

## المحور الثاني: وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية

### 3-وظيفة التسويق

وهي الوظيفة التي تركز على الأنشطة الفنية لبيع منتجات المؤسسة من السلع والخدمات إلى الزبائن (من مستهلكين ومؤسسات وسيطة)، وذلك بعد التعرف أصلاً إلى رغباتهم واحتياجاتهم، والعمل على إشباعها بالكم والنوع وفي الزمان والمكان المناسبين، ونستطيع أن نعرفها بشكل أكثر دقة على " أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس على عمليات النشاط التسويقي والذي يشمل المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع وبحوث التسويق".  
فالتسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك، وعليه يعتمد المفهوم التسويقي على الأنشطة الآتية:  
-دراسة البيئة من السوق والمستهلكين.  
-تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات الشخصية (مزيج تسويقي مناسب).

-تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل، التخطيط، المراقبة.

### 3-1-دراسة السوق

إن وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة واتخاذ القرارات السليمة، مرتبط بالتعرف على الأسواق التي تنشط فيها أو تريد العمل فيها، وذلك من خلال جمع المعلومات عن هذه الأسواق وتحليلها. وتتطلب دراسة السوق تواجد العناصر الآتية:

-نظام معلومات للتسويق الذي يتشكل من مجموعة الوسائل (أفراد، آلات، إجراءات) التي تسمح بتوفير معلومات مناسبة وضرورية للنشاطات التسويقية، ويجب أن يكون قادراً على تسيير المعلومات، من حيث جمعها، تخزينها، معالجتها وتسليمها لمتخذي القرار.

-مجموعة من النماذج والأدوات الرياضية والإحصائية القادرة على تحليل واستغلال المعلومات (حساب المتوسطات، الانحرافات النمطية، التنبؤ بالمبيعات، الانحدار).

**3-1-1-مصادر المعلومات:** تتعد المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها القائم بالدراسة السوقية نذكرها كما يلي:

-المصادر الداخلية: تتمثل في تلك المصادر الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها: إحصائيات المبيعات، ملفات الزبائن، تقارير البائعين، الشكاوي، الميزانية، إدارة الموارد البشرية، المالية.

-المصادر الخارجية أو الأولية: تتمثل في تلك الدراسات المنجزة مباشرة من طرف أو للمؤسسة على شكل صبر الآراء، العينات الدائمة أو التحقيقات.

-المصادر الوثائقية أو الثانوية: تتمثل في توفير المعلومات التي تم جمعها أو طلبها من طرف هيئات أخرى خارج المؤسسة (منظمات مهنية، صحافة متخصصة، بنوك، مكاتب دراسات، جامعات، وزارات...).

### 3-2-2-الدراسات الكمية والدراسات الكيفية (النوعية):

-الدراسات الكمية: هي تلك الدراسات الوصفية التي تقدم الإجابة عن الأسئلة من النمط:

من؟ ، ماذا؟، أين؟، متى؟ وبالأخص كم؟ ، وعادة ما تتم عن طريق صبر الأراء،  
والعينات الدائمة.

-الدراسات الكيفية: تتمثل في تلك الدراسات ذات الطبيعة التفسيرية، التي تكمل  
الدراسات الكمية، وتقدم الإجابة عن الأسئلة لماذا؟ ، وتهدف التعرف عن دوافع  
الشراء، ومن التقنيات المعروفة في دراسة السوق ما يلي:

-حوارات حرة أو نصف حرة، أي ترك المجال للأفراد يتحدثون بحرية من خلال سؤال  
مفتوح.

-اجتماعات للنقاش.

-متابعة سلوك الأفراد في المحلات (الملاحظة)، سواء بالعين المجردة أو بالكاميرات.

### 3-2- المزيج التسويقي

إن المؤسسة بعد التعرف على الأوضاع السائدة في السوق (البيئة)، يتحتم عليها  
اختيار المزيج التسويقي المناسب لتلبية حاجات ورغبات الزبائن مع تحقيق الأرباح.  
والتي تتمثل في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.

