



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري
دراسة حالة: مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية -بجاية-
Cevital Agro-Industrie

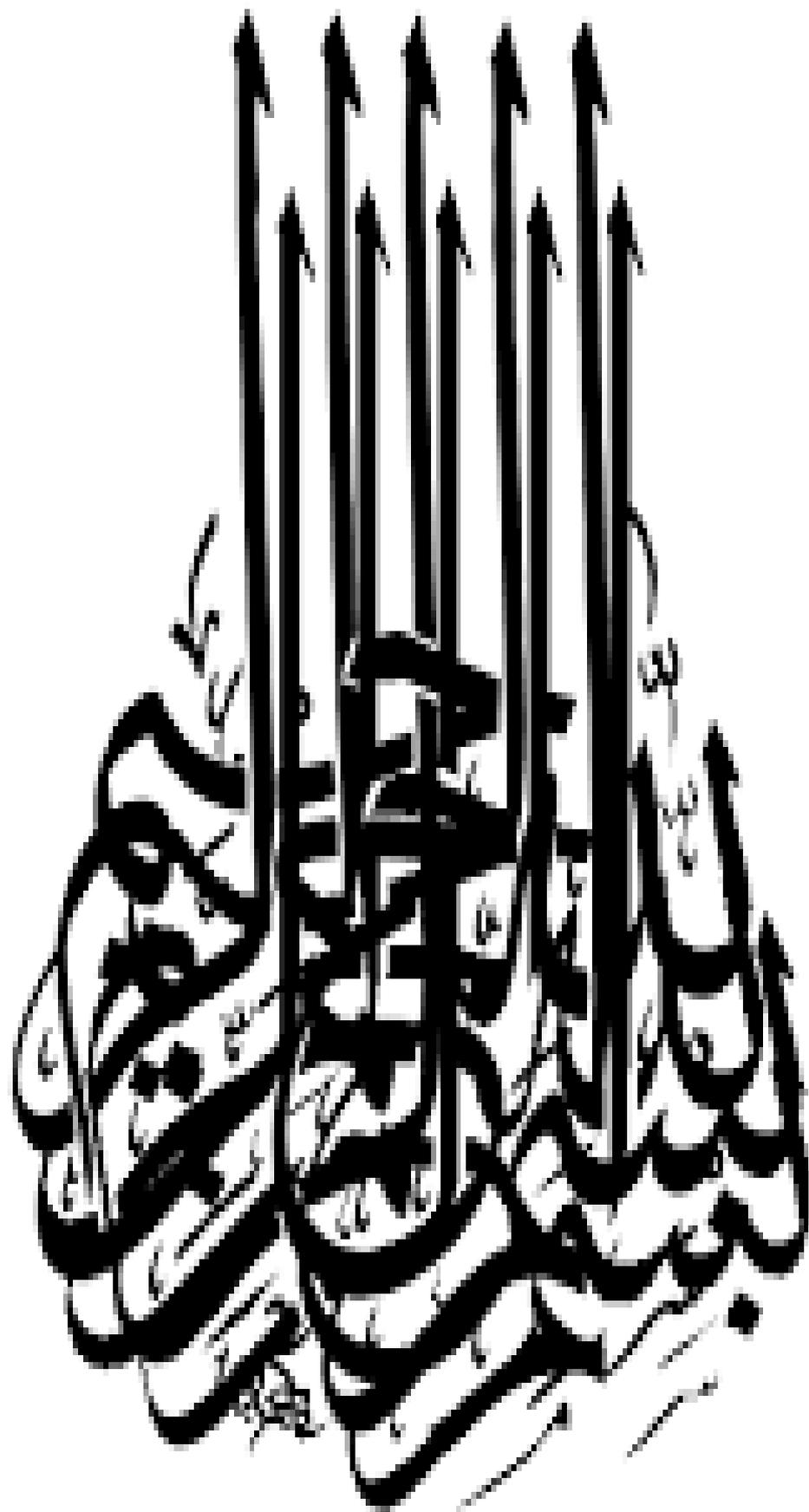
تحت إشراف الأستاذ
علي زيان محند واعمر

إعداد الطالبة
بن سالم سعاد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة الأصلية	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة-	أستاذ	غزيباون علي
مشرفا ومقررا	جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة-	أستاذ محاضر (أ)	علي زيان محند واعمر
عضوا ممتحنا	جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة-	أستاذ	البز كلتوم
عضوا ممتحنا	جامعة أكلي محند اولحاج-البويرة-	أستاذ	منصر الياس
عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر (أ)	عقون سعاد
عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر (أ)	عزيرو سليمة

السنة الجامعية: 2023/2022



الإهداء

بعد الحمد والشكر لله عز وجل وعلى تنوير للطريق المستقيم ومنحي القوة والإرادة
لتحصيل العلم المفيد، فلولا فضله ونعمته ما وصلت إلى ذلك، فأدعما نعمة يا رب
العالمين وخيرا علي وعلى الجميع أمين.

ونصلي ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق أجمعين أما بعد

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من رقع العطاء أمام قدميها وأعطتنا من روحها وعمرها حبا وتصميما لغد
أجمل أمي الحبيبة، إلى من دفعتني إلى العلم وتعبت من أجل سعادتي أبي الغالي
رحمه الله .

إلى من زرع التفاؤل في دربي وكان سدي، إلى من بوجوده أكتسب قوة
ومحبة لا حدود لها زوجي الغالي، إلى الشموع التي تنير حياتي مرام ومحمد.
إلى الذين عشت معهم وتقاسمنا أحلى الأيام إختوي الأعمام وكل الأهل والأحباب.
إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد .

شكــر و عرفان

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والداي
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين النمل91".
نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح.
أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر
الدكتور " علي زيان محند واعمر " الذي أشرف على هذا البحث ولم يدخر جهدا لمتابعة هذا العمل
وإثرائه بنصائحه القيمة.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية وعلى رأسهم السيد
" يعقوب حامي " على مساعدته القيمة و التسهيلات التي قدمها لإتمام الدراسة الميدانية
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة
فجزاكم الله خيرا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) في تحسين أداء المورد البشري، وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الإستبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بلغ حجمها (380) عامل، وقصد تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث يفسر التسويق الداخلي (58.8%) من التباين الحاصل في تحسين أداء المورد البشري، كما توصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة المهنية)، بينما توجد فروق للتسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمنصب، أما بالنسبة لتحسين أداء المورد البشري فتوصلت النتائج لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس والسن، بينما توجد فروق لتحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب).

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الأداء، المورد البشري

Abstract:

This study aimed to clarify the influence of internal marketing with its five dimensions (performance evaluation, motivation, training, internal communication, empowerment) in to improve the performance of the human resource, this can be realised by an empirical study in the Cevital Food Industry Bejaia, to achieve the goals of the study, a questionnaire was designed and distributed randomly for a sample of (380) employees, and to analyse data and test hypotheses, the SPSS is used.

This study proved that there is a statistically significant effect of internal marketing with its different dimensions on the performance of the human resource in the company under study, in which the internal marketing explains (58.8%) of the variance in improving the performance of the human resource, the study proved also that there are no statistically significant differences in people under study's answers of the internal marketing on the level of (sex, age, professional experience), however there are significant differences for internal marketing on the level of educational level and position, And for the improvement performance of the human resource, the results claimed that there is no statistically significant differences in the answers of the employees under study on the level of sex and age, but there are differences in improvement of the performance on the (educational level, professional experience, position).

Key Words : internal marketing, performance, human resource

Résumé :

Cette étude a pour objectif de connaître la contribution du marketing interne dans ces cinq dimensions (Évaluation de la performance, motivation, formation, communication interne, empowerment) dans l'amélioration de la performance des ressources humaine. Et cela à travers l'étude empirique réalisée au sein de l'entreprise Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Pour réaliser notre objectif nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué aléatoirement sur un échantillon de 380 individus .Pour analyser et tester les hypothèses nous avons utilisé le SPSS.

L'étude a montré qu'il existe un impact statistique du marketing interne sur la performance des ressources humaine dans l'entreprise lieu de notre étude. Ainsi le marketing interne explique (58,8%) de la variance résultant de l'amélioration de la performance de la ressource humaine.

Comme nous sommes parvenus à l'absence de signification statistique des écarts dans les réponses des individus de l'échantillon par rapport au marketing interne. Cela, revient aux variables personnelles (sexe, âge et expérience), par contre, il existe des écarts au marketing interne lié au niveau d'enseignement et le poste occupé.

Par rapport à l'amélioration de la performance de la ressource humaine, nous sommes parvenus à des résultats de non existence d'écarts significatifs statistiquement dans les réponses des individus de l'échantillon liée aux variables sexe et' âge. En revanche, il existe des écarts dans l'amélioration de la performance liée aux variables personnelles (niveau d'enseignement, expérience professionnelle et poste occupé).

Mots-clés : marketing interne, la performance, ressource humaine

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

شكر وعران

الملخص

III-I.....	فهرس المحتويات.....
VI-IV.....	فهرس الجداول.....
VII.....	فهرس الأشكال.....
VIII.....	فهرس الملاحق.....
أ-و.....	المقدمة.....

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

2.....	تمهيد.....
3.....	المبحث الأول: عموميات حول التسويق.....
3.....	المطلب الأول: تعريف التسويق.....
6.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق.....
9.....	المطلب الثالث: مدخل التسويق الشمولي.....
16.....	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.....
16.....	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وتطوره التاريخي.....
22.....	المطلب الثاني: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي.....
23.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي.....
25.....	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي.....
30.....	المطلب الخامس: مقومات نجاح التسويق الداخلي والصعوبات المحتملة.....
32.....	المبحث الثالث: أبعاد أو مكونات التسويق الداخلي.....
33.....	المطلب الأول: تقييم الأداء.....
39.....	المطلب الثاني: التحفيز.....
43.....	المطلب الثالث: التدريب.....

المطلب الرابع: الإتصال الداخلي 47

المطلب الخامس: التمكين 51

خلاصة..... 56

الفصل الثاني: الأسس النظرية لأداء المورد البشري

تمهيد 58

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية..... 59

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية..... 59

المطلب الثاني: المداخل الفكرية للموارد البشرية 61

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية 66

المطلب الرابع: المورد البشري من منظور التسويق الداخلي..... 75

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي 77

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته 77

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الأداء 80

المطلب الثالث: محددات الأداء 84

المبحث الثالث: التسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء..... 96

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء..... 96

المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء 102

المطلب الثالث: أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحسين الأداء 110

خلاصة 117

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية

تمهيد 119

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية -بجاية-..... 120

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة 120

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة 123

فهرس المحتويات

127.....	المطلب الثالث: التعريف بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة
136.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
136.....	المطلب الأول: نموذج وعينة الدراسة
138.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
141.....	المطلب الثالث: إختبار صلاحية أداة الدراسة
147.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
147.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
162.....	المطلب الثاني: الإختبارات القبلية
165.....	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
187.....	خلاصة
189.....	الخاتمة
193.....	قائمة المراجع
.....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	تعريف التسويق خلال الستينات وما قبلها	4
(2-1)	التسويق في فترة السبعينات	5
(3-1)	مقاربات التسويق الداخلي	19
(4-1)	مكونات التسويق الداخلي	32
(1-2)	الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية	77
(2-2)	نموذج العوامل الدافعة والعوامل الصحية وعلاقتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها	90
(3-2)	نموذج هندسة السلوك	106
(4-2)	متغيرات الأداء ل (Geary Rummler)	108
(1-3)	حجم العينة والإستبيانات القابلة للتحليل	140
(2-3)	عناصر التسويق الداخلي	141
(3-3)	مدى الإستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي	142
(4-3)	الإرتباط بين الأبعاد والمحاور والإستبيان ككل	144
(5-3)	معامل الإرتباط لكل عبارات التسويق الداخلي والبعء الذي تنتمي إليه	145
(6-3)	معامل الإرتباط لعبارات محور تحسين الأداء و الدرجة الكلية للمحور	146
(7-3)	نتائج إختبار "ألفا كرونباخ" لمحاور الإستبيان	148
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	149
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	150
(10-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	150
(11-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	151
(12-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	152
(13-3)	مقياس التحليل للمتوسط المرجح	153
(14-3)	توجهات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل	153
(15-3)	توجهات أفراد العينة لبعء تقييم الأداء	154
(16-3)	توجهات أفراد العينة لبعء التحفيز	156
(17-3)	توجهات أفراد العينة لبعء التدريب	157
(18-3)	توجهات أفراد العينة لبعء الإتصال الداخلي	159
(19-3)	توجهات أفراد العينة لبعء التمكين	160

فهرس الجداول

162	توجهات أفراد العينة حول تحسين الأداء	(20-3)
165	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، تحسين الأداء)	(21-3)
165	مصفوفة الارتباط لأبعاد التسويق الداخلي	(22-3)
166	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل	(23-3)
167	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التسويق الداخلي) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية	(24-3)
169	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل(تقييم الأداء) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية	(25-3)
170	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التحفيز) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجماعة	(26-3)
171	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التدريب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجماعة	(27-3)
172	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (الإتصال الداخلي) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية	(28-3)
173	نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التمكين) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجماعة	(29-3)
174	نتائج إختبار Independent-samples (T-Test) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير الجنس	(30-3)
175	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير السن	(31-3)
176	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	(32-3)
177	نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) للتسويق الداخلي ومتغير المستوى التعليمي	(33-3)
178	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير الخبرة المهنية	(34-3)
179	نتائج إختبار التباين الأحادي للتسويق الداخلي تبعا لمتغير المنصب	(35-3)
180	نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) للتسويق الداخلي ومتغير المنصب	(36-3)
181	نتائج إختبار Independent-samples (T-Test) لتحسين الأداء تبعا	(37-3)

فهرس الجداول

	لمتغير الجنس	
182	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير السن	(38-3)
183	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(39-3)
184	نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(40-3)
185	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	(41-3)
186	نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	(42-3)
187	نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير المنصب	(43-3)
188	نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير المنصب	(44-3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	الأشكال الثلاثة للتسويق في قطاع الخدمات	(1-1)
26	نموذج بيرري للتسويق الداخلي	(2-1)
28	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	(3-1)
29	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	(4-1)
79	العوامل المؤثرة على الأداء	(1-2)
82	بعدي الأداء	(2-2)
89	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو	(3-2)
104	النموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء (Dear & Ripley)	(4-2)
105	نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء	(5-2)
107	نموذج عملية تحسين الأداء	(6-2)
109	نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية	(7-2)
110	نموذج تحديد الحاجات التدريبية	(8-2)
124	أهم منتجات مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية	(1-3)
130	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب المنطقة لسنة 2022	(2-3)
130	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الجنس لسنة 2022	(3-3)
131	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب طبيعة عقد العمل لسنة 2022	(4-3)
131	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب المنصب لسنة 2022	(5-3)
132	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب السن لسنة 2022	(6-3)
132	توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الخبرة المهنية لسنة 2022	(7-3)
139	نموذج الدراسة	(8-3)

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
(1)	مختلف الوحدات لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية -بجاية-
(2)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-
(3)	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
(4)	الإستبيان الموجه لعمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
(5)	مخرجات SPSS

المقدمة

تمهيد:

تشهد المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء تطورات وتغيرات سريعة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت تعيش في عالم تغير فيه نطاق النشاط من المحلي إلى العالمي، مما أدى إلى تصاعد ونمو في حدة المنافسة، وهذا ما جعل المؤسسات أمام تحديات كبيرة للتكيف والاستجابة الفعالة مع التقلبات الحاصلة لضمان البقاء والتميز، ولهذا نجدها تعمل جاهدة إلى انتهاج أفكار وأساليب جديدة لمواكبة موجة التحديث والتطور التي يشهدها العالم.

لقد اهتم الفكر الإداري بالبحث عن المفاهيم الجديدة والطرق الناجحة التي تضمن تطوير أداء المؤسسات وتحسين خدماتها، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة التسويق الداخلي كأساس لنجاح التسويق الخارجي وضمان رضا الزبائن، حيث يستمد خصائصه من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، إذ لا يمكن اعتباره وظيفة منفصلة، فالتسويق الداخلي هو نهج لاستراتيجية العمل وتحسين الأداء والذي يعتمد على تكامل الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة.

يعد التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي تعنى بالموارد البشري، فهو مرادف لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية، إذ يعمل على ترسيخ قاعدة اعتبار العاملين في المؤسسة كزبائن داخليين وجب الاهتمام بهم وإشباع حاجاتهم، فالفكرة الأصلية للتسويق الداخلي مستمدة من مفهوم التسويق الخارجي والذي يقوم على الدور الرئيسي للعميل والإجراءات اللازمة لذلك. وعليه فالتسويق الداخلي يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء والذي بدوره يؤدي للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة، حيث يعمل التسويق الداخلي على توجيه العاملين وتدعيم دافعيتهم بهدف تحسين أدائهم وسلوكياتهم، من خلال مجموعة من البرامج الداخلية لإرضاء الزبائن الداخليين بهدف تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

وبالمقابل نجد أن استمرار ونجاح المؤسسات في وقتنا الحاضر مرهونا بكفاءة مواردها البشرية، إذ يعتبر هذا الأخير القاعدة الأساسية والعنصر الفعال في المؤسسة والذي يمكنها من تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو يشكل الثروة الحقيقية للمؤسسة وذلك نظرا لصعوبة نسخه وتقليده من قبل أي مؤسسة أخرى، فمتى توفر العنصر البشري المتميز تكون المؤسسة قد وجدت أهم أدوات النجاح.

وفي خضم هذه التحولات صار الاهتمام بالموارد البشري والاعتراف بأهميته في بيئة الأعمال المعاصرة كضرورة حتمية، والذي اقترن بالبحث عن الأساليب الإدارية التي تجعله يقدم أفضل ما لديه، ولعل أبرزها ما يسمى بالتسويق الداخلي، فمن الضروري اقناع العاملين بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بانتهاجها والحصول على تأييدهم، وكذا معرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها، فالتسويق الداخلي يعمل على توفير بيئة عمل داخلية تسمح بانطلاق الطاقة الكامنة للمورد البشري مما يدفعه للعمل بجد وتحسين مستويات أدائه.

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت ولا تزال في صدد البحث في موضوع التسويق الداخلي وكيفية تطبيقه، فإن الدول النامية تبدو أكثر حاجة لمثل هذا الاهتمام، والجزائر بصفة خاصة في حاجة ماسة إلى إجراء العديد من البحوث في هذا الموضوع باعتباره وسيلة فعالة للنهوض بالاقتصاد الوطني.

تعتبر مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية من أبرز المؤسسات الجزائرية التي تسعى جاهدة لمواكبة التطورات والحفاظ على استمراريتها من جهة والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة أخرى، وذلك من خلال تبني المداخل الحديثة التي أثبتت نجاعتها وقدرتها في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن هذا المنطلق ولإبراز الدور الفعال الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، ارتأينا صياغة مشكلة الدراسة كالآتي:

أولاً: الإشكالية

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؟

تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر تقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو أثر بعد التحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي انعكاسات بعد التدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة؟
- كيف يؤثر بعد الإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة محل الدراسة؟
- هل يؤثر التمكين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؟

ثانياً: الفرضيات:

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

وتتنبق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع

إن أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تجعل الباحث يختاره دون سواه، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع التسويق الداخلي ودوره في تحسين أداء المورد البشري كونه يندرج ضمن التخصص "إدارة الموارد البشرية"، والرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن التسويق الداخلي، إذ تعد أول أطروحة في جامعة البويرة تتناول هذا الموضوع، بالإضافة إلى شعوري بالمسؤولية كباحثة لإيجاد السبل الناجحة في تحسين أداء المورد البشرية في المؤسسة الجزائرية، كما أن الموضوع يمس مشكلة واقعية تعيشها معظم المؤسسات الجزائرية، حيث تهمل هذا المدخل التنموي والتطويري لمواردها البشرية.

رابعا: أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تسلط الضوء على الموارد البشرية من جهة، بإعتباره أهم مورد يضمن نجاح المؤسسة في إرضاء زبائننا، والإرتقاء بمستوى أداءها، ومن جهة أخرى تطبيق التسويق الداخلي كمدخل حديث لتحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال رضا الزبون الداخلي (العمال)، كما نلمس أهمية البحث في تطرقنا للمؤسسة الإنتاجية، حيث أجريت معظم الأبحاث في المؤسسات الخدمية، بالإضافة إلى

سعيًا أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية على مستوى مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، وذلك بعد التوصل إلى النتائج وتقديم الإقتراحات للمؤسسة محل الدراسة حول تطبيق التسويق الداخلي وكيفية مساهمته في تحسين أداء مواردها البشرية، مما سينعكس إيجابًا على أداءها.

خامسًا: أهداف البحث

تتجلى أهداف قيامنا بدراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- تحديد أهم الأسس النظرية والمعرفية التي يركز عليها التسويق الداخلي، وكذا تأثيره على أداء المورد البشري؛
- التعرف على واقع التسويق الداخلي وإجراءاته في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؛
- دراسة العلاقة الإرتباطية بين التسويق الداخلي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية؛
- الإستفادة من نتائج البحث في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة محل البحث.

سادسًا: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته ارتأينا استخدام المنهج الواقعي أو الموجبي (Positivism)، حيث يتميز بحيادية الباحث اتجاه الموضوع من أجل فهمه بشكل أدق، وضمان الموضوعية، وهذا بالإعتماد على المنطق الإستنتاجي (Dédution) والذي يقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة مسبقًا أي من العام إلى الخاص، حيث إستعنا بدراسة حالة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بغرض التعمق بشكل دقيق في الموضوع وإثبات أو نفي الفرضيات التي قمنا بصياغتها، وذلك للتعرف عن مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

سابعًا: حدود البحث

تتمثل حدود البحث الموضوعية والزمانية والمكانية كالآتي:

الحدود الموضوعية: تقتصر في هذا البحث على إبراز أهمية التسويق الداخلي ومساهمته في تحسين أداء المورد البشري وذلك بالمؤسسة الإنتاجية فحسب وهذا نظرًا للبحوث الكثيرة التي تناولت المؤسسات الخدمية، حيث سنتناول التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) كمتغير مستقل، وتحسين الأداء كمتغير تابع.

الحدود الزمانية: بالنسبة للدراسة التطبيقية فامتدت من 2022/02/01 إلى غاية 2022/06/01.

الحدود المكانية: سنقوم بأسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة سفيتال للصناعة الغذائية بجاية.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة كل عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية بدون استثناء، ولكن نظرًا لصعوبة تحصيل المعلومات، ارتأينا استخدام عينة تضم 380 عامل.

