسقطاب المهارات العالية	39,140	29	,000	4,500	4,26	4,74

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
توظيف الموارد البشرية	30	4,4083	,39108	,07140

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
توظيف الموارد البشرية	19,724	29	,000	1,40833	1,2623	1,5544

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تعتمد المؤسسة على خطة ..التكنولوجيا الحديثة	30	4,37	,490	,089
يتلقى الموظفون....التي يشغلونها	30	4,30	,702	,128
تسمح المؤسسة للموظفين....بعد التوظيف	30	4,43	,728	,133
تقوم المؤسسةعلى المنصب	30	4,43	,679	,124

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تعتمد المؤسسة على خطة ..التكنولوجيا الحديثة	15,272	29	,000	1,367	1,18	1,55
يتلقى الموظفون....التي يشغلونها	10,140	29	,000	1,300	1,04	1,56
تسمح المؤسسة للموظفين....بعد التوظيف	10,785	29	,000	1,433	1,16	1,71
تقوم المؤسسةعلى المنصب	11,564	29	,000	1,433	1,18	1,69

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تنمية وتطوير الكفاءات	30	4,3833	,48572	,08868

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تنمية وتطوير الكفاءات	15,599	29	,000	1,38333	1,2020	1,5647

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تقوم إدارة المؤسسة بالتحفيز المعنوي للموظفين	30	3,43	,817	,149
التحفيز المادي والمعنوي للموظفين يدفع بالموظف لبذل مجهود أكبر	30	3,67	1,028	,188
منحة المروددية الجماعية والفردية كافية لتحفيز العمال ماديا	30	3,30	1,179	,215
تحظى الاطارات بامتيازات خاصة من طرف المؤسسة	30	3,53	,681	,124

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تقوم إدارة المؤسسة بالتحفيز المعنوي للموظفين	2,904	29	,007	,433	,13	,74
التحفيز المادي والمعنوي للموظفين يدفع ذل مجهود أكبر بالموظف لب	3,551	29	,001	,667	,28	1,05
منحة المروددية الجماعية والفردية كافية لتحفيز العمال ماديا	1,394	29	,174	,300	-,14	,74
تحظى الاطارات بامتيازات خاصة من طرف المؤسسة	4,287	29	,000	,533	,28	,79

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحفاظ على الموارد البشرية	30	3,4833	,70690	,12906

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الحفاظ على الموارد البشرية	3,745	29	,001	,48333	,2194	,7473

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
هناك رضا عن الوظيفة التي تشغلها حاليا	30	4,33	,844	,154
لديك رضا عن التعويضات الممنوحة عن الخبرة المهنية	30	3,87	,434	,079
توجد عدالة في التعامل مع جميع العمال	30	3,60	,621	,113
ذي تتقاضاه مرضيا لكيعتبر الراتب ال	30	3,60	,894	,163
نتيجة تقييم ادائك يعكس حقيقة ادائك بالعمل	30	3,87	,681	,124
انت مرتاح في منصبك الحالي	30	4,43	,774	,141
لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	30	3,77	,626	,114
لديك المعلومات والبيانات للقيام بعملك على اكمل وجه	30	4,00	,830	,152
القرار في ادبك الصلاحيات الكافية لاتخاذ حالة الضرورة	30	3,80	,664	,121
لديك الثقة فيما يصدر من الادارة العليا	30	3,70	,466	,085
مديرك المباشر يتعامل معك بشفاافية	30	4,00	,263	,048
مديرك المباشر يشرف على تطوير ادائك ويزيد من خبرتك	30	3,97	,414	,076
أفكارك وائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار	30	3,60	,932	,170
مديرك المباشر يعملك باحترام	30	3,87	,507	,093
تجد التقدير والاحترام من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز	30	3,97	,320	,058
التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب	30	3,57	,728	,133
تقوم الادارة بالمساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	30	3,27	,583	,106
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بارحة والامن	30	4,17	,874	,160
ذي يطلب منك مقارنة حجم العمل ال بالوقت المتوفر يعتبر معقولا	30	3,93	,640	,117
تستطيع أن تعير عن رأيك بحرية	30	3,73	,583	,106
في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل فإنك على اتم الاستعداد لذلك	30	3,83	,699	,128
ذ شغلي للمنصب لم أفكر بتغيير من وظيفتي	30	4,00	,455	,083

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
هناك رضا عن الوظيفة التي تشغلها حاليا	8,651	29	,000	1,333	1,02	1,65
لديك رضا عن التعويضات الممنوحة عن الخبرة المهنية	10,933	29	,000	,867	,70	1,03
توجد عدالة في التعامل مع جميع العمال	5,288	29	,000	,600	,37	,83
ذي تتقاضاه مرضيا لكيعتبر الراتب ال	3,674	29	,001	,600	,27	,93
نتيجة تقييم ادائك يعكس حقيقة ادائك بالعمل	6,966	29	,000	,867	,61	1,12
انت مرتاح في منصبك الحالي	10,145	29	,000	1,433	1,14	1,72
لديك ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل	6,707	29	,000	,767	,53	1,00
لديك المعلومات والبيانات للقيام بعملك على اكمل وجه	6,595	29	,000	1,000	,69	1,31
القرار في ادائك الصلاحيات الكافية لاتخاذ حالة الضرورة	6,595	29	,000	,800	,55	1,05
لديك الثقة فيما يصدر من الادارة العليا	8,226	29	,000	,700	,53	,87
مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية	20,857	29	,000	1,000	,90	1,10
مديرك المباشر يشرف على تطوير ادائك ويزيد من خبرتك	12,794	29	,000	,967	,81	1,12
أفكارك واثق تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار	3,525	29	,001	,600	,25	,95
مديرك المباشر يعامل باحترام	9,355	29	,000	,867	,68	1,06
تجد التقدير والاحترام من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز	16,554	29	,000	,967	,85	1,09
التأمين الصحي بالمؤسسة مناسب	4,264	29	,000	,567	,29	,84
تقوم الادارة بالمساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة	2,504	29	,018	,267	,05	,48
ذي تعمل فيه يتميز بارحة مكان العمل ال والامن	7,309	29	,000	1,167	,84	1,49
ذي يطلب منك مقارنة حجم العمل ال بالوقت المتوفر يعتبر معقولا	7,992	29	,000	,933	,69	1,17
تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية	6,886	29	,000	,733	,52	,95
في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل فإنك على اتم الاستعداد لذلك	6,530	29	,000	,833	,57	1,09
ذ شغلي للمنصب لم أفكر بتغيير وظيفتي من	12,042	29	,000	1,000	,83	1,17

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 2 الرضا الوظيفي	30	3,8576	,33225	,06066

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور 2	14,137	29	,000	,85758	,7335	,9816

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
نتيجة المحور الأول	30	4,0917	,41254	,07532

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
نتيجة المحور الأول	14,494	29	,000	1,09167	,9376	1,2457

Corrélations

		دراسة	محور 2
محور 1	Corrélation de Pearson	1	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
محور 2	Corrélation de Pearson	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).