-المنتج: وتشمل على مجموعة من السياسات أهمها تلك المتعلقة ب: ( أولا ) تحديد  
أنواع المنتجات وهل يتم إنتاج منتج واحد أو مجموعة من المنتجات المتكاملة. ( ثانيا )  
تشكيلة المنتجات المتكاملة، أي تقرير الأشكال والأحجام والتصاميم المختلفة  
للمنتج الواحد مع الأخذ بنظر الاعتبار اتجاهات التنمية في المجتمع وحاجة السوق إلى  
هذه التشكيلة. ( ثالثا ) التعبئة والتغليف بهدف زيادة الطلب وتوسيع رقعة السوق. ( رابعا )  
تمييز المنتجات بهدف خلق طلب خاص على المنتجات التي تقوم المنظمة  
بإنتاجها. ( خامسا ) تطوير المنتج بهدف إرضاء المستهلك الأخير أو المشتري  
الصناعي، ومسايرة التطورات التكنولوجية، واستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

-التسعير: تعتبر استراتيجيات التسعير واحدة من أهم الاستراتيجيات التسويقية وأكثرها  
تأثيرا في تحقيق الخطة التسويقية، ولا بد للإدارة من وضع السياسات واتخاذ القرارات  
السعرية التي تنسجم مع التغيرات البيئية، وبوجه خاص طبيعة الأسواق التي تتعامل  
معها، ومستويات الدخل، ودرجة مرونة الطلب، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية  
التي تعكسها خطة التنمية القومية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وتشمل  
استراتيجيات التسعير عددا من القرارات والسياسات أهمها: قرارات تحديد سعر  
المنتج، وتسعير تشكيلة المنتجات، وسياسة الخصم، وسياسة الائتمان (البيع بالأجل).

-الترويج: يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف إحداث  
تأثير معين في سلوك المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ينسجم مع الأهداف  
التسويقية للمنظمة سواء من حيث المبيعات عن طريق جذب مستهلكين أو مشتريين  
جدد، أو من حيث تقليل الطلب بالنسبة لمنتج معين وتحويله إلى منتج آخر. وتشمل  
سياسات الترويج على مجموعة من المكونات يمكن ان يطلق عليها ( المزيج الترويجي  
( نذكرها فيما يلي:

-الإعلان: هو احد الأشكال الرئيسية لترويج المبيعات، وهو يستخدم لتحقيق غرضين  
رئيسيين هما: تعريف المستهلك الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري بالسلع أو  
الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وما تتمتع به من خصائص ومميزات وتهيئة المستهلك  
الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري لاتخاذ خطوات شراء معينة تنسجم والأهداف

التسويقية الموضوعة. أما أهم الوسائل الإعلانية فهي: الصحف والمجلات، الملصقات الجدارية واللافتات، والراديو، والتلفزيون والسينما.

**-البيع الشخصي:** هو احد أشكال عملية الترويج التي يستخدم فيها العنصر البشري للشرح والتوضيح والرد على الاستفسارات التي يطرحها المستهلك أو المشتري الصناعي، وذلك بقصد التأثير عليه وإقناعه لاقتناء أو شراء المنتج، وغالبا ما تستند الجهود الشخصية التي يبذلها رجال البيع إلى الجهود الإعلانية التي تسبقها. حيث تصبح الجهود الشخصية استكمالا للعملية البيعية التي بدأها الإعلان بإقناع المستهلكين بأهمية المنتج وضرورة الشراء.

**-الدعاية:** مجموعة الأخبار والمواد الإعلامية التي تنشر أو تعرض أو تذاع في صورة إعلامية ذات خصائص غير تجارية. فهي تخلق لدى المستهلكين انطباعات ايجابية نحو المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، مثال ذلك مقابلة تلفزيونية أو حديث إذاعي مع أحد المسؤولين في المؤسسة ويطرح فيه أغراض المؤسسة وما تقدمه من منتجات أو إسهامات في عملية التنمية .

**-تنشيط المبيعات:** هي مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية الرئيسية المذكورة، وأهمها: الهدايا الترويجية والتذكارية، العينات، نوافذ العرض الخارجية، الترتيب الداخلي للمتجر، المعارض الخاصة والمحلية والدولية، والتنزيلات .

**-التوزيع:** وهي مجموعة السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار منافذ التوزيع التي يمكن من خلالها تصريف منتجات المؤسسة بنجاح، فالمؤسسة يمكنها أن تختار منفذاً أو أكثر من المنافذ الآتية لتوزيع منتجاتها: الاتصال المباشر بالمستهلك، استخدام وسيط واحد، استخدام وسيطين، استخدام أكثر من وسيطين.