ثامنا: أدوات البحث

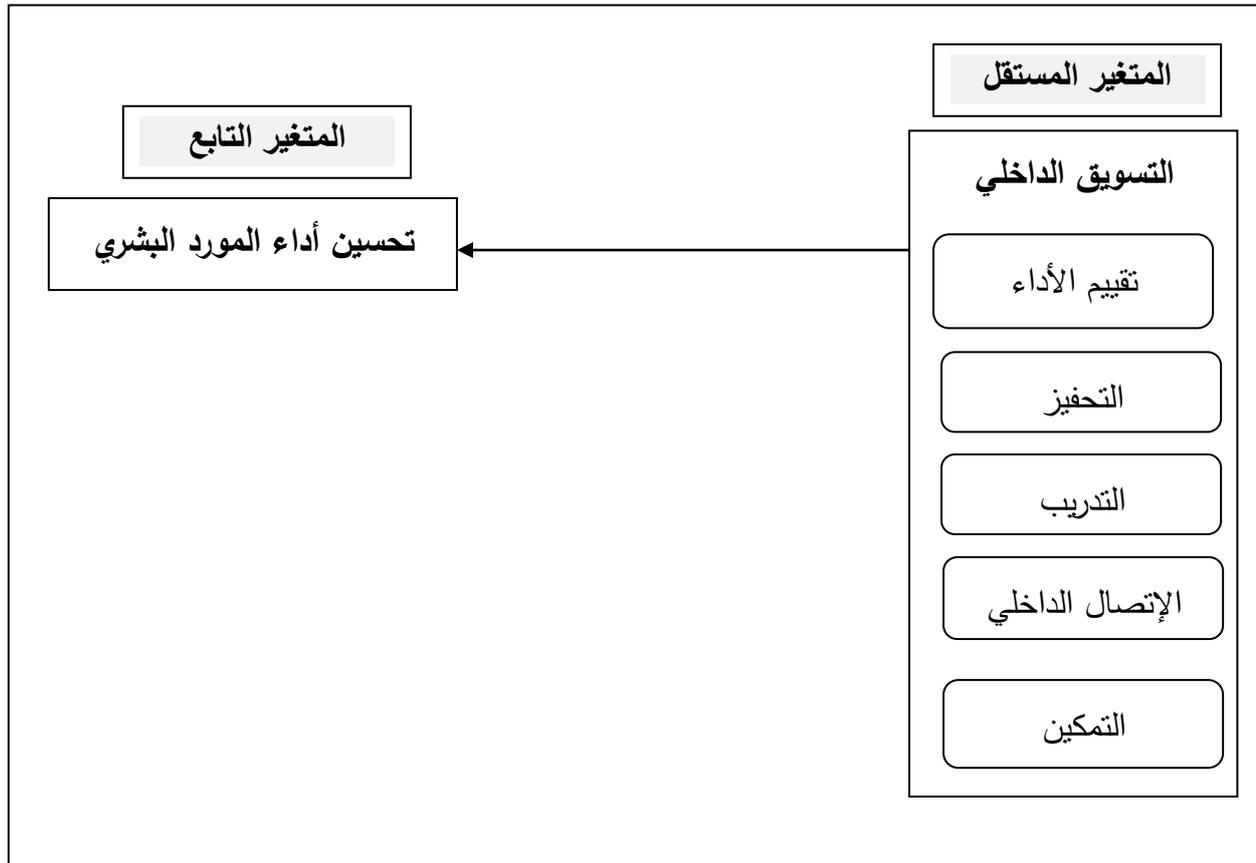
لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مختلف المصادر والمراجع المكتبية والإلكترونية بما تحويه من كتب، مقالات وأطروحات وهذا من أجل بلورة الإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فتمت الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية المعمول بها في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية بما فيها التقارير المنجزة من قبل إدارة الموارد البشرية، وكذا المطويات وغيرها من المنشورات التي لها علاقة بموضوع البحث، كما تم الإعتماد على الإستبانة في جمع البيانات، وبهدف كشف العلاقة التأثيرية بين المتغيرات الواردة في الدراسة قمنا بإستخدام برنامج SPSS.

تاسعا: نموذج الدراسة

انطلاقا من الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، صمم نموذج هذه الدراسة والذي ينبع من فكرة أساسية وهي مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، بحيث يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين)؛

2- المتغير التابع: ويتمثل في تحسين أداء المورد البشري؛
والشكل التالي يبين النموذج المعتمد في الدراسة.



عاشرا: صعوبات الدراسة

- تمثلت الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة فيما يلي:
- صعوبة ضبط أبعاد التسويق الداخلي وهذا نظرا للاختلاف في تحديد أبعاد هذا المفهوم؛
 - صعوبة الحصول على بعض الوثائق المهمة بالنسبة لموضوع الدراسة بحجة سرية المعلومات؛
 - رفض إجراء المقابلة بحجة الخوف من تفشي وباء كورونا؛
 - صعوبة توزيع الاستبيانات بحيث استغرقت فترة استرجاعها حوالي أربعة أشهر.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

بغرض الإلمام بجميع جوانب الدراسة، تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول رئيسية على النحو الآتي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للتسويق الداخلي والذي تفرع إلى ثلاثة مباحث، الأول تناول مفهوم التسويق بشكل عام، وكذا مدخل التسويق الشمولي الذي يندرج ضمنه التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فتنتطرق فيه إلى أساسيات التسويق الداخلي، وفي المبحث الثالث سنحاول التعرف على أبعاد أو مكونات التسويق الداخلي والمتمثلة في تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين؛

الفصل الثاني: بعنوان الأسس النظرية لأداء المورد البشري، والذي تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سنتعرف على مختلف أساسيات أداء المورد البشري، أما المبحث الثاني والذي تناول مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته، وفي المبحث الثالث نتطرق إلى التسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء؛

الفصل الثالث: والذي تمحور حول الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، للتعرف عن مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ومساهمته في تحسين أداء المورد البشري، وذلك لإختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، وذلك من خلال ثلاث مباحث، الأول يتمثل في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وفي الأخير سنحاول من خلال المبحث الثالث تحليل النتائج المتوصل إليها وإختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

ركز التسويق في بداياته على عمليات التبادل بين المؤسسة وزبائنها، غير أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمؤسسة في تحديد مستوى الجودة ورضا الزبائن، قد وجه النظر إلى شكل آخر لعملية التبادل القائمة بين المؤسسة والعاملين بها، حيث أصبحت المؤسسات مدركة أن نجاحها في ضمان رضا زبائنها يعتمد بالضرورة على جودة أداء عاملها. ومن هذا المنطلق ظهرت فكرة التسويق الداخلي، حيث يعتبر هذا الأخير مطلب سابق لأداء التسويق الخارجي، وذلك بإشباع حاجات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين لضمان تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعمق في موضوع التسويق الداخلي وفهمه أكثر، وذلك ضمن ثلاث مباحث، حيث نتطرق في المبحث الأول للتسويق بشكل عام وتطوره التاريخي، وكذا مدخل التسويق الشمولي، والذي يعد التسويق الداخلي أحد مكوناته، أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على أساسيات التسويق الداخلي وذلك من خلال عرض أهم تعاريفه وتطوره التاريخي، ثم التعرف على خصائصه ومرتكزاته، وكذا نماذجه وكيفية تطبيقه والصعوبات التي قد تواجهه، وفي الأخير سنحاول التعرف على أبعاد التسويق الداخلي.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق

إن نضج الفكر التسويقي قد جاء عبر مخاض طويل انعكاسا للأبحاث التي نتجت عن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فظهرت مفاهيم تسويقية مختلفة تبنتها منظمات الأعمال وفق التطور الذي شهدته الإدارة وما نتج من تأثيرات البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية التي عملت في ظلها المؤسسات، حيث مر الفكر التسويقي بمجموعة من التوجهات التسويقية والتي سنفصل فيها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التسويق

تعود نشأة التسويق حسب (Drucker) للقرن السابع عشر، حيث قامت عائلة *ميسوي* اليابانية عام (1650) بإنشاء أول محل بطوكيو، ثم استمر في التطور حتى وصل إلى الغرب سنة (1850) من قبل شركة *هارفيشير*¹، أما مفهوم التسويق فظهر في بدايات القرن العشرين، حيث يرجع بعض المختصين تاريخ ظهور هذا المفهوم إلى ما بعد أزمة (1929)²، ولكن من المحتمل أن تكون المؤسسات قد مارست التسويق قبل ذلك التاريخ دون إدراكها لذلك، حيث أن التسويق لم يكن غائبا كليا لكنه اعتبر كوظيفة ملحقة وقليلة الأهمية، وبازدياد حجم الاهتمامات التجارية في القرن العشرين وبروز ضرورة تطوير تقنيات بيع جديدة لخلق منافذ لتصريف البضائع أصبحت السوق تحتل مكانة مركزية فلم يعد الإنتاج المتبوع بصرف السلع هو الوظيفة الأساسية للمؤسسة بل البيع من أجل استمرار الإنتاج³، وهذا ما جعل التسويق مفتاح الوصول لتحقيق أهداف أي مؤسسة⁴.

لقد ظهرت العديد من التعاريف والتي تعكس المرحلة الفكرية التي مر بها التسويق، وفيما يلي سنحاول أن نستعرض أهمها وذلك منذ ظهور مفهوم التسويق إلى يومنا هذا.

أولاً: التسويق خلال الستينات وما قبلها

سنحاول من خلال الجدول رقم (1-1) التعرف على أهم التعريفات التي عرفت تلك الفترة.

1 - بطرس حلاق، مبادئ التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص8

2- Sophie Anneau Guillemain, **Marketing**, Gualino lextenso, Paris, 2021, P5

3 - كاترين فيو، ترجمة وردية واشد، التسويق، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص9

4 - عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، ط2، المكتبة المصرية، مصر، 2011، ص17

الجدول رقم (1-1): تعريف التسويق خلال الستينات وما قبلها

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو عملية نقل المنتجات من خلال القنوات التجارية من المنتج للمستهلك	1925 Brown
جميع الخطوات أو الأنشطة اللازمة لوضع المنتجات الملموسة في أيدي المستهلكين	1956 Philips,Duncam
مجموعة الجهود المنطوية على الإعلان/البيع/ بحوث التسويق وغيرها لتحويل المنتجات المادية من أماكن الإنتاج والأسواق إلى المستهلكين وباستخدام الوسائل الفعالة للترويج	1958 Mortimer
هو النشاط الذي يُعنى بانتقال المنتجات المادية والخدمات من المنتج وصولاً إلى الزبون أو المستهلك	1960 American Marketing Association
عملية في المجتمع بمقتضاها يتم توقع هيكل الطلب على المنتجات المادية والخدمات والعمل على زيادته واشباعه عن طريق الفهم الصحيح والترويج	1965 Marketing Staff of ohaio
تحليل، تنظيم، تخطيط ومراقبة الموارد، السياسات والأنشطة بنظرة معتمدة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة مختارة من الزبائن لتحقيق الربح	1967 Kotler

المصدر: براهيمي فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، 2017، ص ص 225- 226

من خلال هذا الجدول نرى أن التسويق في بداياته ركز فقط على كيفية توزيع المنتجات، ومع مرور الوقت ونظراً لشدة المنافسة أصبحت المؤسسات مجبرة للترويج لمنتجاتها وظهرت أيضاً بحوث التسويق لتزويدها بالمعلومات التسويقية وترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج والتوزيع، كما أن التسويق لم يعد مقتصرًا على المنتجات المادية فقط بل امتد إلى قطاع الخدمات وظهر ما يسمى بتسويق الخدمات.

ثانياً: التسويق في فترة السبعينات

يمكن توضيح أهم ما ميز هذه الفترة من خلال مجموعة من التعاريف والمدونة في الجدول رقم (2-1).

الجدول رقم (1-2): التسويق في فترة السبعينات

التعريف	الحقبة الزمنية
التسويق هو مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقدير وإشباع حاجات ورغبات سوق مستهدف	1971 Gist
التسويق هو مجموعة من الأنشطة الضرورية من خلال عملية التبادل	1973 Holloway & Hancock
التسويق هو نشاط يقوم به الأفراد والمؤسسات سواء كانت ربحية أو غير ربحية لتسهيل عملية التبادل وتحقيق رضا الطرفين	1975 Marcus et al
التسويق هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يتكون من خلالها هيكل الطلب على السلع والخدمات وحتى الأفكار لإشباع احتياجات ورغبات الزبائن	1979 Markin

Source: Gary J. Brunswick & Northern Michigan, **A chronology of the definition of marketing**, Journal of business & economics research, Vol 12 N2, 2014, P110

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن فترة السبعينات تميزت بنمو الفكر التسويقي نتيجة للبحوث والدراسات التي أوضحت أن رضا الزبون هو محور نجاح المؤسسات، وعليه أصبح التسويق يهتم بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن كمرحلة أولى ثم العمل على إشباعها في إطار عملية التبادل.

ثالثاً: التسويق من الثمانينات إلى يومنا هذا:

ظهرت العديد من التعاريف في هذه الفترة وسنحاول أن نذكر أهمها:

تعريف (Gronroos) 1989: التسويق هو إقامة وتطوير علاقات طويلة الأجل مع العملاء مما يحقق أهداف الطرفين، وهذا يتم من خلال عملية التبادل وضمن الإلتزام من الطرفين¹.

تعريف Lynch 1994: التسويق هو الموجه لإستراتيجية المؤسسة من خلال فهم الأسواق والإستجابة لها².

تعريف (Zaltman & Kotler) 1997: التسويق هو تغيير في القيم أو المعتقدات أو سلوكيات الأفراد والمؤسسات³.

¹- Christian Gronroos, **Definig marketing: A market-oriented approach**, European journal of marketing, Vol23, N1, 1989, P57

² - James E. Lynch, **Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organisation**, Journal of marketing management, Vol10, 1994, P528

³ - Gerald Zaltman, Philip Kotler, **Social marketing: An approach to planned social change**, Social marketing quarterly, Vol 03, Special issue, 1997, P13

تعريف (Bonne & Kurtz) 2004: هو عملية تخطيط، تصميم وتحقيق المنتجات وتسعيرها والترويج لها وتوزيع الأفكار، السلع، الخدمات، المنظمات والأحداث من أجل خلق وصيانة العلاقات التي ترضي الأفراد وتحقق أهداف المؤسسة¹.

تعريف (Kotler & Keller) 2016: التسويق هو وظيفة تنظيمية ومجموعة من الأنشطة لإنشاء والتواصل والتسليم قيمة للعملاء وإدارة العلاقات معهم بطرق تفيد المنظمة وأصحاب المصلحة فيها².

التعريف الإجرائي: التسويق وظيفة تنظيمية مستمرة تقوم على أساس التبادل وذلك بتقديم منافع ذات قيمة للزبون تشبع حاجاته ورغباته وبالمقابل تحقيق أهداف المؤسسة وأصحاب المصلحة مع الحفاظ على رفاهية المجتمع.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق

تطور مفهوم التسويق ضمن مراحل زمنية مختلفة وعرف عدة توجهات، حيث تمحورت حول تعامل المؤسسة مع الزبون وكذا تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

أولاً: مرحلة التوجه بالإنتاج

كان التسويق في بداياته يركز على توزيع المنتجات فقط³، فظهر الثورة الصناعية وتوفر التقنيات الحديثة والأساليب الجديدة في العمل جعل من الممكن إنتاج وتقديم سلع أكثر وبفاعلية أعلى⁴، كما عرفت تلك الفترة ظهور سلع جديدة لم يكن المستهلك على دراية بها ولا حتى فوائدها، فكانت المؤسسات بذلك تستهدف جميع المستهلكين بمزيج تسويقي واحد، دون الأخذ بالاعتبار الاختلاف في رغباتهم، ولعل أبرزها مؤسسة (Ford) الأمريكية للسيارات، حيث قدمت سيارة بمواصفات بسيطة وبشكل ولون واحد لجميع المستهلكين، فالطلب كان دائماً يفوق العرض⁵.

وعليه يمكن القول إن أهم ما ميز تلك الفترة هو غياب الاهتمام بالجانب التسويقي، فالطلب العالي للسلع جعل من مهمة تسويقها أو بيعها أمر سهل لا يستوجب جهداً كبيراً.

¹ - براهيمى فاروق، مرجع سبق ذكره، ص234

² - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**, Pearson education, 15e, Landres Royaume uni, 2016, P51

³ - Alain Kruger et autres, **marketing**, 2éditions, Dunod, Paris, 2015, P3

⁴ - تامر البكري، أحمد نزار النوري، **التسويق الأخضر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص19

⁵ - أنيس احمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص26

ثانياً: مرحلة التوجه بالمنتج

يقوم هذا التوجه على فكرة مؤداها أن المستهلك يفضل المنتج ذا الجودة والأداء العالين، فنظراً لزيادة الإنتاج بمعدلات كبيرة وظهور السلع الشبيهة، كان لا بد للمستهلك من انتقاء المنتج الأفضل وبأقل سعر¹، الأمر الذي يتطلب بالضرورة انتقال المؤسسات من التوجه الإنتاجي إلى التوجه السلعي (المنتج)، وتركيز الإدارة على المنتج من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية أكثر من التركيز على تلبية احتياجات المستهلكين ومحاولة اشباعها. لذلك فقد اجتهدت المؤسسات لتحسين نوعية منتجاتها باستمرار من خلال التركيز على التصميم الجذاب، نوعية التعبئة والتغليف، والأكثر من ذلك فقد بالغت العديد من المؤسسات في التركيز على الجودة دون الأخذ في الاعتبار فهم الأسواق أو السعر الملائم أو متطلبات السوق، الأمر الذي أدى إلى عدم تلبية تلك المنتجات لحاجات ورغبات المستهلكين وبخاصة بالنسبة للسعر، مما أدى إلى تراجع الطلب على تلك المنتجات وزيادة المخزون الراكد من المنتجات لدى هذه المؤسسات².

وعليه يمكن القول بأن هذه المرحلة تشبه المرحلة التي سبقتها في نظرتها للتسويق، حيث اقتصر هذا الأخير على تمكين المؤسسة من توزيع منتجاتها فحسب.

ثالثاً: مرحلة التوجه بالبيع

ظهر هذا التوجه في الفترة بين (1920-1950) نتيجة لحدوث تضخم في المنتجات والذي بدوره أدى لوجود مخزون كبير، ومع زيادة العرض على الطلب قامت الشركات بممارسة العديد من الأساليب البيعية للتخلص من هذا المخزون وإقناع الزبائن بشراءه³.

لقد ركز هذا التوجه على عنصري التوزيع والترويج، والذي تركز فيه الإدارة على بيع ما يمكن إنتاجه بدلاً من إنتاج ما يمكن بيعه، حيث يفترض أن العملاء لديهم اتجاه طبيعي إلى المقارنة بين المنتجات عند الشراء، كما أن المستهلك أو الزبون لا يمكن أن يشتري إلا من خلال عمليات الإقناع، وعلى هذا فإن دور التسويق كان يركز على تحسين نظم التوزيع والبيع لجذب العملاء والإحتفاظ بهم، لذلك فقد كان لرجال البيع الأهمية الكبرى والسيطرة طيلة الفترة الزمنية لهذا التوجه، لذا تم منحهم الصلاحيات المخولة لإعتماد بعض الخصومات التجارية أو التخفيضات السعرية لإستقطاب الزبائن دون استشارة الإدارة العليا للمؤسسات أو الرجوع إليها⁴.

1 - فطومة بن مكي، دروس مقياس التسويق والإشهار، كلية علوم الإعلام والإتصال قسم الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص4
 2 - شرين أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، ط1، دار تنوير للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص43
 3 - خري عبد الناصر، التسويق العصبي التوجه الجديد في علم التسويق، مجلة العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2014، ص23
 4 - شرين أبو وردة، نفس المرجع السابق، ص44

رابعاً: مرحلة التوجه التسويقي

تعد هذه المرحلة مرحلة تحول جذري في مجال التسويق من خلال تبني أفكار ومفاهيم جديدة تتعارض مع المفهوم التقليدي للتسويق¹، فالتوجه التسويقي يعني التركيز على الزبائن الحاليين والمحتملين من خلال دراسة حاجاتهم ورغباتهم وصنع القرارات التسويقية الإستراتيجية لتلبية هذه الحاجات والرغبات، وهذا ما يتطلب من المؤسسة دراسة السوق للتعرف على مؤثرات الطلب وخصائصه وكذلك متابعة التغيرات التي تحدث به ومحاولة التكيف معها.

يهدف المفهوم التسويقي إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها من خلال رضا الزبون، ويعني ذلك أن تركيز المؤسسات وفقاً لهذا المفهوم ينصب على تحقيق الأرباح طويلة الأجل²، كما أن التفاعل مع الزبون والاستجابة له يحقق عائدات مستمرة للمؤسسة³.

ينكون المفهوم التسويقي من التوجهات التالية⁴:

1- التوجه بالزبون:

يقصد به أن جهود المؤسسة لا بد أن توجه بالدرجة الأولى نحو إرضاء الزبون، باعتباره محور ارتكازها، وعليه يمكن القول أن الاهتمام برغبات الزبائن والعمل على تحقيقها يعتبر الضمان الحقيقي لنجاح أي مؤسسة؛

2- التركيز على السوق المستهدف:

يعد من الصعب على المؤسسات أن تعمل في كل الأسواق وتشبع الاحتياجات المختلفة للزبائن، بالإضافة إلى أنه لا يمكن معاملة السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها، لذا فالمفهوم التسويقي يشمل قيام المؤسسات بتحديد أسواقها المستهدفة بدقة، ثم تقوم بإعداد البرنامج التسويقي المناسب للسوق المستهدف والتركيز عليه؛

3- التسويق المتكامل:

ينبغي وفقاً للمفهوم التسويقي أن تتعاون وتتكامل جميع أقسام المؤسسة بغرض خدمة الزبون، وأن تكون المنتجات موجهة لإشباع احتياجاته، فهو كما سبق الإشارة نقطة الارتكاز الرئيسية في تخطيط أوجه الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، ويتحقق التكامل بين وظائف المؤسسة لتحقيق الهدف الأساسي لها، يندرج تحته

¹ Chuck Hermans, *the history of marketing thought*, 2009 , p08

² - Bence Kovas et autres, *The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct_ validation of a new measurement tool*, Acta academica karviniensia, vol XXI(1), Tchèque, 2021, p30

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، *التسويق الصناعي*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص20

⁴ - طارق طه، *إدارة التسويق*، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 58-61

مجموعة من الأهداف الفرعية، مثل زيادة حجم المبيعات، تحسين جودة المنتج، خفض التكاليف، زيادة منافذ التوزيع، تنويع المنتجات، يتم عن طريقها الوصول إلى هذا الهدف العام، بالإضافة إلى ضرورة وجود تكامل للوظائف التسويقية في المؤسسة (تسعير، إعلان، توزيع) ويقتضي ذلك ضم كل الأقسام المزاولة للنشاط التسويقي للمؤسسة في إدارة واحدة وهي "إدارة التسويق" لضمان التنسيق بين كل الأنشطة التسويقية.

يلاحظ أن تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي يجعلها تضع الزبون واحتياجاته على قمة الهرم التنظيمي، حيث أصبحت المراحل التسويقية تتمثل في¹:

- صناعة أو خلق احتياجات الزبون وفي ظل ظروف المنافسين؛
- وضع الاحتياجات في صورة تتناسب مع ثقافة ورغبات الزبون؛
- تحديد الشكل الأمثل للإنتاج الذي يحقق أفضل النتائج للجهة المنتجة والزبون ويستطيع مواجهة منافسة الآخرين؛
- تحديد الكيفية المناسبة لإخراج المنتج وعرضه بالصورة المناسبة طبقاً للإحتياجات السابق تحديدها وبصفة خاصة المنافسة مع المنتجات أو الخدمات التسويقية الأخرى؛
- توصيل هذه الصياغة والمفاهيم للزبون.

وكخلاصة لما سبق يمكن الإشارة إلى أن التسويق وصل إلى نتيجة مفادها أن الزبون هو محور النجاح للمؤسسات، لكن مع ظهور الآثار السلبية على المجتمع والبيئة من خلال المبالغة في هذا المبدأ، وجد المسوقون أنفسهم في حرج كبير، حيث كثرت الاحتجاجات للمطالبة بتحمل المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وكذا حماية حقوق المستهلك والبيئة معاً، وهذا ما أسس إلى حقبة معاصرة في المفاهيم الجوهرية والممارسات التسويقية، تمثل مجملها في ظهور عدة مصطلحات كالتسويق الأخضر والتسويق المستدام وغيرها من التسميات²، حيث حاولت الإدارة التسويقية جاهدة للتوفيق بين تحقيق الأرباح وإرضاء مطالب المالكين والمساهمين من جهة وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية من جهة أخرى، وهذا ما مهد لظهور مدخل جديد وهو المدخل الشمولي.

المطلب الثالث: مدخل التسويق الشمولي

أصبحت بيئة الأعمال وما يميزها من شدة المنافسة تفرض على المؤسسات إتباع التسويق الشمولي³، إذ يعد التسويق الشمولي كإستراتيجية ومنهج للتسويق يضمن التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة والقضاء

1 - محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الاجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص22

2 - براهيمى فاروق، مرجع سبق ذكره، ص224

3 - Dalibor Doncic et autres, **Holistic marketing in the function of competitiveness of the apple producers in Bosnia and Herzegovina**, Economics OF Agriculture, Vol 62 No 2, 2015, P318

على مختلف الصعوبات التي يواجهها التسويق، حيث اقترح هذا المفهوم من قبل كلا من (Kotler) و(Keller)¹، فهو يستجيب لأهداف أصحاب المصالح وللبيئة المحيطة بكافة متغيراتها، من خلال اعتماد نظام تسويقي قادر على ايجاد التوافق بين الأهداف المتعارضة لأصحاب المصالح².

أولاً: تعريف التسويق الشمولي

عرف (Agarwal) التسويق الشمولي على أنه نهج يأخذ في الاعتبار جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة كالزبائن، العاملين، الموردين، المساهمين، المجتمع وحتى البيئة أيضاً. وعرفه كلا من (Lucassen & Jansen) على أنه بناء علاقات متبادلة ومرضية طويلة الأمد مع العناصر الأساسية التي تتعامل مع المؤسسة للحفاظ على نشاطها³، كما عرف التسويق الشمولي على أنه مزيج لمختلف أنواع التسويق بهدف تعظيم القيمة للعملاء⁴.

يقوم مفهوم التسويق الشامل على أساس تطوير، تصميم، تنفيذ، برامج عمليات وأنشطة التسويق الذي يعترف بإتساعها وترابطها، كما يعترف بتعقيد نطاق الأنشطة التسويقية ويسعى للتوفيق بينها⁵، حيث يرى (Tzokas & Saren) أن التسويق الشمولي يساهم ببناء سلسلة قيمة الزبون من خلال رغبة المسوقين بتعزيز العلاقات وبناء التفاعل المباشر بين العاملين ومدراء المؤسسات وأصحاب المصلحة والزبون الخارجي⁶. تستند فكرة التسويق الشمولي على مزج (التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، التسويق بالعلاقات، التسويق الاجتماعي)، فهو يبدأ بالإهتمام بالزبائن الداخليين (أي العاملين) وضمان اشباع حاجاتهم ورغباتهم، ثم اعداد مزيج تسويقي متكامل لضمان اشباع حاجات الزبائن الخارجيين، وبناء علاقات مرحة ومرضية مع أصحاب المصالح وخاصة الزبائن المهمين لهذه المؤسسة من خلال ما يسمى بالتسويق بالعلاقات، والعمل على تحقيق أهداف المجتمع بتطبيق التسويق الاجتماعي⁷.

¹ - Jamshed Darasha, Sushant K Muneshwar, **Adoption of holistic marketing in corporates**, Journal of intererdisciplinary cycle research, Vol XIII, Issue V, 2021, P1272

² - Nicolae Alexandru pop, Ioana Fotea, **A holistic approach of relationship marketing in launching luxury new products**, 2009, p808

³ - Hisham Sayed Soliman, **An analytical study of the relationship between the holistic marketing and overall organizational performance**, International journal of business and social science, Vol 07, No 07, USA, 2016, p43

⁴ - Tasmia Tushi, **Holistic service marketing strategies and corporate objectives of firms**, Global journal Inc, Vol 14 Issue 1, USA, 2014, P13

⁵ - سفيان حمادوش، أهمية التوجه نحو أداء التسويق من منظور التسويق الشامل لتحقيق التنمية المستدامة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص42

⁶ - يوسف حجيم سلطان الطائي، أمير نعمة مخيف الكلابي، أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2017، ص1001

⁷ - أنيس احمد عبدالله، مرجع سبق ذكره ، ص28

ثانيا: فوائد التسويق الشمولي

- يضمن التسويق الشمولي تحقيق الأرباح المادية والمعنوية، بالتواصل مع مختلف أصحاب المصالح ذات الأبعاد والأهداف المتنوعة والإستراتيجية التي تسعى لتحقيق سلسلة القيم المختلفة لكل طرف من هذه الأطراف المتفاعلة فيما بينها، وعليه فالتسويق الشمولي ذو أهمية كبيرة تتضح من خلال ما يلي¹:
- يساعد على توجيه جميع عمليات وأنشطة المؤسسة نحو هدف مشترك وهو إرضاء الزبون؛
 - يحافظ على إبقاء الزبون سعيدا وراضيا؛
 - يهتم بتقليل التكاليف على المدى الطويل؛
 - يسعى لتحقيق التميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى؛
 - تحسين جودة المنتج؛
 - يساعد على تأسيس وبناء العلامة التجارية ورفي سمعة المؤسسة؛
 - تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح.

ثالثا: خصائص التسويق الشمولي:

- يتميز التسويق الشمولي بعدة خصائص أهمها²:
- الإعتزاف المتزايد بتمكن العملاء؛
 - التركيز على تطوير العرض للسوق المستهدفة؛
 - تصميم التسويق وفق صالح الزبون؛
 - التركيز على النتائج السليمة وليس على المنتجات؛
 - العمل على جعل الزبون يشارك في خلق القيمة؛
 - استخدام أحدث الطرق لإيصال الرسائل الجيدة للزبون؛
 - تطوير معايير وقياس العائد على الإستثمار؛
 - تطوير أدوات التسويق ذات التقنية العالية؛
 - التركيز على بناء أصول طويلة المدى؛
 - التطبيق الشامل للتسويق الشمولي عبر أنحاء المؤسسة لإستعادة التفاعل والنفوذ داخلها، ليكون انعكاسا جيدا خارجيا.

¹ - Ashutosh Nigam, **Holistic marketing of software products: the new paradigm**, International journal of computer science & management studies, Vol 11 NO1, 2011, P6

² أمال مطاب، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي- الأغواط، الجزائر، 2017، ص15

وعليه فالتسويق الشمولي يولي الإهتمام الفائق بالزبائن، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات أو السماح لهم بإعطاء رأيهم حول تصميم منتج ما أو كيفية تقديم خدمة ما، وهذا ما يُمكن الزبون ويُحوّله الصلاحية أن يكون طرفا مراقبا على نشاط المؤسسة، وهذا ما يقوي العلاقة بينهما.

أصبح التحليل الدائم حول كيفية إرضاء الزبون الخارجي يدفع المؤسسة للإهتمام بزبونها الداخلي (العاملين) وممارسة مختلف تقنيات التسويق الخارجي بأساليب إدارة الموارد البشرية بغية تنمية مهاراته وتطوير قدراته ليكون السبب في ولاء الزبون، فالاهتمام بالموارد البشري والعناية به يكسبها قوة متينة داخليا وخارجيا تعكس مدى سيادتها على مستوى السوق التنافسية.

رابعا: عناصر التسويق الشمولي

يتكون التسويق الشمولي من أربعة عناصر تتمثل في التسويق المتكامل، التسويق بالعلاقات، التسويق الإجتماعي والتسويق الداخلي¹، وفيما يلي تعريف لكل عنصر منها:

1-التسويق المتكامل:

يتمثل التسويق المتكامل في عناصر المزيج التسويقي، والتي تتضمن مجموعة أدوات أو عناصر تعمل المؤسسة على مزجها لتكوين وتقديم قيمة للزبائن تشبع حاجاتهم²، وذلك من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة المؤسسة من موارد بشرية، انتاج ومالية لتسليم قيمة للزبون، حيث يهدف لفهم رغبات الزبائن والعمل على اشباعها كما يسعى حتى للتأثير في سلوكهم³، وتتمثل أهم مبادئ التسويق التكامل في ما يلي⁴:

- تنطلق انشطته من معرفة احتياجات الزبائن الحاليين وحتى المحتملين؛
- يهدف للتأثير في سلوكيات الزبائن؛
- التكامل والتنسيق لأنشطة الإتصال الداخلية والخارجية.

2-التسويق بالعلاقات:

ظهر التسويق بالعلاقات في الثمانينات من القرن العشرين، وكان (Berry) أول من قدم فكرة التسويق بالعلاقات وذلك سنة 1983، حيث كان التحول من التسويق التقليدي القائم على المعاملات إلى المفهوم القائم على اعتبار الزبائن شركاء للمؤسسة، فوجود علاقة بين المؤسسة والزبون تمنح الشعور بالأمان والثقة وتقلل

¹ - Xojikulov Bektosh Eshmatovich, **Possibilities of application of the concept of holistic marketing in enterprises**, Academicia globe: Inderscience research, Vol 02 Issue 6, 2021, P 126

² - Philip Kotler, Kevin Lane Keller, P45

³ - Magdalena Daszkiewics, Anetta Pukas, **Integrated marketing communication-towards a holistic concept**, Nauki o zarzadzaniu management sciences, Vol 28 No3, 2016, P26

⁴ - Kehinde Oladele Joseph, **Integrated marketing Communication: A catalyst for the growth of E-Business management**, Modwell journals the social sciences, Vol 6 No 2, 2011, P65

من مخاطر المعاملات¹، ويوضح كلا من (Berry & Parasuraman) أن العلاقات لا بد أن تكون مبنية على أساس الإلتزام المتبادل، حيث يؤكد (Hamilton & Sherman) أن الثقة هي الركيزة الأساسية لإستمرار العلاقات².

لم يقتصر التسويق بالعلاقات على الزبائن فقط، بل أصبح يعمل على بناء وإدامة وتعزيز العلاقات طويلة الأجل مع الأفراد العاملين في المؤسسة، الموردين، الموزعين وجميع أصحاب المصالح لتعم الفائدة على جميع الأطراف³.

يُعرف التسويق بالعلاقات على أنه الإدارة المربحة للعلاقة مع الزبون⁴، وعرفه (Kotler & Armstrong) على أنه "العملية التي تتمكن المؤسسات من خلالها من تكوين قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية معهم بهدف الحصول على قيمة منهم بالمقابل⁵، كما يعرف التسويق بالعلاقات على أنه جهد متكامل لتحديد وصيانة وبناء علاقات فردية قوية ودائمة⁶.

وعليه يجب على أي مؤسسة أن تركز على ضمان علاقة دائمة مع الزبائن في الأمد الطويل بدلا من الاهتمام بعقد صفقات طارئة، فكلما طالت العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم زادت الربحية، حيث ثبت أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر ربحية من الحصول على عملاء جدد من جهة⁷، وخفض تكلفة اكتساب العميل من جهة أخرى، ووفقا لـ (Murphy) فإن إيجاد عميل جديد قد يكلف خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي⁸. كما أن المؤسسة لا توطد علاقاتها مع العملاء فقط، بل تمتد هذه العلاقات إلى كل من العاملين، الموردين والموزعين وغيرهم من أصحاب المصالح⁹.

1 - Christian Gronroos, **The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value**, Journal of business & industrial marketing, Vol 19 NO 2, 2004, P99

2 - John Njau Kamau, **Holistic marketing practices, organizational, characteristics, external environment and performance of non-governmental organizations in Nairobi city country, Kenya**, Athesis of the degree of doctor of philosophy in business administration, SCHOOL OF Business, University of Nairobi, 2018, P13

3 - Helen Peck et autres, **Relationship marketing strategy and implementation**, Biddles Ltd, Great Britain, 1999, P13

4 - محمد عبد الله عبد الرحيم، **التسويق المعاصر**، نشر شخصي للمؤلف، 2007، ص12

5 - حميد عبد النبي الطائي، سماح وليد نجيب، **الأساليب الكمية في التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص5

6 - Jagdish N.Sheth, **The conceptual foundation of relationship marketing: Review and synthesis**, Economic sociology- the european electronic newsletter, Vol13 No3, 2012, P5

7 - Hudson Nwakanma et autres, **Relationship marketing: an important tool for success in the marketplace**, Journal of business & economics research, Vol 05 No2, 2007, P58

8 - Veronika Johanesova, Jaromina Vanova, **What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers**, Sciendo, Vol 28 No 46, Slovak university of technology in Bratislava, 2020, P30

9- محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001، ص26

3-التسويق الاجتماعي:

ظهر هذا المفهوم نتيجة لتزايد الاعتراضات والانتقادات على الممارسات التسويقية التي قامت بها المؤسسات، حيث بلغت كثيرا في محاولة إرضاء الزبائن، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مهمة بذلك الاعتبار البيئية والصحية، فظهرت نتيجة ذلك منظمات حماية المستهلك وغيرها من المنظمات، التي طالبت بتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم مصلحة المجتمع على مصلحة المؤسسة، حيث أن الممارسات التي كانت تقوم بها المؤسسات قد اضررت بالبيئة من خلال زيادة التلوث الناتجة عن مخلفات السلع ، بالإضافة إلى إهدار الموارد الطبيعية وإنتاج العديد من السلع المضرة بصحة المستهلكين¹.

ينسب التسويق الاجتماعي إلى كلا من (Kotler & Zaltman) سنة(1971)²، حيث تتطلب فلسفة التسويق الاجتماعي على المؤسسة أن تأخذ بالحسبان تحقيق التوازن بين رفاهية المجتمع وأهداف المؤسسة وزبائنها. يعرف التسويق الاجتماعي على أنه تطبيق مبادئ التسويق وتقنيات تعزيز التغيير والتحسين الاجتماعي³، من أجل تحقيق رغبات ومصالح السوق المستهدفة من جهة والعمل على رفع مستوى معيشة الأفراد (حماية البيئة، العمل الخيري، المشاركة في حل المشكلات الاجتماعية) من جهة أخرى⁴، وذلك بتغيير المواقف والمعتقدات وسلوكيات الأفراد والمؤسسات من أجل تحقيق المنفعة الاجتماعية⁵، حيث أن المفهوم الاجتماعي للتسويق يسلط الضوء على تساؤل مهم، وهو قدرة التسويق الاجتماعي التوفيق بين رغبات الزبون قصيرة الأجل ورفاهيته على المدى البعيد⁶، ولهذا يرى أنصار هذا المفهوم أنه لا بد أن يستند التسويق الاجتماعي على عدد من الفروض منها⁷:

- إن رسالة المؤسسة تتمثل في العمل على إشباع احتياجات ورغبات الزبائن وتحسين مستوى الحياة ونوعيتها؛
- سوف يتعامل الزبون مع المؤسسات التي تضمن مصلحته من جهة ومصلحة المجتمع من جهة أخرى؛
- هذا المفهوم يأخذ في عين الاعتبار كلا من المؤسسة والزبون والمجتمع.

¹ - بشير عباس العلق، التسويق الحديث مبادئه، إدارته وبحثه، دار الجامعة للنشر والتوزيع، ليبيا، 2003، ص38

² - Debra Z.Basil et autres, **Social marketing in action**, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland, 2019, P6

³ - R.Craig Iefebvre, **An integrative model for social marketing**, Journal of social marketing, Vol 1 No 1, 2011, P57

⁴ - Apisit Chattananon, **The impact of societal marketing programs on customer attitudes toward corporate image in Thailand**, Athesis of the degree doctor of business administration, Faculty of business, University of southem Queensland, 2003, P19

⁵ - Alan R.Andreasen, **Social marketing: its definition and domain**, Journal of public policy & marketing, Vol 13 No1, 1994, P109

⁶ - Andrew Crane, John Desmond, **Societal marketing and morality**, European journal of marketing, Vol 36 No5, 2002, P550

⁷ - بشير عباس العلق، نفس المرجع السابق، ص39

4- التسويق الداخلي:

يقوم التسويق الشمولي على رؤية شمولية تبدأ ببناء علاقة قوية مع العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أفضل إشباع لحاجات الزبائن الخارجيين وهذا ما يجسده التسويق الداخلي¹.

لقد ظهر هذا المفهوم في قطاع الخدمات، حيث لوحظ أن درجة إشباع حاجات ورغبات العاملين لها تأثير على أدائهم والذي ينعكس على إرضاء الزبائن الخارجيين، وأدرك (Drucker) أن التسويق الخارجي لن يكون فعالاً دون الاهتمام باحتياجات التسويق الداخلي²، ولهذا أصبح إشباع حاجات العاملين كمتطلب ضروري لضمان إرضاء الزبائن الخارجيين، وبعدها انتشر هذا المفهوم ليشمل مختلف المؤسسات بغض النظر عن النشاط الذي تمارسه³.

يعرف التسويق الداخلي على أنه " كافة الجهود التسويقية المبذولة في اقناع العاملين داخل المؤسسة، بأهمية أدائهم الفعال، ودورهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما يعتبر العاملين بالمؤسسة زبائن داخليين وتعتبر وظائفهم منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع احتياجات هؤلاء الزبائن، وذلك لضمان إشباع احتياجات الزبائن الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية"، كما عرف (Gumessen) التسويق الداخلي بأنه يتمثل في مختلف جهود المؤسسات لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهذا من خلال تدريبهم وضمان عدالة تقييمهم وتحفيزهم⁴.

¹ - Munteanu C Catalin et autres, **A Holistic approach on internal marketing implementation**, Business Management Dynamics, Vol 3 No 11, 2014, P 9

² - Anselmo Ferreira Vasconcelos, **Societal marketing concept and spirituality in the workplace theory: Finding the common ground**, Cadernos EBAPE-BR, Vol 09 No 1, Rio de Janeiro, 2011, P103

³ - أنيس احمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 30

⁴ - عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، إياد عبد الفتاح النصور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص412

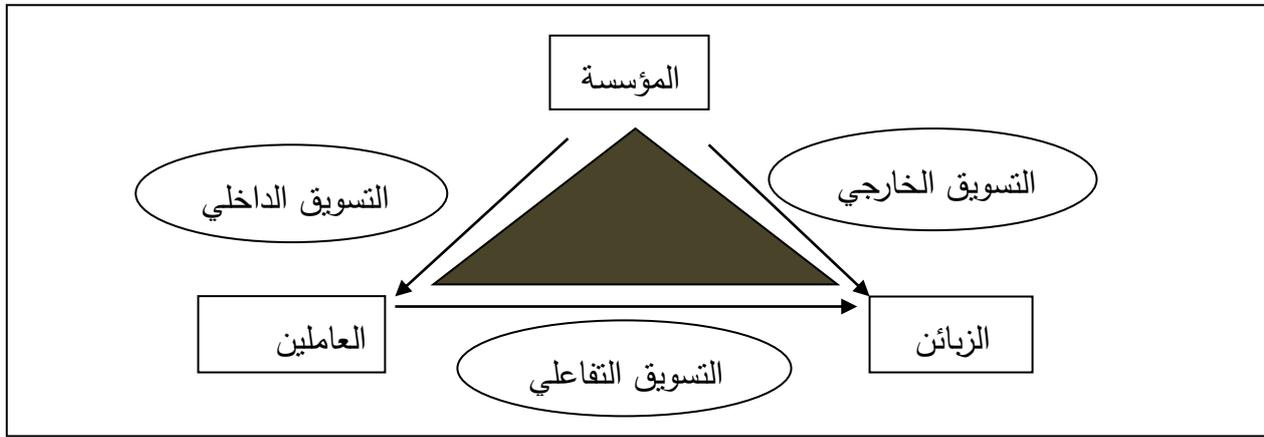
المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي

إن التحولات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات الهائلة التي تشهدها المؤسسة في كل جانب من جوانب وظائفها خاصة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ألزمتها التأقلم مع التقلبات التي تتميز بها البيئة التي تتعامل معها، من خلال تبني أساليب وتقنيات توحد العلاقة بين المؤسسة وزبائنها، وهذا من خلال ما يسمى بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وتطوره التاريخي:

يُرجع بعض الباحثين ظهور للتسويق الداخلي لبداية الخمسينات¹، غير أن أدبيات التسويق الداخلي ترى أن جذوره النظرية تعود إلى مؤلفات² Berry، حين نشر مقالة سنة (1981) طرح فيها فكرة " معاملة العامل كعميل داخلي"، ثم في مقالة لنفس الباحث سنة (1984)، في مجلة الخدمات التسويقية تحت عنوان " أفكار كبيرة في تسويق الخدمات"، يبحث من خلالها تصور إمكانية تحسين أداء المؤسسة من منطلق التحكم في مستوى الرضا، ودرجة الإشباع لدى العمال³، بعد ذلك عرف المصطلح اهتماما واسعا لدى الباحثين بإعتباره الأسلوب الأمثل لتحسين الجودة في المؤسسات الخدمية، حيث يلعب التسويق الداخلي دور الوسيط بين العاملين والمؤسسة وهذا ما يظهره الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): الأشكال الثلاثة للتسويق في قطاع الخدمات



المصدر: رشاش عدنان، عداد رشيدة، فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 33 (02)، 2018، ص142

¹ - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص130

² - Byju K.P.M, **Internal marketing: Employee does matter**, Global journal of management and business studies, Vol 3, N°5, 2013, P520

³ - مسعود طحطوح، نحو تبني التسويق الداخلي كمقاربة في التسيير الإستراتيجي بالكفاءات: دراسة ميدانية لإتجاهات مسيري المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة التواصل في الإقتصاد والإدارة والقانون، عدد 51، 2017، ص 178

من الشكل رقم (1-1) نلاحظ أن تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقاً خارجياً فحسب، وإنما يتوجب الإهتمام بالتسويق الداخلي وهو الذي يربط المؤسسة بعاملاتها، وكذا التسويق التفاعلي بين العميل ومقدم الخدمة وهذا لضمان جودة الخدمة.

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة الخدمية تتوقف على مدى كفاءة الموارد البشرية، ونخص بالذكر الموارد البشرية العاملة في المكتب الأمامي، والتي تعنى بتقديم الخدمة للمستفيد ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سيرورة إنتاج الخدمة، وهذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي¹، فلا يمكن إرضاء الزبون إلا إذا كان العامل راضياً، وهذا ما جعل التسويق الداخلي كأولوية لضمان نجاح التسويق الخارجي². فالمؤسسة الناجحة يجب أن تهتم بعمالها قبل اهتمامها بزيائنها³.

لم يعد التسويق الداخلي مقتصرًا على المؤسسة الخدمية فقط، بل تعم استخدامه في كل المؤسسات، وهذا راجع للدور الذي يلعبه في تحسين أداء المؤسسة وحتى القدرة على مقاومة التغيير⁴.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

اختلف الباحثون في تعريف التسويق الداخلي، حيث نجد العديد من المحاولات والأفكار لتعريفه نذكرها فيما يلي:

عرف (Berry 1984) التسويق الداخلي على أنه "اعتبار العاملين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة"⁵. وعرفه (George & Gronroos 1989) على أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بمنظور تسويقي⁶. كما عرفه كلا من (Berry & Parasurman 1991) على أنه "العمل على جذب، تطوير، تحفيز، والإحتفاظ بالعمال المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم"⁷.