ولكل منفذ من كل هذه المنافذ مزاياه وعيوبه. وبالتالي فإن المؤسسة عند اختيارها لأحد هذه المنافذ ينبغي أن تأخذ في الاعتبار أموراً عدة منها: درجة توافق منفذ التوزيع مع طبيعة المنتجات التي تنتجها، معدل التغطية أي عدد المستهلكين الذين يتمكن المنفذ من الوصول إليهم، والكلفة والعائد لكل منفذ.

#### 4- وظيفة الموارد البشرية

تختص بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واختيارها وتدريبها، وتنميتها ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها وعلاقات العمل الجماعية.

**4-1-تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بتخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال السنة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيهم لإشغالها، وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقدير هذه مجموعة من العوامل المهمة منها توسعات المؤسسة، والتنقلات الداخلية، وفقدان عدد من الأفراد بسبب التقاعد والمرض والترك. وتستلزم هذه العوامل القيام بالتنبؤ بالاتجاهات العامة والخاصة بالمؤسسة، وقد تزايدت أهمية وصعوبة تخطيط الموارد البشرية في بسبب التغيير التكنولوجي وحالة اللاتأكد الناشئة عن التقلبات الاقتصادية الكبيرة .

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات مفصلة عن الوظائف في المؤسسة حاليا ومستقبليا وتسمى عملية جمع ودراسة هذه المعلومات بتحليل ووصف الوظائف. فتحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلا مفيدا لإيجاد معلومات تساعد في كتابة وصف الوظيفة. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة .

**4-2-التوظيف:** يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في المنظمات، لذلك يجب أن تعير إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لان الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب إعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة أما الاختيار تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة .

**4-2-1- الاستقطاب:** تستطيع المنظمات من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيرا وكافيا لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

-الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية .  
-الاتصال الأولي بالمرشحين .

-الغربة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين .

**4-2-2- الاختيار:** تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف وهذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار بالتالي :

-التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف: إن الاستمارات هذه إعلان عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات المعززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية .

-المقابلات والاختبارات: من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين .

-القرار النهائي بالقبول أو الرفض: أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحل وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط .

-التعيينين: حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى عمال المنظمة واعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها .

**4-3-التدريب والتطوير وتقييم الأداء:** تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب

المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

**4-3-1-التدريب:** يعني التدريب استخدام الخبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام فان المنظمات تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم، كما يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف واختيار البرامج التدريبية بعناية. ويمكن للمنظمات أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب .

**-التدريب في مكان العمل:** يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل .

**-التدريب خارج مكان العمل:** يتم هذا النمط من التدريب خارج مكان العمل ويكون في شكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أنماطه شيوعاً هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

**4-3-2-تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل. فالتقييم يقيس فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية، وهو بهذا الخصوص يعتبر نوع من الرقابة لأنه يقارن بين الأداء الفعلي وبين المعايير ومن أهم ما يستهدفه ما يلي:

**-التغذية العكسية لكل فرد في المنظمة بشأن أدائه، إذ أن كل فرد يرغب في معرفة أدائه الحالي ورضا رئيسه عنه .**

**-ربط الحوافز المتنوعة ومن بينها الترقيّة والمكافآت المادية بالأداء الفعلي أي أن التقييم يخدم غرضاً تحفيزياً .**

**-يوضح للفرد كيفية تحسين أدائه، وينعكس ذلك في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية .**

**-الوفاء بالشروط والمتطلبات التي تحددها تشريعات النظم الخدمة والعمل بشأن العلاقة بين المنظمة والفرد.**

وفي معظم المنظمات يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء المرؤوس وقد تتجه بعض المؤسسات إلى تعزيز ذلك بتقييم المدراء الآخرين من ذوي العلاقة بأداء المرؤوس وغالباً ما يتم التقييم سنوياً .

**4-4-تخطيط المسار الوظيفي:** يمثل المسار الوظيفي تسلسل وتتابع الوظائف ومجالات

العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما ينتبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي ويتم من خلال هذا التخطيط موائمة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن أن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جدا بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في السار الوظيفي.