1 - بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه شعبة التسويق قسم العلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص34

2 - Joana Vieira-dos Santos, Gabriela Gonçalves, **Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions**, Journal of work and organizational psychology, 34(1), Madrid, 2018, P39

3 - Walter E. Greene et al, **Internal marketing "the key to external marketing success**, Journal of services marketing, Vol8, N°4, 1994, P8

4 - Salamao Alencar de Farias, **Internal marketing(IM): a literature review and research proposition for service excellence**, Brazilian business review, Vol 2, N°2, 2010, P101

5 - Suleyman M. Yildiz, **The effect of internal marketing on work engagement of Academic staff in higher educational institutions**, Int J. du Sci, Vol13, N°2, 2016, P152

6 - Adrian Sargeant, Seadia Asif, **The strategic application of internal marketing- an investigation of UK banking**, International journal of marketing, 1998, P67

7 - Mei-Ying Wu, Yi-Ru Lee, **The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high- tech firm**, African journal of business management, Vol 5(32), 2011, P12551

وعرف (Cahill 1995) التسويق الداخلي بأنه " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب عليهم بهدف تحسين مستوى أدائهم"، وهو بذلك يؤكد على أهمية تلبية احتياجات العاملين وإشباعها والعمل على تطوير مستويات أدائهم وتحسينه.¹

وركزت تعاريف أخرى على نشر الوعي لدى العاملين لتحسين الخدمة وجودة المبيعات، حيث أن التسويق الداخلي يركز على جانبين هما: الأول الذي يقول بأن كل عامل هو زبون داخلي، وذلك لضمان أن كل عامل يقدم ويستلم خدمات متميزة، أما الثاني فهو التأكد من أن كل فرد يعمل بطريقة تخدم رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها²، فالتسويق الداخلي يعمل على خلق عمالة قادرة على إرضاء الزبائن³، وذلك بتوعيتهم بأهمية جودة المنتج أو الخدمة التي يجب تقديمها وكذا توقعات الزبائن⁴.

التعريف الإجرائي:

التسويق الداخلي هو تحديد إحتياجات ورغبات العاملين باعتبارهم زبائن داخليين والعمل على إشباعها من خلال تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، لضمان رضا الزبائن الخارجيين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: بعض المقاربات لمفهوم التسويق الداخلي:

هناك أربع مقاربات للتسويق الداخلي، فهناك من يرى أن التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية⁵ وهي المقاربة التي اعتمدها في دراستنا، وهناك من يرى أن التسويق الداخلي كإستعمال لتقنيات التسويق داخل المؤسسة، والبعض يعتبره كوسيلة لإرضاء الزبائن، والبعض الآخر يعتبر التسويق الداخلي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول رقم (1-3):

1 - سيدي ساهل محمد وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2015، ص248

2 - درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين ، 85 (29) ، 2007، ص52

3 - قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 04، 2013، ص276

4 - Marius Calin Benea, **Internal marketing and performance in services organizations**, ACTA Technica corviniensis-Bulltin of engineering, Tome I, Romania, 2008, P25

5 - Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: case study of arab academy for science, technology and maritime transport**, The business and management review, Vol7, N°2, 2016, P125

الجدول رقم (1-3): مقاربات التسويق الداخلي

المقاربات	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كموارد لإدارة الموارد البشرية	Gronroos 1990	تصور الإدارة الذي يقوم على معرفة وتقدير أدوار العاملين داخل المؤسسة
	Forman & Money 2001	تدريب عمال الخط الأمامي للرفع من معارفهم ومهاراتهم التسويقية لضمان استغلال الفرص السوقية
	Kotler 2003	جذب أحسن عمالة وتدريبها وتحفيزها لخدمة الزبائن على أحسن وجه
التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويق داخليا	Persy & Morgan 1991	هو إعداد البرامج التسويقية للزبائن الداخليين باستعمال التقنيات المستخدمة في التسويق الخارجي
	Gimore & Carson 1995	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المؤسسة والعمل على توعية العاملين بأهمية إرضاء الزبائن في إطار بيئة تنظيمية مساعدة
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	Ballantine 2000	يعد مقارنة استراتيجية تضمن تبني العاملين التوجه بالزبون
	Ferry 2001	تحفيز وتمكين عمال المؤسسة والوعي بأهمية إرضاء الزبون وتبني التوجه بالزبون وذلك لتلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والإلتزام بأهداف المؤسسة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	Ballantine et autres 2000	هو شكل من أشكال التسويق موجه لعمال المؤسسة، يهدف إلى تحسين أداء العاملين وبالتالي ضمان سمعة وصورة جيدة للمؤسسة في السوق الخارجي

المصدر: نجية زباني، فريدة غناني، سيدي ساهل محمد، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات

الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2015، ص 249

ثالثا: التطور التاريخي لمفهوم التسويق الداخلي

حددت ثلاث مراحل لتطور مفهوم التسويق الداخلي، حيث تمثلت المرحلة الأولى في تحفيز ورضا العملاء الداخليين ثم تلتها مرحلة التوجه نحو الزبون وأخيرا مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات¹، ويمكن استعراض هذه المراحل كالآتي:

المرحلة الأولى: تحفيز ورضا العملاء الداخليين

بدأت هذه المرحلة مع ظهور مفهوم التسويق الداخلي في منتصف (1970)، وركزت على تحفيز ورضا الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد بأنه لتحقيق رضا العملاء، يجب أن تكون الموارد البشرية في المؤسسة راضية، ويرى (Nsour) بأن السبب الرئيسي وراء التركيز على تحفيز ورضا الموارد البشرية في هذه المرحلة هو تحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة، ومن نتائج هذه المرحلة ظهور مصطلح العميل الداخلي لذلك سميت المرحلة بتحفيز ورضا العميل الداخلي.

عرفت هذه المرحلة انتقادات عديدة منها²:

- من له الأسبقية بالإهتمام وإشباع الحاجات العميل الداخلي أو العميل الخارجي؛
- الموارد البشرية يجب أن لا يعرفوا بأنهم يعاملون كعملاء، لأنه إذا اعتبرنا الموارد البشرية مثل العملاء الخارجيين فإن هذا يعني أن فكرة السيادة لهم، وأنهم دائما على حق، وبذلك تصبح مطالبهم مستحيلة على المؤسسة.

يمكن القول أن المؤسسة إذا اعتبرت المورد البشري كعميل وعملت على تحفيزه وإرضاءه، وذلك بتلبية احتياجاته ومتطلباته، فإنها تنتظر منه نتيجة لذلك، وهي تحقيق رضا الزبون، وهو ما مهد لظهور المرحلة الثانية³.

المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون

تعتبر من أهم مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي، حيث ظهرت من خلال دراسة قام بها (Gronroos) سنة (1985)، إذ أدرك أن التفاعل بين البائع والمشتري والذي يسمى بالتسويق التفاعلي من شأنه أن يؤثر في قرارات الشراء مستقبلا، فهو يعتبر هذه التفاعلات فرصة تسويقية للمؤسسة لا بد من الإستفادة منها، لذلك

¹ - Abubakar Musa et al, **Internal marketing in the last decade: a systematic review**, IROCAMM International review of communication and marketing mix, Vol 02, N°4, 2021, P36

² - عيود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 135

³ - عيود سعاد، نفس المرجع السابق، ص 135

يجب عليها تبني التسويق الداخلي لضمان وجود عاملين موجهين لخدمة العملاء ومهتمين بالمبيعات¹، فلا يكفي أن يكون لدى العمال الدافع لأداء أفضل بل يجب أن يكونوا واعيين ومتحمسين لخدمة العملاء، حيث أظهر (Gronroos) أنه لا بد من تطبيق أنشطة شبيهة بالتسويق داخليا².

المرحلة الثالثة : إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات

يعد (Winter 1985) أول من أدرك التوجه لهذه المرحلة واعترف بالدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في إدارة العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وقد ساهم الكثير من المفكرين في تأكيد هذا التوجه، حيث اعتبر كلا من (Taylor & Cosenza) أن التسويق الداخلي استراتيجية تستند على تطبيق مبادئ التسويق داخليا أي موجه نحو العاملين لضمان خدمة الزبائن الخارجيين، وهذا ما يؤكد على أهمية التكامل بين الوظائف الإدارية والوظائف التسويقية في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية، فالتسويق الداخلي لم يعد يقتصر على تحفيز العاملين والتوجه نحو العملاء، بل أصبح الأسلوب الأمثل لتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وبالتالي تحقيق المؤسسات لأهدافها المحددة³، كما ينظر للتسويق الداخلي على أنه وسيلة لخلق ميزة تنافسية مستدامة⁴.

لقد أدت هذه المرحلة للتركيز على غرس المفاهيم الأولية للتسويق الداخلي كألية للتنفيذ، حيث أصبح التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على قطاع الخدمات بل امتد لجميع أنواع المؤسسات، كما اقترح كلا من (أحمد ورفيق 1995) أن التسويق الداخلي كإدارة للتغيير، إذ يعمل على دمج العاملين نحو تنفيذ استراتيجيات المؤسسة ومقاومة التغيير⁵.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي مر بثلاث مراحل، فالمرحلة الأولى ركزت على إرضاء العاملين باعتبارهم عملاء وذلك لضمان جودة الخدمة، ثم تلتها المرحلة الثانية لتوعية العاملين حول مهمتهم في إرضاء العملاء الخارجيين، وأخيرا أصبح يُنظر للتسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية ومقاومة التغيير وذلك لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ - Pervaiz K.Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal marketing tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth-heinemann, London England, 2002, P6

² - Mohammed Rafiq, Pervaiz K.Ahmed, **Advances in the internal marketing concept: définition, synthesis and extension**, Journal of services marketing, Vol14, N°6, 2000, P451-452

³ - قحموش ايمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص70

⁴ - Lydiah Wambugu, **Impact of internal marketing on service quality and customers satisfaction a case study of equity bank Kengeleni Branch**, Research journal of finance and accounting, Vol6, N°19, 2015, P58

⁵ - Mohamed Rafiq, Pervaiz K.Ahmed, P452-453

المطلب الثاني: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي

يحمل التسويق الداخلي خصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، إذ لا يمكن اعتباره وظيفة منفصلة فالتسويق الداخلي هو نهج لاستراتيجية العمل وتحسين الأداء والذي يعتمد على تكامل الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة¹.

أولاً: خصائص التسويق الداخلي:

يمكن تلخيص أهم خصائص التسويق الداخلي فيما يلي²:

- التسويق الداخلي عموماً لا يعتبر نشاطاً منفصلاً، ولكنه مرتبط بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يعد هيكلاً تمهيدياً لنشاط التسويق الخارجي؛
- هو عملية اختيارية يتم بفضلها توجيه العاملين لضمان جودة وكفاءة الأداء، من خلال تحرير روح الإبداع لديهم؛
- يعتبر أيضاً عملية اجتماعية، فيتجاوز دوره تحقيق الحاجات المادية فحسب، بل يعمل أيضاً على ضمان الاستقرار والأمن للعاملين، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛
- هو عملية إدارية تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الوظائف في المؤسسة وذلك من خلال التأكد مما يلي³:
- فهم العاملين في كل المستويات التنظيمية للنشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار بيئة تأكد على رضا الزبون؛
- الإستعداد والدافعية للعمل والتوجه نحو خدمة الزبون، حيث يؤكد التسويق الداخلي أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع الزبون، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير أيضاً مع عمالها .

ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي:

- يستند مفهوم التسويق الداخلي على الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الزاوية لنجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على ما يلي:
- تسيير الإتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو أهداف المؤسسة ونشر الفكر التسويقي الخاص بالتعامل مع الزبائن داخل المؤسسة¹؛

¹ - Michael Dunmore, **Inside-Out marketing "how to create an internal marketing strategy"**, Kogan page, London, Great Britain, 2002, P7

² - حلموس مسعودة، عبد القادر بلخضر، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط، مجلة أفاق للعلوم الإقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 16، المجلد 04، 2019، ص182

³ - فارس عبد الله كاظم، تحليل استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات دراسة استطلاعية على عينه من المصارف العراقية، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العدد 07، 2015، ص39

- تسيير الإتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للإتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزيائن²، فالإتصالات لها دور حاسم في نجاح التسويق الداخلي، وتقليل الصراع داخل المؤسسة³؛

- الإلتزام العالي لكافة العاملين في المؤسسة بما فيهم العاملين في المستويات العليا في الإدارة⁴.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

تتبع أهداف التسويق الداخلي من أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، كما أن للتسويق الداخلي أهمية كبيرة للعامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وهذا ما سنعرضه فيما يلي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي:

بحيث تصب أهميته يعتبر التسويق الداخلي بمثابة بوابة لكسب والوصول إلى رضا العملاء الخارجيين من خلال تحفيز والإهتمام بالعملاء الداخليين بالنسبة للمؤسسة في ثلاث نقاط أساسية⁵:

1- بالنسبة للمؤسسة:

1.1- إدارة التغيير:

يساعد التسويق الداخلي على قبول فكرة التغيير من طرف المورد البشري التي قد تقوم بها المؤسسة كتبني إدارة الجودة الشاملة أو إدخال أنظمة جديدة للتسيير داخل المؤسسة ونذكر على سبيل المثال تكنولوجيات الإعلام والإتصال.

2.1- بناء صورة عامة:

للتسويق الداخلي دور هام في التعريف بنقاط تميز المؤسسة، وذلك من خلال الإتصال الداخلي، فهو يؤثر في أذهان السوق أو القطاع المستهدف، فالعمال بمثابة سفراء للمؤسسة، حيث يرى "ريشارد نورمان" أن صورة المؤسسة بمثابة أداة إعلامية تستعمل للتأثير على العاملين المحتملين.

1 - رشيد مناصرية، الحاج عرابة، غريب بولرباح، واقع تطبيق اجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، عدد14، 2014، ص334

2 - أمال مطايس، واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في فرع مؤسسة موبيليس الأغواط، دراسات العدد الإقتصادي المجلد 7 ، العدد 03، 2016، جامعة الأغواط، ص288

3 - Khin Marlan Maung, **Internal marketing**, job satisfaction and employee commitment of hotel industry in Mandalay-Myanmar, International journal of business, economics and law, Vol 21, Issue2, 2020, P63

4 حلموس مسعودة، عبد القادر بلخضر، مرجع سبق ذكره، ص182

5- رشيدة عداد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد3، العدد08، 2017، ص116-117

3.1- تنفيذ استراتيجية المؤسسة:

يعمل التسويق الداخلي على تحقيق التعاون والتنسيق بين المستويات الإدارية من جهة ومختلف الوظائف من جهة أخرى لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية¹.

2- بالنسبة للعامل:

يوجد العديد من المزايا للعاملين عند تطبيق برامج التسويق الداخلي تتمثل فيما يلي²:

1.2- تحقيق رضا العاملين:

تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى العاملين يعد أحد أهم المزايا التي تنتج من تطبيق برامج التسويق الداخلي، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها نصل لتحقيق رضا العاملين؛

2.2- تطوير وتحسين أداء العاملين:

يسعى التسويق الداخلي لتوفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به؛

3.2- تحسين العلاقات القائمة بين العاملين:

يولد التسويق الداخلي الشعور بالانتماء للمؤسسة وتحسين العلاقات بين العاملين، وهذا ما يجعل نظرة العامل لزميله تتغير سواء كان في نفس المستوى الإداري أو في مستوى آخر؛

4.2- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

تولد برامج التسويق الداخلي شعور لدى العاملين بأهمية المهام والواجبات التي يقومون بها، ودورهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين بها، حيث تتغير نظرتهم لمعنى الوظيفة مما يجعله يسعى إلى التميز وتحقيق الذات، وعدم الاكتفاء بالحصول على الحاجات المادية فقط؛

ثانياً: أهداف تطبيق التسويق الداخلي:

يعمل التسويق الداخلي على توجيه العاملين وتدعيم دافعيتهم بهدف تحسين أدائهم وسلوكياتهم، من خلال مجموعة من البرامج الداخلية لإرضاء الزبائن الداخليين بهدف تحقيق رضا الزبائن الخارجيين ، وللتوضيح أكثر فإنه يمكن القول أن التسويق الداخلي يهدف إلى³:

¹ - David M.Brown, **Internal marketing theories, perspectives, and stakeholders**, Routledge, New York, 2021, P17

² - نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، 2018، ص92

³ - بلعابد فايزة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 01، 2019، ص903

- يمكن العاملين من فهم واستيعاب غاية المؤسسة وأهدافها، وتوضيح أساليب العمل المطبقة بها؛
 - يحفز العاملين ويثير دافعيتهم لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية؛
 - يعمل على تغيير مواقف العاملين وسلوكياتهم اتجاه الزبائن؛
 - اكتساب التزام العاملين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة؛
 - يساعد في بناء ثقافة تنظيمية يلتزم بها جميع العاملين في المؤسسة تركز على خدمة الزبون.
- إن الهدف الأساسي من تطبيق برامج وإجراءات التسويق الداخلي هو خلق موارد بشرية ذات كفاءة، تتميز بروح معنوية عالية، وإحساس عال بالمسؤولية وهذا ما يضمن رضا العاملين في المؤسسة، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة، والذي بدوره يؤثر إيجابيا في تحقيق الأهداف المطلوبة¹.

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي:

تشير دراسات التسويق الداخلي إلى أنه توجد ثلاثة نماذج أساسية للتسويق الداخلي وهي²:

- 1- نموذج بيرري (Berry1981) والذي يركز على معاملة العاملين كعملاء داخليين
- 2- نموذج كرونروس (Gronroos 1985) المتعلق بالاهتمام بما يرضي العملاء والتسويق التفاعلي
- 3- نموذج أحمد ورفيق (Rafiq & Ahmad2000) والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين

أولاً: نموذج بيرري (Berry) للتسويق الداخلي:

تتمثل الخصائص المميزة لنموذج Berry للتسويق الداخلي فيما يلي³:

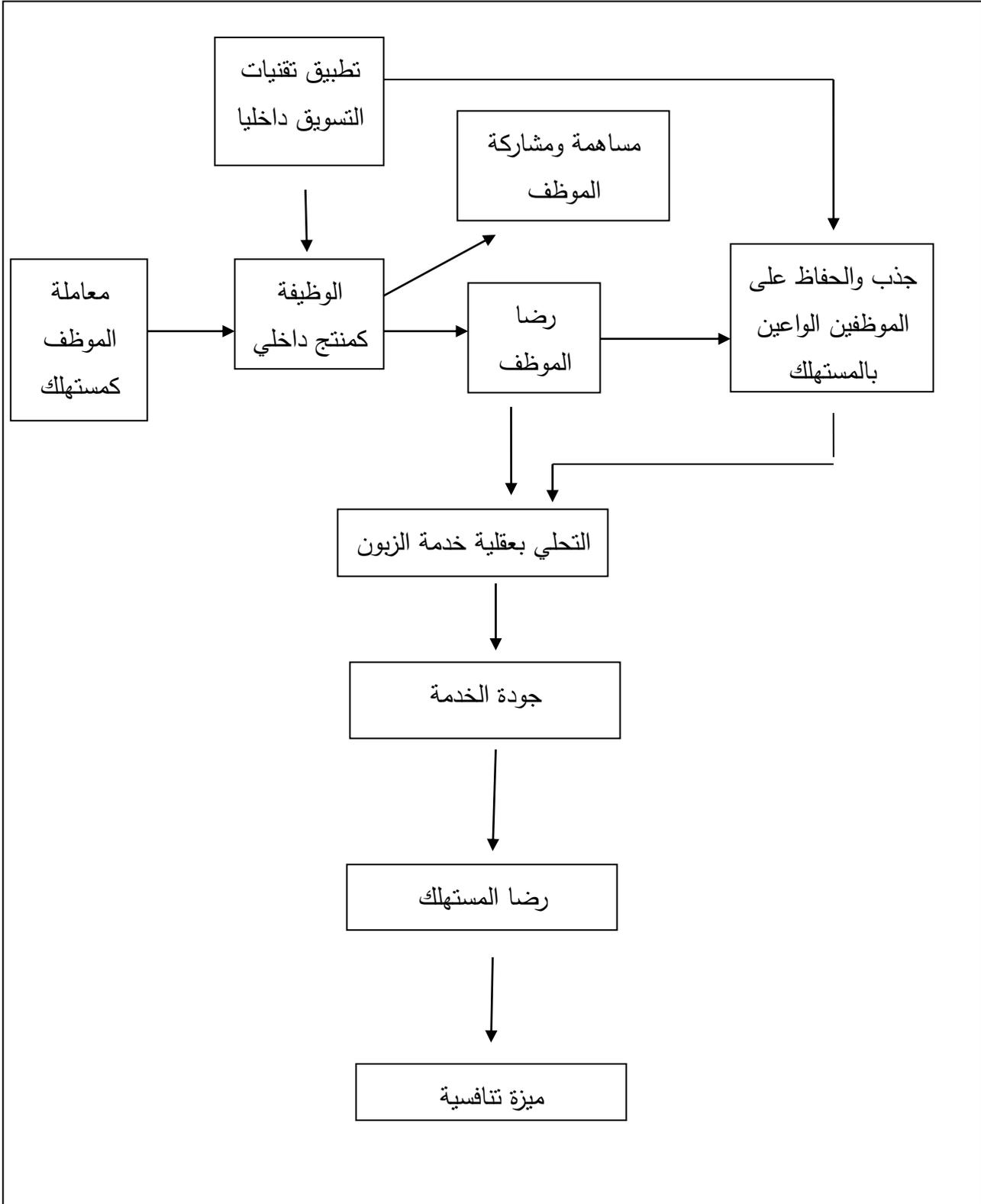
- التأكيد على معاملة العاملين كعملاء ستؤدي إلى تغيير سلوكيات العاملين فيصبحون مهتمين بجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة واكتساب الشركة ميزة تنافسية في الأسواق؛
 - تستلزم معاملة العاملين كعملاء واعتبار الوظائف منتج من منتجات الشركة، وبذلك يتم أخذ احتياجات ورغبات العاملين بعين الاعتبار، وتكليف الوظيفة بما يرضي العميل الداخلي (العاملين)؛
 - تطبيق أساليب التسويق داخل الشركة لجذب عاملين يهتمون بالعملاء والاحتفاظ بهم، سيؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الخارجيين.
- والشكل الموالي يوضح بالتفصيل هذا النموذج.

¹ - خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 02 العدد 03، أبريل 2018، ص99

² - Maria Cristina Bohnenberger et al, **Internal marketing: A model for implementation and development**, Revista dimension empresarial, Vol 17, N°1, 2019, P11

³ - صادق مها محي الدين، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المجدودة، أطروحة دكتوراه معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2015، ص57

الشكل رقم (1-2): نموذج بيرى للتسويق الداخلي



Source: Richard Varey ,Barbara Lewis, **hInternal marketing**, directions for management, London ,2002,p225

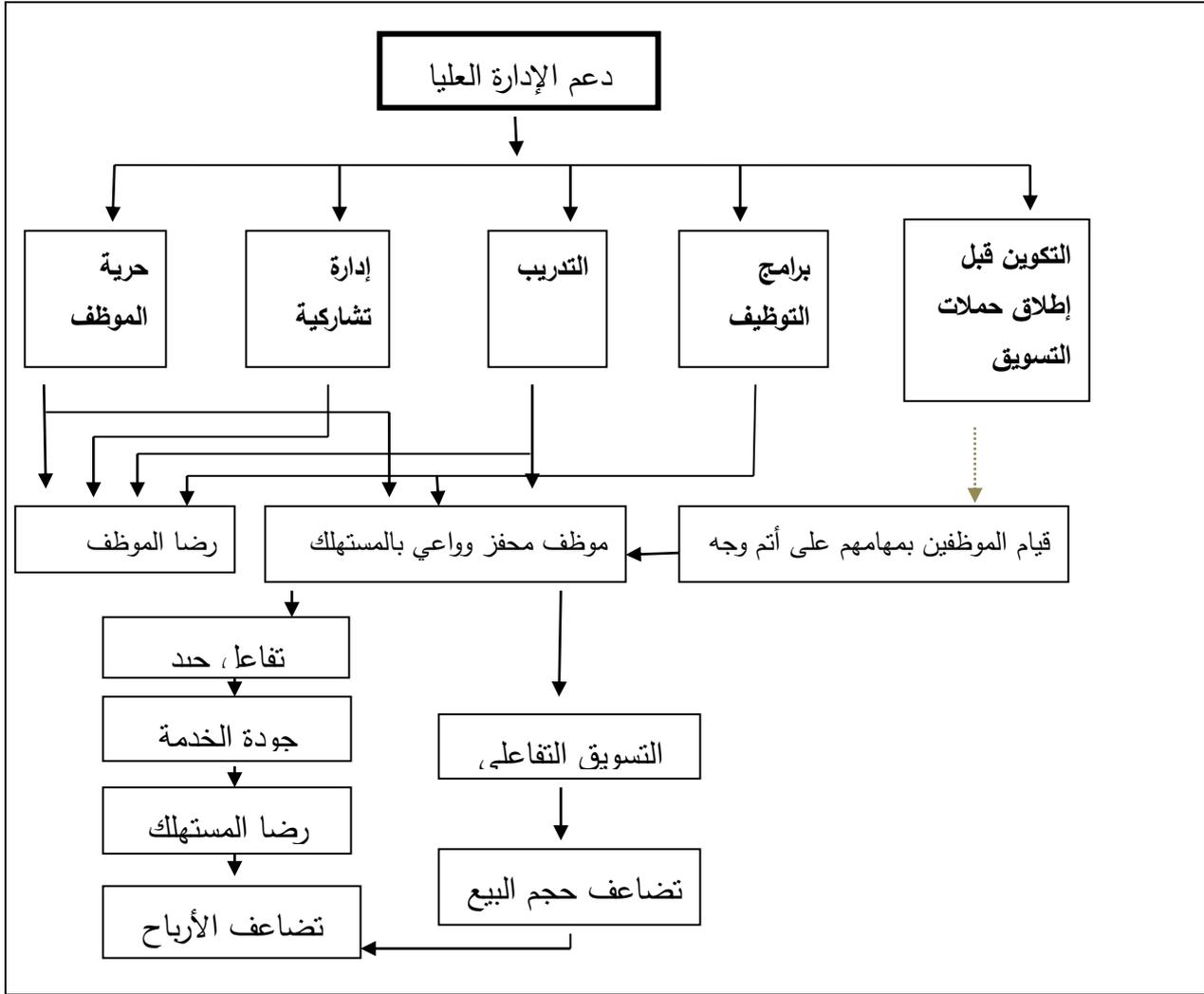
ثانيا: نموذج كرونروس:

يستند هذا النموذج إلى أن التسويق التفاعلي يمنح المؤسسة فرصا تسويقية مهمة، ولا يمكن الاستفادة منها إلا بوجود عاملين يدركون معنى التوجه بالمستهلك متحلين بعقلية بيعية، يعملون جاهدين لخدمة الزبون، ويتضح من هذا النموذج أنه لا بد من دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال الإلتزام بما يلي¹:

- برامج التدريب خاصة المتعلقة بخدمة الزبائن، واستيعاب العاملين لأهمية هذه الأخيرة لتحقيق التوجه بالمستهلك؛
- تفعيل سياسات وبرامج التوظيف، من خلال الحرص على تطابق الوظائف المتوفرة مع إمكانيات الأفراد، وضرورة جذب واستقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف في المؤسسة بما يتناسب مع من سيشغلها؛
- الإدارة التشاركية (Participative Management)، أي لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي يجب على المؤسسة أن تدعم مشاركة العاملين في مختلف المستويات؛
- دعم العاملين واعطائهم الحرية لاتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم، خاصة أولئك الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
- اطلاع الإدارة العليا العاملين على كل التغيرات الحاصلة في الاستراتيجيات قبل تنفيذها، وهذا بهدف إدراك العامل للأدوار التي يجب القيام بها عند تأدية أو تسليم الخدمة، وضمان حسن تأديتها؛
- وبالتالي فاللتزام الإدارة بدعم هذه الأنشطة يضمن وجود عاملين راضيين ومحفزين، وواعيين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، مما ينتج عنه تفاعل جيد للعاملين مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم تحقيق رضا الزبائن والنمو في أرباح وحصص المؤسسة في السوق، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

¹ - جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 55-56

الشكل رقم (1-3): نموذج كرونروس للتسويق الداخلي



المصدر: جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص 57

ثالثاً: نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي:

يمثل هذا النموذج كيفية استخدام أدوات وتقنيات التسويق داخلياً لتوليد مشاركة العاملين والتنفيذ الفعال لإستراتيجية المؤسسة من خلال ثلاث مستويات¹:

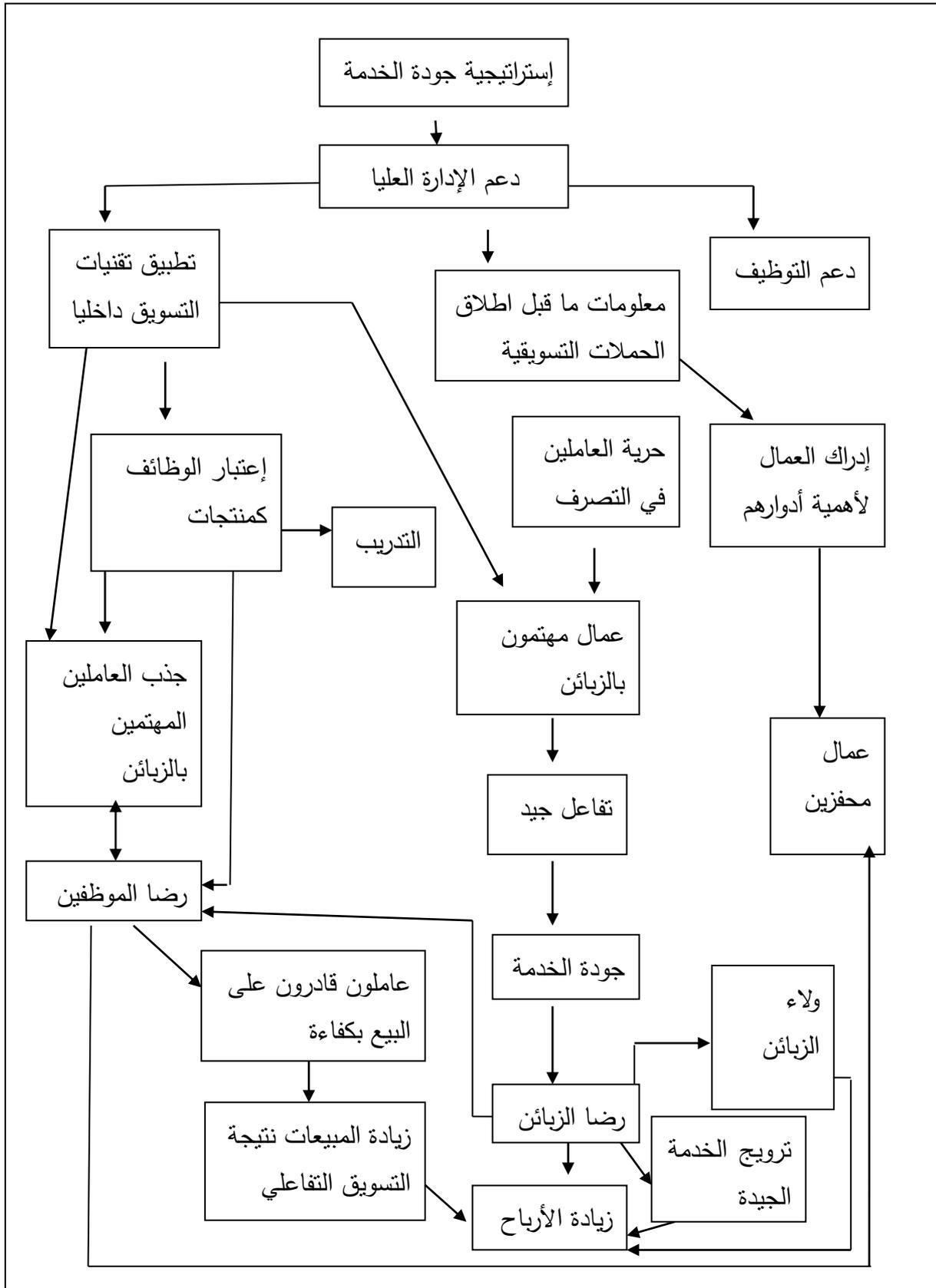
1- تحديد الأهداف والإتجاه الذي يجب أن توجه فيه الجهود التنظيمية بتقييم الفرص الخارجية وتحليل القدرات التنظيمية؛

2- دراسة وتحديد الطرق البديلة لتنفيذ الإستراتيجية واكتشاف العوائق وآليات التغلب عليها؛

3- ترجمة القرارات إلى أنشطة وانشاء مجموعة من الإجراءات التي تلبي احتياجات العامل من خلال توفير مزيج مناسب من المزايا لكل شريحة من العمال.

¹ - Isabel Sanchez - Hernandez, David Grayson, **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey**, Intangible capital, Vol 8, N°2 , 2012, P282-283

الشكل رقم (1-4): نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي



Source: Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing**, Butterworth-Heinemann, London, 2002, p17

من خلال تحليل النماذج السابقة نلاحظ أنها تمحورت حول هدف واحد وهو إرضاء العملاء الخارجيين عن طريق إرضاء العملاء الداخليين رغم وجود بعض الاختلافات أو بالأحرى التطورات في هذه النماذج، حيث ركز "بيري" فقط على إرضاء العاملين بإعتبارهم عملاء داخليين، أما "كرونروس" فأكد على ضرورة وجود عاملين واعيين ومدركين لخدمة الزبون، وما ميز هذا النموذج ظهور ما يسمى بالتسويق التفاعلي، وأخيرا نموذج "أحمد ورفيق" اللذان أدخلوا عنصرا التمكين لضمان رضا الزبائن وكذا إعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية ومقاومة التغيير.

المطلب الخامس: مقومات نجاح التسويق الداخلي والصعوبات المحتملة

أدى التنوع في التعريفات والتفسيرات للتسويق الداخلي إلى صعوبات في التنفيذ وتبني المفهوم على نطاق واسع من قبل المؤسسات، إذ يتطلب النجاح في تطبيق التسويق الداخلي تضافر جهود جميع الأفراد في المؤسسة ومن مختلف المستويات الإدارية¹، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: مقومات نجاح التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي أسلوبا إداريا متكاملًا لن يعطي النتائج المرجوة منه بوجود جهة أو قسم غير قادر على تسويق خدماته لجهة أو قسم آخر داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص مقومات نجاح تطبيق التسويق الداخلي بمايلي²:

-إطلاع العاملين على رؤية المؤسسة وتطلعاتها، وعلى الدور الهام الذي يمكن أن يلعبوه بالنسبة للمؤسسة ككل أو بالنسبة للأقسام والوحدات الأخرى الموجودة بها، وخاصة في حالة التعاون وتبادل الخدمات الداخلية فيما بينهم؛

- إجراء دراسات تحدد أهم توقعات الزبائن الداخليين (العاملين) من أعمالهم، ومستوى الإشباع والرضا المطلوب أو المقبول بالنسبة إليهم وتحديد الأنشطة الكفيلة بتحقيقه، واستخدام أدوات ومفاهيم تسويقية (كالنجزئة مثلا) على الموظفين للمساعدة في تقدير وتحديد تلك التوقعات والإحتياجات؛

- توفير بيئة داخلية مناسبة تمهد الطريق لنجاح التفاعل بين العاملين والزبائن في المؤسسة الخدمائية، والسماح لهم بإبداء أفكار جديدة في بيئة تتسم بالترحيب بتلك الأفكار؛

- حث المدراء على تفهم مواقف العاملين وتحديد مستوى مهاراتهم، والمشاركة في أي إستراتيجية تساعد على تحفيزهم وتدريبهم وتمكينهم بالشكل الذي يمكنهم من لعب أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم؛

¹ - Mohamed Rafiq , Pervaiz K.Ahmed, **Advances in the internal marketing concept: définition, synthesis and extension** , Journal of services marketing , P449

² - محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية- دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2014، ص44

- إيجاد قنوات اتصال داخل المؤسسة، وانفتاح تلك القنوات بالشكل الذي يمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة، والإطلاع الدائم والمستمر بالتطورات الحاصلة بالمؤسسة؛
- أخذ اقتراحات العاملين المتعلقة بتحسين خدمة الزبائن بعين الاعتبار، والعمل على تطبيق الاقتراحات المناسبة؛
- تكوين فرق عمل مختلطة المهام، ونجد أن تلك الفرق هي أكثر الأساليب الناجحة للتنسيق بين الإدارات¹.

ثانياً: الصعوبات المحتملة للتسويق الداخلي:

- رغم أهمية التسويق الداخلي إلا أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيقه ونجاحه، حيث نجد بعض الصعوبات التي قد تكون سبب في عدم التنفيذ الفعال لسياسات التسويق الداخلي ومنها²:
- الجهل بالمعنى الحقيقي للتسويق الداخلي؛
- مقاومة التغيير؛
- وجود هيكل تنظيمي غير مرن وقيادة بيروقراطية تمنع تطبيق سياسات التسويق الداخلي بنجاح؛
- تجاهل العاملين وعدم الإستماع لمطالبهم؛
- عدم المشاركة في المعلومات؛
- بالإضافة إلى³:
- عدم توافق المسؤوليات مع السلطة المخولة للعامل، وهذا ما يمثل حجة للتهرب من المسؤولية في اتمام مهامه، إما لنقص كفاءته أو خوفاً من عواقب تخطي السلطة المخولة له؛
- عدم التناسق والتكامل بين مختلف الإدارات.

1 - صادق مها محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33-34

2 - غادة عبد الله وآخرون، تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على أداء المطارات حالة دراسية مطار شرم الشيخ الدولي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد 12، العدد 1/3، عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي 11 للسياحة والضيافة، الأقصر 8-11 مارس 2018، ص 69

3 - بن جيمة نصيرة، التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقاً لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 04 العدد 01، 2018، ص 264

المبحث 3: أبعاد أو مكونات التسويق الداخلي

لقد تعددت الدراسات حول التسويق الداخلي، لكنها اختلفت في تحديد أبعاده، وفيما يلي المكونات التي اتفق حولها معظم الباحثين.

الجدول رقم (1-4) : مكونات التسويق الداخلي

مكونات التسويق الداخلي	إسم الباحث
التدريب، التحفيز، التنسيق والتكامل والتفاعل بين العاملين	Atousa Farzed et al 2007
التوظيف، التطوير، التحفيز والإتصال الداخلي	أمل ابراهيم، الحاج عبد وهاني 2010
الأجور والمكافآت، الإتصالات الداخلية، الحوافز غير المادية، دعم الإدارة العليا والوسطي	Appasamy Mutharasu et al 2013
التمكين، الإلتزام الإداري لجودة الخدمة، الحوافز والمكافآت، الرؤيا، التدريب، القيادة، الإتصال الداخلي	Ghoneim & EL-Tabie 2014
الحوافز والمكافآت، التدريب، الإتصال الداخلي، الدعم الإداري، التمكين	Mohammed Saleem Klif Alshura et al 2016
تشخيص وتقييم احتياجات العاملين، التدريب، الإتصال، ثقافة خدمة الزبون	Sabah Balta 2018
التدريب والتطوير، التحفيز، التمكين، الإتصال الداخلي	Marlan Khin Maung 2020
القيادة، التدريب، الإشراف التنظيمي، تقييم الأداء، الإتصال التنظيمي، المكافآت والحوافز، الوصف الوظيفي، الأمن الوظيفي، التمكين	Ali Daifallah A.Abo Soliman et al 2020
التوظيف، التحفيز، التدريب	ماجد قاسم عبده السنياني، أسماء أحمد الصبري 2021
التطوير، التحفيز، تقييم الأداء، الإتصال	Marcela.Sefora Nemteanu & Dan.Cristian Dabija 2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة من المراجع

بالاعتماد على الدراسات السابقة والمدونة في الجدول رقم (1-4) يتضح بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد مكونات التسويق الداخلي إلا في بعض العناصر، فهناك بعض المكونات تناولتها أو ركزت عليها معظم هذه الدراسات وإن اختلفت فيما بينها من حيث صياغة المصطلحات مثل عنصر التدريب تم تناوله في بعض الدراسات في إطار ما يعرف بالتطوير وكذلك عنصري الأجور والحوافز، حيث تناولت بعض الدراسات كل عنصر منها بشكل مستقل، وبعض الدراسات تناولت العنصرين معا في إطار عنصر واحد وهو التحفيز.

ولهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد مكونات أو أبعاد التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة من جهة وتعريف التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وتوصلنا إلى أن التقييم الفعال والإتصال الداخلي هما اللذان يسمحان في تحديد احتياجات العاملين، أما العمل على اشباع هذه الإحتياجات فلن يكون إلا من خلال التدريب، التحفيز والتمكين. وبالتالي فمكونات أو أبعاد التسويق الداخلي لهذه الدراسة تتمثل في التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي والتمكين.

المطلب الأول: تقييم الأداء

يعد التقييم من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية فهو يساعد على توفير الأساس الموضوعي والعاقل لأنشطة الموارد البشرية لضمان تحقيق المنفعة للفرد والمؤسسة معا.

أولاً: تعريف وأهمية تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه "العمل على تحليل أداء الفرد العامل بكل ما يتعلق به من صفات أو مهارات (فنية، فكرية، سلوكية)، بهدف تحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وكذا نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها، وذلك لتحقيق فاعلية المؤسسة الآن وفي المستقبل¹.

كما عرف التقييم في المفهوم الحديث على أنه عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المؤسسات، فهو لا يعني إحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات وعدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، ولذا فإن تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة يتجلى في قدرتها على الإستثمار الأمثل للموارد البشرية بصورة فعالة².

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص199

² - خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ، الأردن، 2009، ص152

والبعض الآخر عرفه على أنه "العملية المستمرة التي يتم بموجبها تحديد مدى كفاءة وفعالية العامل في الأداء، وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، واتخاذ القرارات المناسبة".¹

وعرفه آخرون على أنه "عملية تقدير جهود العاملين بشكل عادل، لتتم مكافأتهم بقدر الأعمال المنجزة، وذلك بالإستناد إلى مجموعة من العناصر تُأخذ كمعايير للأداء، وذلك لتحديد مستوى كفاءة العمل الذي يقوم به كل فرد في المؤسسة".²

بالرغم من كثرة التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء غير أنها تلتقي في نقطة أساسية وهي أنه وظيفة من وظائف الموارد البشرية لقياس قدرة العامل على تأدية مهامه بشكل فعال³، فإذا لم تقم المؤسسة بتقييم أداء عمالها بشكل مستمر، فهذا من شأنه أن يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية، مما سينتج عنه نقص في الأداء.⁴

2- أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تقييم الأداء وسيلة للتأكد من قدرة العاملين على تأدية المهام؛⁵
- الإسترشاد بها عند عملية النقل والترقية؛⁶
- يساعد على تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب أو العاملين الذين ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية لهم؛⁷
- دفع الرؤساء وتحفيزهم لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم، وهذا لضمان تقييم سليم وموضوعي لأداء مرؤوسيه؛⁸
- تدفع المرؤوس للعمل بفعالية؛⁹
- الكشف عن نقاط الضعف في الأنظمة، الإجراءات، القوانين، أساليب العمل وكذا المعايير المعتمدة ومدى صلاحيتها؛¹⁰
- الوصول إلى العدالة في كافة وظائف الموارد البشرية (تعين، أجور، ترقية، تدريب، نقل)؛¹¹

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 271

2- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 188

3 Annick cohen, **Toute la fonction R.H.**, Dunod, Paris, 2006, P 184

4 - Sabah Balta, **The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry**, Business management dynamics, Vol 8, N°1, 2018, P13

5- حمد قاسم القريوني، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 187

6- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية "نظرة إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 50

7- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 320

8- محمد الصيرفي، هندسة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 337

9- Anne Riberolles, **Evaluer Evoluer vers un nouveau dialogue en R.H.**, Les edition d'organisation, Paris, 1992, P34

10- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 170

11-Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2001, P78

- يساعد النظام العادل والموضوعي لتقييم العاملين على تحسين العلاقة بين العمال، كما يولد شعور بالراحة والطمأنينة في المؤسسة؛¹

- يساعد تقييم الأداء على تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا.²

ثانياً: خطوات وطرق التقييم

1- الخطوات المعتمدة في تقييم الأداء

يتضمن تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية:³

1.1- تحديد أبعاد ومعايير التقييم:

تعتبر الخطوة الأولى في تقييم الأداء، تحديد ما يجب قياسه في أداء الفرد، مما يعني تحديد الأبعاد الضرورية لقياس مدى فعالية وكفاءة الفرد في قيامه بعمله لذا لا بد من اختيارها بعناية والتركيز على الأبعاد ذات الصلة مباشرة بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها أو بما يؤديه العامل في وظيفته استناداً إلى نتائج "تحليل الوظائف"

2.1- قياس الأداء للأفراد:

تتمثل عملية قياس الأداء للأفراد في تحديد الدرجة أو الرتبة والتي تُعبر عن مدى كفاءة وفعالية أداء الفرد لكل بعد من أبعاد التقييم المستخدم، حيث تستخدم بعض المؤسسات رتب وصفية (ممتاز، جيد جداً، جيد، مرضي)، أو تكون بشكل كمي كتقدير الوحدات المنجزة من قبل الفرد، لكن قد تجد المؤسسات صعوبة في قياس الأداء بشكل كمي، الأمر الذي تلجأ فيه لمعايير تعتمد فيها على الحكم الشخصي للرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع الفرد المطلوب تقييم أدائه.

3.1- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أدائهم :

أساس عملية تقييم الأداء هو تقديم المعلومات الكافية والواقعية عن نتائج تقييم الأداء لكل فرد، حتى يكون على دراية بنقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه، وبالتالي الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين أدائه المستقبلي، وهذا من خلال إجراء مقابلة شخصية بين الفرد والرئيس المباشر وقد تكون في حضور ممثل من إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها توفير كافة المعلومات الإيجابية والسلبية عن أداء الفرد ومناقشتها معه بغرض التوصل إلى خطة عمل مستقبلية تساهم في تحسين أدائه.

1- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص368

3- Philippe Higer, *Le marketing des R.H.*, Dunod, Paris, 2004, P161

3- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009، ص239

4.1- إدارة وتحسين الأداء:

قد يعتقد البعض أن أساليب التقييم لا تؤدي دائماً إلى تحسين أداء الأفراد، حيث يمكن في بعض الأحيان أن يؤدي إلى نتائج سلبية، والتي تنتهي بصراع بين العامل ورئيسه، ولكي يمكن تجنب ذلك لا بد أن يقوم تقييم الأداء في المؤسسة على ضرورة تحسين أداء الأفراد وليس الثواب والعقاب فحسب.

2- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد حيث يرى الباحثون أن أي خطأ في اختيار طريقة التقييم المناسبة من شأنه أن يخلق مشاكل للمؤسسة¹، نذكر أهمها:

1.2- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً حسب كفاءتهم من الأكثر كفاءة إلى الأقل كفاءة لمستوى أدائهم في بلوغ الأهداف للقسم والمؤسسة²، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، غير أن الإشكال الذي تعاني منه هذه الطريقة أنها لا تقدم صورة دقيقة عن الأداء، وكذلك فهي لا تُعنى بمعايير محددة أو خصائص مميزة لأداء الفرد وإنما تقييمه ككل³.

2.2- طريقة المقاييس المتدرجة :

تعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقييم وتتم من خلال حصر الصفات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، وذلك بوضع دائرة للدرجة التي يحصل عليها المرؤوس لكل خاصية⁴، وقد تقوم تلك الطريقة على اتخاذ الصفة المقاسة صفة عامة مثل الكفاءة والفعالية أو يمكن أن تكون جزئية بحيث يحتوي التقييم على من عدد من المعايير التي تتناول مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء كالسرعة وجودة الأداء والابتكار، وفي الأخير يتم تجميع درجات كل السمات المتحصل عليها⁵.

3.2- طريقة التقييم المقالي :

لا تتطلب هذه الطريقة استعمال عوامل ومعايير محددة⁶، بل تتطلب أن يقوم المقيم بوصف أداء العامل بالاعتماد على نموذج معين في شكل مقال، وعادة ما تقدم إرشادات وتوجيهات للمقيم عن هذه الطريقة في التقييم، لكن سلبيات هذه الطريقة تتمثل في الشكل والمحتوى للتقرير الذي يجب أن يعده المقيم، فهو يتطلب

¹ Christian Balicco, *Les méthodes d'évaluation en R.H.*, édition d'organisation, Paris, 2008, P17

² سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011

³ حمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص310

⁴ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "إتجاهات وممارسات"، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص182

⁵ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص186

⁶ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص95

القدرة أو الرغبة في كتابة المقالات، كما أنه يصعب مقارنة هذا التقييم بين المرؤوسين، وذلك نظرا لطبيعة المقيّم ذاته من حيث المهارات الكتابية المعتمدة في تقييم أداء الأفراد العاملين.¹

4.2- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة في التقييم على النتائج، حيث لا يهتم الرئيس بسلوك أو صفات مرؤوسيه، بل ينظر ما حققه من نتائج²، وهذا من خلال مايلي:³

- يتم وضع مجموعة محددة ودقيقة من الأهداف التي ينبغي للفرد أن يحققها، والتي يتم اعدادها بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء؛

- تحديد الطريقة اللازمة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة؛

- تمنح الحرية للفرد العامل بإنجاز الخطة الموضوعية؛

- متابعة الرئيس لمرؤوسيه عن مدى إنجاز الأهداف بشكل دوري؛

- اتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة للانحراف عن الأهداف المطلوب تحقيقها؛

- وضع أهداف أخرى جديدة مناسبة في المستقبل.

5.2- طريقة الوقائع الحرجة :

يتطلب استعمال طريقة الوقائع الحرجة، قيام الرئيس بتسجيل الأعمال الجوهرية والهامة الممتاز فيها والرديء وفقا لتواريخ حدوثها في سجل خاص بالعامل⁴، حيث يُعتمد على هذا التسجيل في تقييم العامل سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى، لأغراض النقل أو الترقية أو استعمالات أخرى.⁵

6.2- مراكز التقييم :

على الرغم من استخدام مراكز التقييم كأدوات مساعدة في اتخاذ قرارات الإختيار والترقية، إلا أنها تستخدم كوسيلة لقياس الأداء الإداري بالاعتماد على مراكز التقييم⁶، تعهد للأفراد مهمة محاكاة بعض الأعمال أو المهام مثل: إجراء المناقشات الجماعية، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل... إلخ، بعد ذلك يقوم المقيّمون بتحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.⁷

1- خضير كاظم حمود ،ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص160

2- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص424

3- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة ، نفس المرجع السابق، ص162

4- مصطفى نجيب شوايش ، نفس المرجع السابق، ص97

5- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البيزوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2010، ص374

6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص431

7- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص228

7.2- طريقة 360 درجة تغذية مرتدة:

يقصد بهذه الطريقة تجميع ملاحظات ومعلومات عن أداء الفرد الذي يتم تقييمه من رؤسائه ومن التقارير المباشرة ، ومن زملائه، ومن المدراء على نفس المستوى التنظيمي، ومن فريق العمل الذي كلف الفرد بالعمل معهم في بعض المشاريع، ومن العملاء أو الموردين، ومن مرؤوسيه في حالة تقييم أداء الرئيس، وحتى من الفرد نفسه، أي تجميع المعلومات الكافية عن الفرد المراد تقييمه من مصادر مختلفة¹.

ثالثاً: صعوبات تقييم الأداء

1- معارضة التقييم:

يحاول المقيم تقادي التقييم تجنباً للتساؤلات وفي الوقت نفسه العامل الخاضع للتقييم يرى أن نتائجها غير دقيقة تعمل على إضعاف إنتاجيته ويستتبعها إضعاف العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، كما تكون معارضة التقييم عندما يكون هناك اختلاف بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة فالعامل يرغب في إعطاء صورة ايجابية عنه أما المؤسسة فترغب في أن يستجيب العامل للمعلومات السلبية وعندها يكون الخلاف حول صحة المعلومات المتبادلة، بالإضافة إلى أن التقييم يتطلب جهداً ووقتاً من جانب المقيم ولهذا يسعى لمعارضته².

2- أخطاء مرتبطة بالمقيم:

نذكر منها ما يلي:

- التحيزات السياسية أو الإجتماعية أو الشخصية³.
- تأثير الهالة من خلال القدرات العامة أو ما يناظرها⁴.
- الليونة أو التشدد في التقييم⁵.

3- مشكلات تتعلق بأداة التقييم:

تتمثل فيمايلي⁶:

- صعوبة وضع الوزن الحقيقي لكل عنصر من العناصر المستخدمة في التقييم؛
- صعوبة تحديد كل العناصر التي تؤثر في أداء العامل؛
- صعوبة قياس بعض عناصر التقييم.

1 - عائشة كرم الدين علي ضيف، أثر العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول الفرنسي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، مصر، العدد 08، 2011، ص534

2 - نادر أحمد أبو شحبة، مرجع سبق ذكره ، ص366

3- طاهر محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص187

4- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص151

5- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، 2003، ص91

6- نادر أحمد أبو شحبة، مرجع سبق ذكره، ص369

4- مشكلات تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

نذكر منها مايلي:¹

- عدم إدراك المقيّم عن الآثار التي يترتب عنها نتائج التقييم على العامل والمؤسسة؛
- سرية التقييم وغلبة الصفة العقابية؛
- غياب نظام الوصف الوظيفي الذي يستند إليه تقييم الأداء أو عدم تحديثه؛
- عدم الاعتماد على تقارير التقييم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظف.

المطلب الثاني: التحفيز

يسعى التسويق الداخلي من خلال التحفيز للتأثير في مواقف العاملين وسلوكياتهم لضمان أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة²، حيث يستخدم المكافآت كأداة يمكن أن تجعل العاملين على استعداد لتقديم أفضل ما لديهم³.

أولاً: تعريف الحوافز وأهميتها

1-تعريف الحوافز :

تعتبر منظومة الحوافز من بين أهم الممارسات الموجودة للتسويق الداخلي والتي تلعب دور المحرك الأساسي في سلوكيات العملاء الداخليين عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم⁴، فهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعمل على إثارة العامل وتدفعه لأداء مهامه كما يجب، وذلك عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية وكذا المعنوية⁵.

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء الجيد، ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الأجر يفي بالمتطلبات الأساسية للحياة، كما جاء في هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، ولا يجب النظر إلى الحوافز باعتبارها جزءا مكملا للأجر، وللأسف قد

1- نادر أحمد أبو شيخة ، نفس المرجع السابق، ص370

2 - Ricardo G.Rodrignes et al, **Internal marketing and organisational performance of SMES in the EDV industrial sector**, Engineering management in production and services , Vol10, N°1, 2018, P57

3 - Amir Ishaque, Khurram Shahzad, **Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction**, Abasyn journal of social sciences, Vol 9, Issue 1, P238

4 - رشاش عدنان، عداد رشيدة، فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الإقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 33، العدد2، 2018، ص143

5 - موساوي سارة، أثر التسويق الداخلي في تنمية الولاء للعلامة التجارية " دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- العدد الإقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 35 ، العدد01، ص138

يرى البعض أنها تلعب هذا الدور وبالتالي لو اعتبرت كجزء مكمل للأجر فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويض عن انخفاض الأجر وتفقد في هذا الوقت دورها التحفيزي¹.

2- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة تكمن فيما يلي²:

1.2- بالنسبة للمؤسسة:

- كسب المؤسسة للميزة التنافسية وهذا نتيجة رفع مستوى العاملين؛

- ارتفاع مستوى الإنتاج وهذا ما يولد زيادة في مستوى الأرباح المحققة؛

- تكوين معايير ثابتة لجذب الأفراد الكفأة؛

2.2- بالنسبة للعاملين:

- زيادة الدخل نتيجة للحوافز المقدمة للعامل وهذا ما يوفر عناء البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة؛

- خلق جو من المنافسة في العمل بعيداً عن التحيز والعلاقات الشخصية، إذ أن الأداء الجيد هو المعيار لنيل الحافز؛

- شعور الأفراد بإهتمام مؤسستهم بهم وحرصها الدائم على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة إلى حرصها على تقدير المتميز والذي يعمل إلى تحسين وتطوير أدائه؛

- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي، إضافة إلى زيادة حرصهم على التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء.

ثانياً: أنواع الحوافز في المؤسسة

يوجد نوعان من الحوافز في المؤسسة هما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، وسنقوم فيما يلي بذكر كل منها³:

1- الحوافز الإيجابية:

هي تلك الحوافز التي تشعل روح الإبداع والتجديد في العمل⁴، تم تصنيف الحوافز الإيجابية إلى نوعين أساسيين هما:

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 236-237

2 - موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص 104

3 - عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 122

4 - شاكر اسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2)، 2011، ص 187

1.1- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل¹، وتتمثل في زيادات الأجر، المكافآت والمنح المالية، المزايا العينية، المشاركة في الأرباح ونظم تملك الأسهم².

2.1- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة³، وأهمها الإنسجام مع طبيعة العمل، فرص التقدم والترفيه، نظام المشاركة في الإدارة، نمط القيادة والإشراف وطبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين⁴.

2- الحوافز السلبية⁵:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب، والردع والتخويف، فهي وسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معيبا أو يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل، فالنظام التأديبي أو نظام العقوبات أو الحوافز السلبية يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيا من هذه المخالفات، بالإضافة إلى ذلك فهو يتضمن الإجراءات الواجب اتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين.

إن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي تنظيم سير العمل بالمنظمة من خلال منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، لذلك يجب على المنظمات أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وحكمة، لأن المغالاة في استخدامها سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، وهذا سيؤثر سلبا على إنتاجيتهم، وبالتالي على أهداف المنظمة، ويمكن تقسيم أنواع العقوبات إلى أربعة أقسام هي:

- جزاءات معنوية، تتمثل في التأديب، أو لفت النظر، أو الإنذار الشفهي والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر للعامل المخالف؛

1 - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص122

2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 1998، ص330

3 - عبد الحميد الخليل، نفس المرجع، ص123

4- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،

2014، ص193

5 - عبد الحميد الخليل، نفس المرجع، ص125

- جزاءات كتابية، وتتمثل في تقديم إنذار كتابي للعامل المخالف، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل؛

- جزاءات مالية، وتتمثل في إقتطاع جزء من أجر العامل كعقوبة عن المخالفة التي ارتكبها؛

- جزاءات أدبية، وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة معينة، أو النقل إلى قسم آخر، أو خفض الراتب أو الدرجة.

يشير الإتجاه الحديث في المجال الإداري إلى التزايد لإستخدام الحوافز الإيجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية، وهذا الإتجاه خلفته عوامل عديدة مثل نمو الحركات النقابية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين بصفة عامة، إلى جانب الأبحاث والدراسات الكثيرة التي أجريت في هذا المجال والتي برهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الإيجابية في تحفيز العاملين¹.

ثالثاً: شروط الحافز الجيد

تعتبر جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها عن مستوى المهارة وحسن القيادة التي تتمتع بها إدارة المؤسسة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة، مما يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمؤسسة².

ولهذا لا بد أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوأمة بين الفرد ووظيفته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار استقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها، كما يجب أن يتسم نظام التحفيز بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى اختيار نظام التحفيز بشكل يتناسب مع ظروف العاملين ورغباتهم، ففي وقت ما يكون الحافز المعنوي هو الفعال أكثر من الحافز المادي، وأحياناً العكس أو الإثنان معا في ظروف أخرى³، كما يجب أن تتكيف الحوافز مع توقعات العاملين وتتأقلم مع بيئة العمل⁴.

يتوقف نجاح نظام التحفيز على دعم وتأييد الإدارة من خلال وجود نظام الإتصال من الإتجاهين وكذا وجود ثقافة تنظيمية مدعمة تؤكد على الثقة في التعامل بين الأفراد وفي نفس الوقت يلاقي هذا النظام قبول

1 - عبد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص 126

2 - محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 103

3 - موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 106-107

4 مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 194

واهتمام العاملين بالمؤسسة،¹ فالإدارة الناجحة هي التي تحرص على الإلتزام قبل الإلزام، وتبني تبعاً لذلك أساليب مختلفة وصولاً إلى الإلتزام الداخلي كحافز رئيسي في توجيه وتنمية الأعمال ضمن أطر أخلاقية.²

المطلب الثالث: التدريب

تؤكد جميع ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب، فالعامل يحتاج إلى المعرفة والقدرة على التعرف على المشكلات وحلها وضمان منتجات أو خدمات عالية الجودة، والتدريب هو من يضمن نقل المعرفة ومساعدة العمال على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل أفضل³، وكذا تطوير معارفهم وفهمهم لمتطلبات العمل مما يضمن جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.⁴

أولاً: تعريف التدريب

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة، وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة، وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغييرات التي من المحتمل أن تحدث، وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوى البشرية ويتمثل في "أن التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة"، بحيث يتمثل الهدف من هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد، وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.⁵

كما يعرف التدريب على أنه الجهود المبذولة ضمن إطار برمجي يهدف إلى تطوير وزيادة معلومات القوى العاملة للوصول إلى الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة⁶، بحيث يشير إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.⁷

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب

1 - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012، ص446
2 مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص205

3 - Khin Marlan Maung, P63

4 - Ali Daifallah .Abo Soliman et al, **Assesment of availability of the internal marketing elements at faculty of Nursing**, Port Said scientific journal of nursing, Vol 7, N°2, 2020, P117

5 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص118

6 - ظاهر محمود الكلاهد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص45

7 جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، 2012، ص264

1- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة نذكر منها¹:

- التدريب السليم المبني على قواعد وأسس علمية وواقعية جيدة يعطي ثمار جمة على صعيد بناء قدرات العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛
- تطوير مهارات العاملين وحسن أدائهم وزيادة خبراتهم؛
- خلق روح الثقة بالنفس وهذا يعطي الاستقرار النفسي والوظيفي لدى العاملين بإختلاف مستوياتهم ومواقعهم؛
- للتدريب دور مهم بالرضا الوظيفي وحب العمل والتكيف معه؛
- التدريب يؤدي إلى صقل وتطوير في صنع القرارات الإدارية الموجهة لأداء العاملين أو لمنهجية العمل والإنتاجية.

2- أهداف التدريب:

أصبحت أهداف التدريب تزداد تعقيدا واتساعا فهناك من عالجاها من ثلاثة زوايا²:

1.2- التدريب كمدخل للتعليم المستمر: وذلك من خلال

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تتعرض للنسيان؛
- تعديل منظومة المعارف بالحدف أو بالإضافة بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل؛
- إدخال تعديلات جذرية على منظومة المعارف القديمة، لإستيعاب المعارف الجديدة التي لا يمكن استيعابها عن طريق التعديل؛
- تطوير القدرات الذاتية لتمكين العاملين المشاركة في حركة المعرفة من خلال اجتهادهم وقدراتهم؛

2.2- التدريب كمدخل لتربية المستمرة:

تسعى إدارة التدريب من خلال هذا الهدف إلى:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة لتحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة، والتي تمثل قاعدة عناصر النظام العام؛
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تتفق مع منظومة القيم؛

1 - طاهر محمود الكلاهد، نفس المرجع، ص48

2 - شتاتحة عائشة ، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2011، ص ص121-122

- تعديل أو تغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها، بما يتفق مع القيم التي يتم التوصل إليها.

3.2- التدريب كمدخل للمهارة:

يعتبرها البعض الوظيفة الأساسية للتدريب والتي تركز على:

- تحسين وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة الحالية ومستقبلا؛

- تحسين المهارات الحالية بما يتناسب مع التكنولوجيا المستعملة أو تغييرها تماما بمهارات أخرى مناسبة تحتاجها المؤسسة نتيجة التجديد؛

- تطوير قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة للمساهمة في إبداع أساليب جديدة التي من شأنها أن ترفع من مهارات العاملين أو تطورها.

إضافة إلى هذه الأهداف المحورية فإن هناك من يرى أن التدريب يسعى إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية وأهمها تنمية الثقة بين المؤسسة والعاملين فيها، لأن التدريب يعد عناية بالموارد البشرية ما يولد إحساسا لديهم بإهتمام المؤسسة بهم، ما يعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء للمؤسسة، كما يساعد الفرد على رسم وتخطيط مساره الوظيفي، ذلك أن التدريب عملية تأهيله لتنمية المعارف والمهارات ما يؤدي إلى تدعيم سياسات الترقية الداخلية، أما بالنسبة للعاملين الجدد فإن تكيفهم يعد أساسا لإنخراطهم في العملية الإنتاجية ومساهماتهم السريعة في تحقيق الفعالية المنشودة، ولا يكون ذلك إلا من خلال التدريب.

ثالثا: مراحل العملية التدريبية والإعتبارات الواجب أخذها بالحسبان لإنجاح عملية التدريب

1- مراحل العملية التدريبية:

وتتمثل في

1.1- تحديد الإحتياجات التدريبية:

يمكن أن نعرف الإحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل؛¹

2.1- التخطيط للبرنامج التدريبي:

وذلك من خلال²:

- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، وأن تتناسب مع إحتياجات العاملين بمعنى ان تحقق رغباتهم الشخصية؛

- إختيار التوقيت الأنسب للبرنامج التدريبي؛

1 - - مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص307

2 - - مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره، ص309

- إختيار الموقع المناسب للتدريب بما يتناسب مع امكانيات المنظمة وكفاءة التدريب سواء كان التدريب داخل المنظمة أو خارجها؛
- إختيار المدربين من خارج المنظمة أو الإستعانة ببعض العاملين المناسبين للتدريب، ويتوقف تحديد ذلك على مدى توفر الوقت والخبرة للمدرب، المصادر المالية المتاحة وغيرها من الإعتبارات الأخرى؛
- تحديد محتويات البرنامج والطرق المتبعة في التدريب بالشكل الذي سيضمن فعالية التدريب؛

3.1- تطبيق البرنامج التدريبي:

- يعد التطبيق الجيد للبرنامج التدريبي الدعامه الثالثة بعد تحديد الإحتياجات التدريبية والتخطيط الجيد لنجاح برنامج التدريب، ولكن مع مراعاة بعض الإعتبارات وهي¹:
- أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب؛
- العمل على اشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب فكثيرا ما فشلت برامج تدريبية لعدم امكانية تطبيق ما تعلمه المتدربين أثناء البرنامج عند عودتهم إلى اعمالهم؛
- توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب لنفاذي مقاومة البرنامج التدريبي؛
- تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين؛
- الإتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي؛
- توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب فيه.

4.1- تقييم البرنامج التدريبي:

- يقصد به تقييم أثر البرنامج على أداء العمل، وتتم على أربعة مستويات هي²:
- ❖ **رد الفعل:** يتم على هذا المستوى تقييم أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي (المحتويات، الأساليب، الوسائل، المكان) وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي وغالبا ما يتم التقييم من خلال استمارة توزع على المتدربين؛
- ❖ **التعلم:** يتم تقييم الجوانب التي اكتسبها المتدرب بالفعل من عقد البرنامج التدريبي، وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي؛
- ❖ **السلوك:** يتم تقييم التغيير الحاصل في أداء الموظف بعد عودته للمنظمة للحكم على مدى الفائدة التي انعكست على أدائه؛

1 - مصطفى مصطفى كامل، نفس المرجع، ص316

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص56-57

❖ **النتائج:** يتم تقييم أثر البرنامج التدريبي على مخرجات المنظمة، ويعد هذا المستوى هو الأصعب لأن هناك العديد من المتغيرات (غير البرنامج التدريبي) تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة (المخرجات) مثل الحوافز والظروف الخارجية.

2- الإعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لإنجاح عملية التدريب:

وهي¹:

- لا بد على مصممي البرامج التدريبية إجراء تحليل لتحديد الإحتياجات التدريبية؛
- يجب على منفي البرامج التدريبية أن يمتلكوا مهارات التدريس والتدريب؛
- توفر الرغبة في التدريب من قبل كل المشاركين في العملية التدريبية، المدربين والمتدربين؛
- الإقتناع بالتدريب من قبل المسؤولين عن الإدارة؛
- مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين².

المطلب الرابع: الإتصال الداخلي

يعتبر الإتصال العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، حيث يستخدم في إخبار العاملين واقناعهم بالخطط التي تطمح المؤسسة الوصول من خلالها إلى نتائج مرضية ترجع بالفائدة عليهم، وعلى المؤسسة والزبائن في نفس الوقت³، فمن الضروري وضع هيكل للإتصالات في جميع مراحل تطبيق برنامج التسويق الداخلي حتى تتمكن المؤسسة من الإستفادة منه للتحرك بخطى واثقة سواء في السوق الداخلي أو الخارجي⁴

أولاً: تعريف الإتصال الداخلي

يعرف هوكنز (Hawkins) و برستون (Preston) عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرف ليلكو Lillico عملية الاتصالات بأنها وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع و تحسينه، والتعبير عن الأفكار⁵.

1 - عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص37

2 - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص52

3 - منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر- قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43 ، 2015، ص123

4 - موساوي سارة، أثر التسويق الداخلي في تنمية الولاء للعلامة التجارية " دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الإقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 35، العدد01، 2018، ص138

5 - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص218

يعرف الاتصال الداخلي بأنه جميع إجراءات الاتصال لموظفي المؤسسة، باستخدام وسائل الإعلام مثل مجلات المؤسسة، لوحات الإعلانات، رسائل الموظفين، أو المؤتمرات عن بعد، وأيضا المواقع الإلكترونية والمدونات والشبكات الاجتماعية، حيث أصبح التواصل الداخلي الآن بمثابة أداة الإلتزام الداخلي بقيم المؤسسات¹.

كما يعرف الإتصال الداخلي على أنه جزء أساسي في عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي هو في خدمة تسيير المؤسسة²، حيث يساهم الإتصال الداخلي بشرح استراتيجية ومشاريع المؤسسة، قيودها وإمكانياتها ووسائلها، وواقعيا يجب أن يعلم العامل في داخل المؤسسة ومن خلالها بالأعمال والقرارات التي تؤثر على مستقبله ويجب أن يشجع الإتصال من خلال أعماله ونشاطاته على تفهم التنظيم، وتحديد الترابط بين كافة هذه الوظائف والنشاطات من خلال تحديد عمل كل فرد ضمن النشاط الإجمالي ومساهمته في النتيجة النهائية³.

ويعرف أيضا على أنه اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها الإتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنظمة، كما يعرف على أنه الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة⁴ كما يعرف الإتصال الداخلي بأنه إدماج ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في تزويد العاملين بالمعلومات التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم، ربط المعلومات بالدوافع الإيجابية للتعاون، وتشكيل المواقف المرغوبة داخل المؤسسة والمرتبطة باستقرار العاملين والمؤسسة معا⁵.

فالإتصال الداخلي هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت، وبالتالي فالنشاطات التي يصممها ويخططها أو ينسقها الإتصال الداخلي محددة من خلال معرفة مزدوجة بين الأفراد والمجموعات وأوضاع العمل من جهة، وبالأحداث الهامة للأهداف ومشاريع المؤسسة من جهة أخرى⁶.

1 - أم الخير ميلودي، نرجس فريوه، أثر أنماط الاتصال الداخلي مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية- دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، 2019، ص500

2 - أم الخير ميلودي، نرجس فريوه، نفس المرجع، ص500

3- جان - مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص154

4 - خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته تيسميسلت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، العدد 01، 2020، ص161

5 - قحوش ايمان، مرجع سبق ذكره، ص96

6- جان - مارك لوغال، مرجع سبق ذكره، ص148

ثانياً: أهداف وأهمية الإتصال الداخلي

1- أهداف الاتصال

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تسهيل تدفق المعلومات في هيكل إداري إلى آخر من أجل المساهمة في إنجاز المهام والوظائف في الوقت المطلوب وبالذقة اللازمة، ويكون ذلك من خلال تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب، حسب الخطة والأهداف التي تعدها المؤسسة، كما أن للإتصال الداخلي بالمؤسسة دور أساسي آخر وهو المساعدة في إعداد واتخاذ القرارات على مستوى الهياكل والمصالح الإدارية المختلفة. بالإضافة إلى أن عملية الاتصال الداخلي تحفز الأفراد العاملين على بذل مجهودات في سبيل إتقان المهمة من خلال إحساسهم بالمسؤولية. ويمكننا تلخيص أهم الأهداف المتعلقة بالاتصال الداخلي في النقاط التالية¹:

- الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشريات تهتم أساساً بنقل المعلومات داخل المؤسسة، والسهر على إعلام الموظفين بالمستجدات الطارئة، وأهم القرارات المتخذة
- الإعداد لتقبل التغيير، بحيث أن القائد حينما يرغب في التغيير فإنه يلجأ لإعلام الموظفين بذلك، بغرض إعدادهم لتقبل هذا التغيير والمشاركة فيه
- توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

2- أهمية الإتصال

تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الإتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه والتنسيق، إذ عن طريق الإتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الأمثل، كما يعمل الإتصال الداخلي على توجيه العاملين، بحيث يستطيع المسير باستخدام سبل الإتصال المتاحة أن يحدد للعاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يادوها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة، كما يساهم الإتصال الداخلي في التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة مما يضمن التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها، بالإضافة إلى خلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فمن خلاله يتم اكتساب الفرد لقيم ومعايير وسلوكيات جديدة وهذا ما يزيد من شعور الإلتزام للمؤسسة².

1 - شريفي خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي، المجلد 07، العدد 01، 2010، ص111
2 - الأمين بلقاضي، الإتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، العدد 02، 2014، ص70-71

ثالثاً: معوقات الإتصال الداخلي وأساليب تحسينه

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الاتصالات الجيدة.

1- معوقات الإتصال الداخلي:

تعد الإختلافات الفردية من أهم معوقات الإتصال فتفسير الفرد و فهمه لمضمون أي رسالة يرسلها أو يستقبلها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره ومستوى إدراكه، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يخلجهم من عواطف و مشاعر، بالإضافة إلى اختلاف المستويات الإدارية، فالأفراد في مستوى واحد من المستويات الإدارية يكونون أقرب للتعاطف مع بعضهم البعض مما لو اختلفت مستوياتهم، كما تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و الفرقة و بالتالي العلاقة العدائية أو ما شابهها اتجاه الآخرين، ويمكن أن تتركز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية¹.

كما أن معوقات الإتصال تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث نجد:²

- عدم وجود هيكل تنظيمي ملائم يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات؛
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال؛
- بعد المسافة بين مراكز إتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

2- أليات و أساليب تحسين عملية الاتصال الداخلي :

- لتقليل معوقات الاتصال داخل المؤسسة يجب على هذه الأخيرة تبني إستراتيجية إتصال داخلية خاصة تنفذ حسب الطرق و السياسات الموضوعة من خلال³:
- تجنب المركزية الشديدة واتباع أسلوب التشاور و المرونة في إتخاذ القرارات فتقادي تعدد الدرجات السلمية مما يسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس و مرؤوسيه مع احترام التخصص و احترام العمل؛

1 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص240-241

2 - شريف خير، مرجع سبق ذكره، ص112

3 - دليلة بركان، الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 131-132

- استخدام لغة بسيطة ومشاركة ومدركة المعاني يفهما سواء الرئيس أو المرؤوس، والابتعاد عن استخدام مصطلحات تقنية لا يستوعبها مستلم الرسالة مع ضرورة تحيين المعلومة و إرسالها في وقتها و تكرارها إذا لزم الأمر؛
- العمل بكل الطرق والأساليب على تدريب العاملين على مهارات الاتصال، لأن هذه الأخيرة تؤدي إلى نجاح الاتصال؛
- تنظيم تدفق المعلومات حيث يسهم هذا الفعل في حصول المديرين على الحد الأدنى من المعلومات و التغلب على معوقات الاتصال لا سيما الإغراق المعلوماتي ، فالمعلومات تنظم بلغة الكم و النوع
- مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية عند الاتصال بالعاملين، وعدم تهميش أو معاملة فئة على حساب فئة أخرى؛
- إظهار الاهتمام بالعاملين وإعطاء الحرية في إبداء الرأي و حق النقد ؛
- الاستفادة من الاتصال غير الرسمي والمعلومات المتداولة من خلاله عن طريق احتواء القائد لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الخامس: التمكين

أظهر كلا من (Berry & Parasuraman 1991) أن التمكين عنصر أساسي من التسويق الداخلي¹، فهو يلعب دورا مهما في نجاح تطبيقه، حيث أوضح (Branson 2011) أنه في (Virgin America) خلال دورة تدريبية، يتم تشجيع العاملين على التفكير وإيجاد الحلول لمشاكلهم في العمل، وهذا ما أكسبهم خبرة في إيجاد حلول ابداعية وعملية لمشاكلهم اليومية².

أولاً: تعريف التمكين وأهميته

أصل مصطلح التمكين يرجع إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي، وهو كفكرة مرتبط بالتجديد والتطوير، وكموضوع برز على الساحة في أواخر الثمانينات ولاق رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات سواء نظرياً أو تطبيقياً³.

¹ - Mohamed Rafiq, Pervaiz K.Ahmed, P455

² - Sabah Balta, **The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry**, Business management dynamics, Vol 8, N°1, 2018, P14

³ - رقام ليندة، المورد البشري: مقاوم أو محرك لمشاريع التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 40، 2015، ص137

1- تعريف التمكين

يشير مفهوم التمكين في أبسط تعريفاته إلى نشر صلاحية اتخاذ القرار في المؤسسات على اختلاف المستويات الإدارية، وهو بذلك يكاد يقترب إلى أن يكون صورة مصغرة من صور اللامركزية الإدارية¹، حيث تقوم فكرة التمكين على توجه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، وهناك عدة تعريفات تناولت هذا المفهوم فقد عرفه (Bester) وآخرون بأنه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية².

يعرف التمكين على أنه المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم بإتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، فالتمكين مدخل مبني على الإيمان بأن الأفراد يمتلكوا أو يمكن أن يطوروا قدراتهم مما يجعلهم قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل أكبر كم من المسؤوليات³.

وهناك من يعرف التمكين على أنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المؤسسة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وذلك لأن نجاح المؤسسة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها، وهناك أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم هي: المعلومات، المعرفة، القوة، المكافأة⁴.

2- أهمية التمكين:

تظهر الحاجة إلى التمكين أينما تعقدت الأمور وتوسعت، لهذا وجب على المؤسسة الإقتناع بضرورة وحثمية تبني فلسفة التمكين لأن له أهمية تظهر فيما يلي⁵:

- التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع والابتكار وتجديد الطاقات؛
- التمكين أصبح منهج تغيير للعمل ووسائله الكلاسيكية والإتجاه نحو العصرية؛
- يجعل المؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات بهدف مواكبة المنافسة وتحقيق الأهداف المخططة؛

1 - أية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد 02، 2019، ص235

2 - حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء المنظمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد والمحاسبة جامعة سيها"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد08، 2017، ص 754

3- رقام ليندة، نفس المرجع السابق، صص137-138

4 - طلحة مسعود، بدران دليلة، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد

03، 2020، ص61

5 - عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة البليدة2، صص244-245

- تظهر أهمية التمكين من خلال شعور العاملين بروح المسؤولية وحس عال أنه شريك في العملية الإنتاجية ورضا عن الإنجاز والأداء؛
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة، ويتحقق النجاح فقط اذا توفرت خبرات ومهارات العاملين ووجود مناخ تنظيمي يتبنى سياسة التمكين، هنا المؤسسة تضمن استمرارها وريادتها، لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كأداة إدارية في تنمية الموارد البشرية؛
- المؤسسة بحاجة إلى تحقيق أهدافها لذا على المديرين إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، فهي بحاجة إلى خبراتهم ومهاراتهم وجهودهم لتحقيق الأهداف بإستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المؤسسة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية؛
- يحقق التمكين رضا العاملين وشعورهم بالإنتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وبدافعية ورغبة وإتقان اكبر، وبالتالي رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المؤسسة.¹

ثانيا: عناصر التمكين وخطواته

1- عناصر التمكين

وتتمثل في²:

1.1- تفويض الصلاحيات:

وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، فالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات دون الرجوع للرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم؛

2.1- الحرية والإستقلالية:

تشكل الحرية والاستقلالية البعد الاستراتيجي لتمكين العاملين لأنها تتضمن منحهم حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها في حين تشير الإستقلالية إلى تقليص دور المشرفين ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.

1 - مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الإدماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017، ص 165

2 - حسن عبد السلام علي عمران، مرجع سبق ذكره، ص 754

2- خطوات التمكين:

- من أجل الوصول إلى تمكين العاملين في أداء مهامهم، يجب اعتماد جملة من الخطوات من أجل تنفيذ هذه العملية بإحكام أو بأقل خطأ ممكن، ولذلك ورد العديد من النماذج تنطوي تحتها جملة من الخطوات المحكمة من أجل تطبيق عملية التمكين داخل المؤسسة، حيث إقترح (Daifes) سنة (2001) من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك مجموعة من الخطوات يمكن إتباعها لتمكين العاملين وهي:¹
- لا بد أن يكون العامل على دراية ومعرفة بالمهام المطلوبة منه، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس يزيد من المسؤولية؛
 - لا يتم التمكين من دون صلاحيات، أي أن منح الصلاحيات للفرد داخل عمله يؤدي به إلى الحماس والإبداع أكثر؛
 - يجب وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى مع وجود شرط مهم، وهو أن هذه المعايير يجب أن تتصف بالمصادقية والموضوعية ؛
 - تزويد العاملين بكافة المهارات اللازمة لزيادة الثقة بالنفس لإنجاز مهام معينة؛
 - توفير المعلومات اللازمة للعاملين والحرص على عملية الاتصال الثنائية حتى يستطيعوا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛
 - معاملة الفرد باحترام من قبل قائده أثناء تأدية المهام وذلك من أجل مساعدته في تعزيز شعوره بالاحترام وذلك ما ينعكس على الأداء.

ثالثاً: معوقات التمكين ومستلزماته

1- معوقات تطبيق التمكين بالمؤسسة:

- هناك الكثير من العراقيل والمعوقات التي قد تواجه المؤسسة وتحد من تطبيق تمكين الأفراد العاملين بالمؤسسة ونذكر منها²:
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات و خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
 - خوف العاملين من تحمل المسؤولية وعدم الرغبة في التغيير؛
 - الإجراءات الصارمة والأنظمة التي من شأنها أن تعرقل وتقتل روح المبادرة والإبداع؛
 - عدم تبادل المعلومات بين العاملين؛

1 - زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، Revue d'économie et de statistique appliquée ، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والإقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، 2016، ص171

2 - طلحه مسعود، بدران دليلة، مرجع سبق ذكره، ص61-62

- ضعف التحفيز، التدريب والتطوير الذاتي؛

- الإختلاف بين أهداف الإدارة والعاملين.

2- مستلزمات التمكين:

تتعلق مستلزمات التمكين بالعامل من جهة والمؤسسة من جهة وهي كالاتي¹:

1.2- بالنسبة للعامل:

من بينها:

- لا بد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات، وذلك من خلال قيام

المؤسسة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز؛

- إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة لدى الآخرين؛

- الكفاءة وتتحقق عندما يدرك أنه قادر على إنجاز المهام بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته

ومعرفته؛

- حرية التصرف، بمعنى أن العامل يملك الحرية الكافية لإختيار طريقة تأديته لعمله؛

- إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها

2.2- بالنسبة للمؤسسة:

أبرزها:

- تبني قيادة تهيأ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات وأن تفوض الصلاحيات

وتشرك العاملين في صناعة القرارات وتحمل مسؤولياتهم كما تحفزهم على الإبداع و التجديد في العمل؛

- غرس ثقافة التمكين، حيث تبرز أهميتها كونها تساعد على توفير وإدامة القيم والسلوك المطلوبين، وتساعد

الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما لا يمكن تحديد السلوك المستهدف بشكل مسبق؛

- الحصول على المعلومات و البيانات و استخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية

لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد، وهذا ما يزيد من قدرة العاملين على

القيام بمهام العمل بكفاءة و استقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار .

1 - عطاء الله فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص255-256

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على الأسس النظرية لمفهوم التسويق الداخلي، وذلك انطلاقاً من التطرق لمختلف التوجهات التي عرفها الفكر التسويقي وصولاً إلى ما يسمى بالمدخل الشمولي والذي يعد التسويق الداخلي أحد عناصره، وبعد ذلك حاولنا التمعن أكثر في هذا المفهوم من خلال التعرف على خصائصه وأهم نماذجه، ووصلنا إلى أن للتسويق الداخلي عدة مقاربات، فهناك من يرى أن التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية وهناك من يرى أن التسويق الداخلي كإستعمال لتقنيات التسويق داخل المؤسسة، والبعض يعتبره كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين، والبعض الآخر يعتبر التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مقارنة التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحديد الأبعاد التي من شأنها التعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم والعمل على تلبيتها، حيث اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التسويق الداخلي التي تضمن كفاءة ورضا المورد البشري، ووصلنا من خلال هذه الدراسة إلى تبني الأبعاد التالية وهي تقييم الأداء، الإتصال الداخلي، التحفيز، التدريب، التمكين والتي تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المورد البشري وهذا ما سنوضحه أكثر في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

الأسس النظرية لأداء المورد البشري

تمهيد

تركت التغييرات الظاهرة في بيئة الأعمال بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم الإهتمام بالمورد البشري وإدراكها لأهميته، حيث أيقنت أن العامل هو العنصر الأهم الذي يضمن تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس ويصنع مستقبلها بلا منازع، وهذا ما يبرره تزايد الأبحاث والدراسات لإيجاد المداخل والطرق الكفيلة بتعظيم الإستفادة من المورد البشري والعمل على تحسين أدائه، ولعل أبرز هذه المداخل التسويق الداخلي والذي يعد من أهم المواضيع الحديثة التي تُعنى بتحسين الأداء والإرتقاء به.

سنحاول في هذا الفصل التعمق أكثر في مفهوم الأداء وكيفية تحسينه من خلال التسويق الداخلي وذلك ضمن ثلاث مباحث، حيث سنتعرف في المبحث الأول للتطور التاريخي للموارد البشرية وكذا نظرة التسويق الداخلي له بإعتباره عميلا داخليا، أما في المبحث الثاني فسننتظر لمفهوم الأداء ومكوناته، وفي الأخير من خلال المبحث الثالث سنتعرف على أهم نماذج تحسين الأداء وكيفية الإرتقاء به من خلال التسويق الداخلي بإعتباره مدخلا لتحسين الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول الموارد البشرية

شهدت بيئة الأعمال تطورات كثيرة أظهرت أهمية الموارد البشرية باعتبارها محور العمليات في المؤسسة والنقطة الجوهرية في تحقيق التميز، حيث أدركت المؤسسات أن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على مواردها البشرية، وهذا ما أدى إلى زيادة الأبحاث والدراسات التي تجعلها تقدم أفضل ما لديها لصالح المؤسسة.

المطلب 1: تعريف الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم المفاهيم التي ظهرت نتيجة التطورات التي شهدتها العالم في مختلف المجالات، حيث أصبح يُنظر للعاملين كمورد يستحق الإستثمار فيه¹، وكأحد أصول وموجودات المؤسسة التي لها قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى، ولهذا يجب استثماره بشكل فعال ليحقق المنفعة والفائدة والقيمة المضافة للمؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات إلى تكوين قوة عمل مستقرة، منتجة، فعالة، متفهمة، متعاونة، تنافسية، واعية ومؤثرة ايجابيا وذلك من خلال تنمية قدراتها العقلية والفكرية، ومهاراتها التقنية والإنسانية، وتحسين قدرتها على التفكير الإستراتيجي وبالتالي رفع مستويات الإنتاجية لديها ومن ثم رفع الإنتاجية الكلية للمؤسسة، ويعتبر اصطلاح الموارد البشرية اصطلاحا حديثا، حيث حل بالتدريج محل مصطلح الأفراد أو ما يسمى القوى العاملة، وهذا سنة (1970)، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، بتغيير هذا المصطلح إلى ما يسمى بإدارة الموارد البشرية لكي يكون متماشيا ومتوافقا مع الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية².

يشكل المورد البشري أهم عامل من عوامل القوة والتفوق في الوقت الراهن، وعُدة الحضور الفاعل في مستقبلها، فلا غنى لأي مؤسسة مهما امتلكت من وسائل ومعدات وتقنيات عن المورد البشري الذي يعتبر العقل المحرك لهذه المؤسسات³، فهو العامل الأكثر ديناميكية والأكثر إبداعا وقيمة بين جميع عوامل الإنتاج⁴، إذ تعتبر الموارد البشرية أساس نجاح المؤسسة وقدرتها في كسب الميزة التنافسية⁵.

¹ - Taslim Ahammad, **Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions?**, Journal of modern accounting and auditing, Vol 13 N°9, 2017, P415

² - ميلاط نضرة، **محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية**، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد البشير

الإبراهيمي برج بوعريريج، 2019-2020، صص 10-11

³ - حديدان صبرينة، خالد أسماء، **مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 08، 2018،

صص 262

⁴ - Eva Hoke et al, **Human resources management in the corporate crisis**, Chemical engineering transactions, Vol 82, 2020, P133

⁵ - هشام عمر حمودي عبد نينوي، عزيزة بن سمينة، **دور نظام المعلومات المحاسبية في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار**،

مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، العدد 03، المركز الجامعي الونشريسي تيسمبيلت، 2018، صص 208

عرف "بيتر داركر" الموارد البشرية على أنها المورد الحقيقي وفي نفس الوقت المورد الكامن في المؤسسة، فهي تعتبر مصدر نجاح المؤسسة، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، وبالمقابل قد تكون للأسف مصدر فشل إذا ساءت إدارتها¹.

كما تعرف على أنها تضم كل الأفراد العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين يساهمون في تأدية كافة وظائفها وأعمالها وتحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية والمستقبلية، مقابل أن يحصلوا على تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، من خلال تبادل المنفعة التي تتم بينهم وبين المؤسسة، حيث أدى تزايد عدد الوظائف والحاجة إلى المهارات المختلفة إلى زيادة في عدد الأدوار، ومن ثم في كيفية توزيعها على الأفراد ونتج عن ذلك اهتمام كبير بإيجاد السبل الكفيلة بتوظيف الأفراد الأكثر قدرة على فهم الأدوار، بهدف تلبية مستلزمات وحاجات الأنشطة والأعمال، ويمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: الموارد الإحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد، الإتحادات العمالية².

لقد تبلور الإقتناع التام بالدور الذي يلعبه المورد البشري من خلال مجموعة من الأسس نوجزها فيما يلي³:

- المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، من خلال تقديم الإقتراحات وخلق الإبتكارات؛
- المورد البشري لا يقتنع بمجرد القيام بمجموعة من المهام المحددة من قبل الإدارة، بل يرغب في المشاركة وتحمل المسؤولية، فهو يريد المبادرة والسعي إلى الإنجاز والتطوير؛
- المورد البشري إذا أحسن اختياره، إعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه بشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله؛
- المورد البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة (الفريق) من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

1- بلاغماس بركة، زروال نصيرة، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المورد البشري داخل التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، 2016، ص 426

2- نبيلة جعيج، حياة براهيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص3

3- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص34

المطلب 2: المداخل الفكرية للموارد البشرية:

تتمثل المداخل الفكرية للموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: المدخل الكلاسيكي

لقد برز هذا المدخل بأفكار كانت وليدة الزمن والظروف التي سادت المجتمعات التي تعايشت معها، وكان من بين ذلك الثورة الصناعية وسيادة النظام الرأسمالي، ورغم الإختلاف في وجهات النظر والأفكار إلا أنها تشترك في السمات التالية¹:

- أنها إعتبرت العامل عنصر من عناصر الإنتاج، مثله مثل الألة التي يعمل عليها واعتبرت الإدارة نفسها هي المسؤولة عن الإنتاج وإدارته، بحيث تحقق للمؤسسة العائد المطلوب وللعاملين الأجر العادل؛
- اعتبرت العامل مجرد كائن إقتصادي بحيث يمكن زيادة إنتاجيته وتحفيزه عن طريق زيادة أجره، ويمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الإقتصادية؛
- ينظر هذا المدخل للعامل بأنه أناني، كسول، لا يحب العمل ولا يبذل كامل طاقاته في العمل كما أنه لا يتحمل المسؤولية وضد مصلحة الإدارة وأهدافها؛
- لم يعترف هذا المدخل بتأثيرات البيئة على العمل والمؤسسة واعتبرت المؤسسة نظام مغلق؛
- يركز هذا المدخل على التنظيمات الرسمية ويعتبرها الأساس في التنظيم، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية.

1- حركة الإدارة العلمية

من أبرز الأمور التي اهتمت بالموارد البشري، وساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين (1856-1915) هو ظهور ما يسمى بحركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فردريك تايلور"، حيث أعطت هذه الحركة تصور علمي في تحديد مواصفات الوظيفة والعامل الأنسب لذلك من خلال " دراسة الوقت والحركة"، وتشجيع العاملين على تأدية المهام وفقاً للطرق المحددة من قبل الإدارة بالسرعة أو المعدل المطلوب².
لقد ركزت هذه الحركة اهتمامها على زيادة الإنتاجية من خلال تحديد الظروف المثلى لسير العمل³، حيث لم تعطي أهمية لرضا العاملين وساد مفهوم الرجل الإقتصادي واتبعه كثير من المديرين، وهو مفهوم

¹- ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، **العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص58

²- مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص6-7

³ - Nicole Richman, **Human resource management and Human resource development: Evolution and contributions**, Creighton journal of interdisciplinary leadership, Vol1, N°2, 2015, P123

يؤكد أن تحفيز العاملين للرفع من إنتاجيتهم مرتبط بالعائد الإقتصادي والحوافز المالية فقط باعتبارها الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل¹، حيث يرى تايلور أن الأسس الأربعة للإدارة تتمثل فيما يلي²:

1. **تطوير الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استعمال الطريقة العلمية بدل الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة، حيث تعتمد الطريقة العلمية على الأسس المنطقية، الملاحظة، تقسيم العمل ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة؛

2. **الإختيار العلمي للعاملين:** ويعتبر الأساس الذي يضمن نجاح إدارة الموارد البشرية، وذلك بالتأكد من قدرة العاملين لتحمل أعباء الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتم إختيارهم؛

3. **الإهتمام بتنمية وتطوير العاملين :** يؤكد تايلور أن العامل بالمؤسسة لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الإستعداد للعمل، والتدريب المناسب هو أمر جوهري لتحقيق المستوى المطلوب من العمل؛

4. **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لإرتفاع معدل إنتاجيته.

لقد نادت حركة الإدارة العلمية بمجموعة من الأفكار تمثلت أهمها في³:

- ينظر للعامل كألة منتجة؛

- يتم تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح من خلال قياس الحركة والزمن؛

- إذا فاق العامل النسبة المحددة من الإنتاج المطلوب منه يمنح علاوة تشجيعية نظرا للزيادة في الإنتاج؛

- يعتبر العامل كرجل إقتصادي همه الوحيد الحصول على المال، أي أن أهدافه إقتصادية فقط.

2- نظرية البيروقراطية:

اعتبر " فيير " أن البيروقراطية تمثل النموذج المثالي للتنظيم المستند إلى السلطة العقلانية والشرعية وحدد

لها مجموعة من الخصائص⁴:

- لا يرتبط العاملون داخل المؤسسة بعلاقات شخصية بل تربطهم علاقات عمل خاضعة لنظام رسمي وظيفي؛

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص14

² محمد موسى أحمد ، مرجع سبق ذكره، ص14

³ خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، إدارة الموارد البشرية، محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية جامعة ورقلة، 2016/2017، ص8

⁴ بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية بمدينة بسكرة، أطروحة

دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص37

- التسلسل الهرمي الواضح في المناصب المسندة إلى الأفراد دون تجاوز، حفاظا على النظام والضبط داخل المؤسسة؛
- كل منصب خاضع لمستوى الكفاءة الشرعية والمعرفة الفنية المحددة سلفا؛
- يخضع العمل لعلاقات تعاقدية حرة؛
- ينتقى العاملون ويتم توظيفهم على حسب مؤهلاتهم الفنية والتقنية؛
- بعد التوظيف يصبح للعاملين الحق في نظام أجور ومكافآت واضح ومحدد، كما لهم الحق في التقاعد؛
- تخضع الترقيات وتحدد وفقا للأقدمية وتقارير الرؤساء بتسلسل هرمي؛
- يخضع العامل إلى نظام ضبط وتوجيه ومراقبة صارمة.

3- نظرية المبادئ الإدارية:

- حدد "فايول" مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة التي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل، ومن أهم هذه المبادئ مايلي¹:
- **تقسيم العمل:** يجب تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين؛
 - **السلطة والمسؤولية:** تتمثل السلطة في حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، أما المسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإن من يحصل على السلطة لا بد أن يتحمل المسؤولية؛
 - **التأديب:** يعد تطبيق العقوبات أمرا ضروريا لضمان عقاب غير الملتزمين بشرط أن تطبق على جميع المخالفين دون تفرقة؛
 - **وحدة الأمر:** أي ان العامل يتلقى أوامره من شخص واحد فقط (مديره المباشر)؛
 - **وحدة الهدف:** المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح؛
 - **المصلحة العامة:** الأولوية للمصلحة العامة وليس للمصالح الفردية
 - **الأجر المناسب:** يجب أن تأخذ المؤسسة في اعتبارها العديد من المتغيرات عند تحديد الأجر المناسب ومنها أسعار السلع والخدمات، مستوى المعيشة، ومستوى الأرباح الذي تحققه المؤسسة؛
 - **المركزية:** سلطة اتخاذ القرار تكون لشخص أو مجموعة من الأفراد وغالبا تكون الإدارة العليا؛

1- عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص22-24

- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصاته، وغالبا ما تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل؛
- الترتيب: لزيادة درجة الكفاءة والتنسيق يجب أن توضع كافة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لأداء وظيفة معينة؛
- المساواة: تطبيق القوانين واللوائح بشكل عادل على كل العاملين؛
- استقرار العمالة: يجب الإختيار السليم للعمالة وضمان استقرارهم في عملهم؛
- المبادرة: لابد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والإبتكار؛
- روح العمل الجماعي: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين.

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية

قادها "التون مايو" من خلال فريق عمل من جامعة "هارفرد" للأعمال في أمريكا، وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع "هوثرون" الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله بتطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية السائدة¹، إذ اهتم بالجانب الإجتماعي و النفسي للأفراد وكذا الظروف البيئية المحيطة بهم والعمل على تحسينها، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وشعور الأفراد بالإنتماء إلى مصانع ومؤسسات تقدم خدمات جيدة وتعتني بالعمالة المنتسبة إليها²، حيث يرى أنصار هذه المدرسة أن زيادة الإنتاجية لا تقتصر على تحسين الظروف المادية فحسب بل على العلاقات الإجتماعية أيضا³.

ركزت التجارب والدراسات التي أجريت في مصانع "هوثرون" خلال الفترة ما بين (1923-1930) على تحديد العوامل التي من شأنها أن تعمل على زيادة الإنتاج، حيث كان لها الأثر الكبير في تحويل اهتمام الباحثين عن النظرة الألية للعامل، وأشارت نتائج هذه الأبحاث إلى أن الإنتاجية هي نتيجة مباشرة لمدى توفر تعاون الفريق والعمل الجماعي، والعلاقات الإنسانية وغياب الرقابة الشديدة في المؤسسة⁴.

بالرغم من النجاحات التي حققها رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحسين ظروف العمل، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويرجع السبب في ذلك لإفتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية في التأثير على سلوك الفرد في

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص22

² - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص30

³ - Maryam Tareh Saif Ali Marri et al, Evolution of human resources management theories and organizational success, International journal of economics, commerce and management, Vol VI , Issue7, 2018, P574

⁴ - حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص ص7-8

الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه¹.

ثالثاً: مدخل الموارد البشرية:

خلال السبعينات والثمانينات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية بما يضمن فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في الوقت نفسه، بإعتبار أن حاجات المؤسسة وحاجات العاملين مشتركة، ويركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كمورد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كإستثمارات تحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة إذا ما أُديرت بفعالية²، حيث تعد الموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسات، ويشار إليها في كثير من الأحيان برأس المال البشري حيث كان أول من تحدث عنها (Théodore Schultz & Gary Beker)، وعليه فتبني المؤسسات هذا المدخل انعكس عليها إيجاباً، بحيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خلاله بزيادة الفعالية التنظيمية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى، فبدلاً من اعتبار أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد أمرين منفصلين يكون تحقيق أحدهما على حساب الآخر، بل العكس فقد طرح مدخل الموارد البشرية تصوراً مختلفاً يعتبر فيه كلا من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد متكاملان، فتحقيق مكاسب أحدهما لا يكون إلا بتعاون الآخر³، ويمكن القول أن أهم ما يميز هذا المدخل هو⁴:

- البعد الإستراتيجي للمورد البشري ؛
 - البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين ؛
 - الجودة الشاملة للأداء البشري ؛
 - الإستثمار في رأس المال البشري؛
 - توحيد مصالح وتوجهات الإدارة والعاملين.
- تتمثل مبادئ مدخل الموارد البشرية في مايلي⁵:

- الأفراد هم إستثمار حقيقي إذا أحسن إدارته وتنميته، بحيث يحقق عوائد طويلة الأجل للمؤسسة تنعكس على زيادة الإنتاجية؛

1- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص5

2- قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، 2014، ص66

3- سليمان عي الدين، لتيمة ناجي، متطلبات وأسس الإستثمار الأمثل في الرأس مال البشري بالمؤسسات، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والإجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، 2019، ص 314

4- عيد الحميد الخليل، مرجع سبق ذكره، ص27

5- سليمان عي الدين، لتيمة ناجي، نفس المرجع السابق، ص315

- لا بد من أن تعمل السياسات المستخدمة في المؤسسة ومختلف البرامج والممارسات الموضوعة على إشباع الحاجات النفسية والإقتصادية والإجتماعية للموارد البشرية؛
- مساهمة بيئة العمل في تشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد؛
- مراعاة التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة عند تصميم برامج وممارسات الموارد البشرية.
- لقد سعت المؤسسات من خلال هذا المدخل إلى توفير موارد بشرية تتسم بالخصائص التالية¹:
- موارد نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنها الحصول عليها، وذلك بالعمل على بناء وتنمية معرف ومهارات العاملين بطريقة متميزة وتقنيات غير متوفرة للمؤسسات المنافسة؛
- صعوبة تقليد الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من طرف المنافسين، من خلال التدريب والتحفيز، فتكون بذلك مصدر الميزة التنافسية؛
- القدرة الإبتكارية والإبداعية في تقديم الأفكار والحلول للمشكلات واتخاذ القرارات، والإختيار بين البدائل المتاحة وإبداع الطرق والأساليب والإجراءات الجديدة التي يمكن من توحيد الجهود وبلوغ الأهداف المنشودة؛
- خوض التحديات والمهام الصعبة لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز، واعتبارها فرصا لا تتكرر ؛
- القدرة على التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، وتعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف؛
- قبول التغيير والإستعداد لتحمل المخاطر في العمل والقدرة على التعامل مع التقنيات والتكنولوجيات الحديثة؛
- الإهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديث الرصيد المصرفي، ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة، الأكثر توفيقا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساعدة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية العنصر البشري، فإنه لم يعد يستخدم مصطلح الأفراد بل عوض بمصطلح المورد البشري وهذا للدلالة على أهميته بإعتباره أحد أهم موارد المؤسسة، وهذا ما أدى إلى تغيير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها

لقد صاحب تغير تسمية إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية"، تغير في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المؤسسة، حيث تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها العامة الإدارة العليا إلى

¹- ميلاط نضرة، مرجع سبق ذكره، ص ص41-42

دور المخطط والمنفذ في آن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المؤسسة ككل، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا كيفية إدارة الموارد البشرية واحترفوها، وهذا ما دفع الجامعات إلى إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحداث تغيير في مضمونها تماشياً مع هذا الإتجاه¹.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة التي تعمل على جعل الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، وذلك من خلال تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، كما تعرف على أنها إحدى الوظائف والإدارات الأساسية في كافة أنواع المؤسسات ينصب عملها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها وحتى لحظة انتهاء خدمتها وعملها في المؤسسة².

كما يعرفها (Schuler & Jackson) على أنها الإدارة المسؤولة عن جذب وتطوير وتحفيز العاملين والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً لضمان تحقيق أهداف المؤسسة³. وعرفها (Sikula) بأنها استخدام القوى العاملة بالمؤسسة ويشمل ذلك على التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الإجتماعية والصحية للعاملين⁴ وعرفها (Storey) على أنها نهج ذو بعد استراتيجي تهتم بتسيير العاملين لضمان تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير قوة عاملة ذات كفاءة والتزام وذلك بإستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات في مجال الموارد البشرية⁵.

ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون العاملين وظيفتها تقديم الإستشارات في هذا المجال إلى إدارة لها دور كبير وشامل في المؤسسة من خلال التخطيط

¹ - قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، المجلد 01، العدد 02، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2019، ص 68

² - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والإستراتيجيات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 22

³ - Vartikka Indermun, **Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges**, Singaporean journal of business economics and management studies, Vol 2 N°11, 2014, P126

⁴ - بوقنور اسماعيل، إدارة الموارد البشرية: ماهيتها ووظائفها، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2016/2015، ص 7

⁵ - Osibanjo A.Omotayo, Adeniji A.Anthonia, **Human resource management: Theory & practice**, Pumark Nigeria limeted, Nigeria, 2012, P5

الإستراتيجي للموارد البشرية، حيث أصبح مدير الموارد البشرية أحد الأعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ووصف (Torrington & Hall) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل الفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والإنسجام بين الجميع داخل المؤسسة، كما عرفها (Inyang) على أنها النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية والتي تؤثر في سلوك الأفراد لتنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها¹.

2- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث لم تكن وليدة الساعة إنما نتيجة لعدد من التطورات، حيث يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، إذ ساهمت تلك التطورات في ضرورة الحاجة إلى ظهور إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك عدة أسباب تفسر الإهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب نذكر ما يلي²:

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى لزيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية وطرق حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية؛
- ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين والتشريعات العمالية، وذلك لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛
- ظهور وانتشار النقابات والمنظمات العمالية في بيئة الأعمال، حيث تمثلت مهمتها في الدفاع عن الموارد البشرية وضمان حقوقهم، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تعمل على النظر وحل مشاكل العلاقات الصناعية³؛
- كبر حجم المؤسسة إضافة إلى زيادة عدد العاملين مما استدعى ضرورة وجود إدارة ترعى وتدبر شؤون العناصر البشرية الموجودة.

¹- حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 3، 2002، ص204

²- هایل عبد المولى طشطوش، العوامل المساهمة في نجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 04، 2020، صص 750-751

³ - Madhurina Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, Excel books private limited, Lovely professional university, New Delhi India, 2012, P5

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تمتلك إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى وظائف المؤسسة الأساسية، أهمية كبيرة في القرن الواحد والعشرين نوجزها فيما يلي¹:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة لأهم أصول المؤسسة، وأهم ما يميزها عن باقي الأصول، أنها أصول مفكرة هذا بافتراض أن الإدارة تعمل للاستفادة المثلى من هذه الموارد، فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه؛

- مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون موارد بشرية قادرين محفزين يعملون بروح الفريق، وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية كالمباني والتجهيزات وغيرها لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وبالتالي فهي تمثل أصلاً يتزايد قيمة وأهمية؛

- من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمؤسسة، فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير كل بإحتياجاته من العدد والكم المناسب مع مراعاة خصائص وطبيعة الأعمال المؤداة وأعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ؛

- كما يؤدي أي قصور في تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية أو في الإختيار والتعيين أو التدريب أو التحفيز لعرقلة أعمال الإدارات الأخرى وبالتالي التقصير في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بينما تساهم كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة وتسهيل بلوغ أهدافها وبالتالي الأهداف العامة للمؤسسة.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في²:

- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة؛

1- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإقتصادية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص17
2- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، محاضرات كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص3

- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ومعنوياً؛
 - زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
 وبالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي¹:

- التحديد الجيد والواضح لإحتياجات المؤسسة من مواردها البشرية ؛
- توظيف المورد البشري المناسب ووضعه في المكان المناسب ؛
- تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بحثها الدائم عن أفضل المهارات والمحافظة عليها؛
- وصف الوظائف ومتطلباتها من خلال تحديد المعارف والمهارات اللازم توفرها في شاغلها، وكذا المسؤوليات المتعلقة بهذه الوظائف؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المؤسسة من حيث الأجور الترقية والتدريب؛
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحفيز القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود يمكن من تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛
- تدريب العاملين وإعدادهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- توفير المعلومات اللازمة للعاملين عن المؤسسة، والمتعلقة بمنتجاتها، أهدافها، سياساتها ولوائحها، وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ أي قرار يؤثر عليهم؛
- الإهتمام بالعاملين وتقديم ما يحتاجونه من خدمات سواء كانت إجتماعية، ثقافية والعلمية؛
- توعية جميع العاملين بأهمية أدوارهم في تحقيق أهداف المؤسسة ودفعهم لبذل أقصى الجهود الممكنة.

¹- نوال بوعلاق، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال قسم علوم لتسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021، ص ص17-19

ثالثاً: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

تضطلع إدارة الموارد البشرية بالقيام بعدد من الوظائف الإستراتيجية الهامة التي تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية وتتمثل في¹:

1- تخطيط الموارد البشرية:

ترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالكم والنوع المناسب وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط المسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها؛

2- تحليل الوظائف أو الأعمال:

لتحديد أبعاد الوظائف من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه العملية بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

3- التوظيف:

يعمل على توفير الإحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه المهمة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، وإختيار أفضل المرشحين المتقدمين بإستخدام أساليب متعددة الإختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لهم؛

4- تقييم أداء العاملين:

فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد أو العكس، وقد يتضح عدم جودة أداء العامل وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة العامل؛

5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:

وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة؛

¹- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، صص 5-6

6- تدريب الموارد البشرية:

لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم؛

7- تخطيط المسار الوظيفي:

ويشير إلى تسلسل وتتابع للوظائف ومجالات العمل والتي تشكل ما يعملها الفرد في حياته الوظيفية¹، وذلك سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخططوا لحياتهم الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المؤسسة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الإنتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة؛

8- تحديد تعويضات العاملين:

هو نشاط يهتم بتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، تحفيز وإبقاء الموارد البشرية، وتشمل دفع الراتب أو الأجر المقابل الذي يحصل عليه العامل²، حيث يتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينها، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛

9- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:

يهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين؛

10- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:

ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المؤسسة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الإنضباط، والاتصالات الرسمية.

¹ بورقية قويدر، سماعيل عيسى، العيداني إلياس، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020، ص14

² مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص150

رابعاً: تحديات إدارة الموارد البشرية والآثار الناجمة عن سوء تسييرها

1- تحديات إدارة الموارد البشرية:

لقد شوهد في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال مما أثر على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، هذه التغيرات خلقت واقعا جديدا وأظهرت تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية، نذكر في ما يلي أهمها¹:

1.1- تحدي المنافسة:

تعتبر المنافسة من أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الأفراد، بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية اليوم هو انفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة، وأبرز اهتمامات المؤسسات اليوم هي المنافسة العالمية، ولهذا يتحتم على إدارة الموارد البشرية استقطاب الكفاءات وإيجاد الطرق الناجحة لجذبها والمحافظة عليها؛

2.1- التحدي التكنولوجي:

إن التطور في مجال التكنولوجيات الجديدة للمعلومات والإتصال، وخاصة تكنولوجيات الشبكات المعلوماتية نتج عنه تحول وتطور طرق تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات وظهر مفهوم التسيير الإلكتروني²، حيث نجد برامج التعليم الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، آلية العمل عن بعد.... الخ وبالتالي أصبحت إدارة الموارد البشرية تعيش واقعا جديدا فرضته التكنولوجيا وأصبحت بذلك مطالبة بمواكبة هذه التغيرات والتطورات؛

3.1- تحدي التنوع في المزيج الثقافي:

أصبحت إدارة الموارد البشرية اليوم تتعامل مع موارد بشرية من ثقافات ولغات وجنسيات مختلفة، ولهذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية وضع استراتيجيات ملائمة في ظل تباين القيم واتجاهات الأفراد؛

¹- مجاني غنية، بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، صص 294-295

²- جازيز كريم، أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021، صص 174

4.1- تحدي توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة:

ليس من السهل تغيير مواقف وسلوكيات العاملين لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية للتأثير وتغيير السلوكيات غير المرغوب فيها وتنمية السلوكيات المحببة من خلال التحفيز والتدريب وغيرها من الأنشطة لضمان تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا¹.

2- الآثار الناجمة عن سوء تسيير المورد البشري:

هناك العديد من المظاهر التي تحدث نتيجة لسوء تسيير الموارد البشرية نذكر منها²:

- وجود فائض أو عجز في عدد العاملين في بعض الوظائف للمؤسسة ؛
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل في حالة وجود عجز في العمالة؛
- اضطراب في عمليات الإستقطاب والإختيار والتدريب وغيرها من الوظائف؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة كالإستقالة، التقاعد، الترقية، النقل....الخ
- يعتبر العامل هو الأساس الذي تهدف للمحافظة عليه ولكن في كثير من الأحيان يكون هذا العامل هو مصدر الخطر الأساسي وقد يسبب كوارث وهي:
- اللامبالاة: العامل الذي لا تتسجم أهدافه مع أهداف المؤسسة تؤثر سلبا على أدائه وينعكس ذلك على مدى اهتمامه وانضباطه ووقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة التي بدورها تؤدي بإلحاق الضرر بالإنتاج ذاته؛
- التعب: وهو الإحساس بالضيق الذي يصاحب الأداء المستمر لأي عمل من الأعمال وعادة ما يصاحب هذا الشعور عدم الإستقرار والقلق والضيق مما يؤدي إلى اضطرابات في علاقات الفرد الإجتماعية داخل المؤسسة وخارجها؛
- الغياب: وهو عدم حضور الفرد للعمل في الوقت المحدد وقيامه بعمله؛
- الصراع: وهو من أبرز المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات نتيجة لسوء التسيير بحيث أن للصراع أنواع، ويعرف بأنه تعطيل للعمل ولاتخاذ القرار، والذي من شأنه أن يصعب الإختيار بين البدائل والمفاضلة بينها، بحيث تترتب عليه آثار سلبية قد تلحق الضرر بالمؤسسة ويمكن أن يكون الصراع في الشخص نفسه أو بين اثنين أو أكثر.

¹ - Luis R.Gomez-Mejia et al, **Managing human resources**, Pearson education, , United states of america, 7th edition, 2012, P37

²- خالد رجم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقياس إدارة الموارد البشرية تخصص مناجمت ميدان التكوين في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016، ص ص80-81

المطلب الرابع: المورد البشري من منظور التسويق الداخلي

تتحدد اتجاهات العاملين في المؤسسة بمدى ما يشعرون به اتجاه مؤسستهم أو إدارتهم أو حتى وظيفتهم، وهذا ما ينعكس سلبا أو إيجابا على تعاملهم مع المجتمع الخارجي والمتمثل في السوق الذي تسعى أي مؤسسة إلى توسيع حصتها فيه وتتنافس على ذلك¹، ولهذا يسعى التسويق الداخلي إلى تعزيز الولاء والإلتزام لدى العاملين².

يُعد التسويق الداخلي مدخلا مهما من مداخل إدارة الموارد البشرية وذلك بتركيز الإهتمام والتكفل الكامل بالعاملين، إذ يجب أن يتمتع العامل بقدرات ومهارات علمية وعملية مناسبة لما يقوم به من عمل، كما لا بد أن يكون مطلعاً ومدركاً لأهداف العمل وسياسات المؤسسة التي يعمل فيها.

يُعتبر التسويق الداخلي العاملين في المؤسسة كزبائن لها وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر وأساس أي فكرة مفيدة ومهمة في المؤسسة لعملية تطوير المنتجات المقدمة³، كما يُعرف الوظائف كمنتجات داخلية ويسعى إلى تصميمها لتلبية احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل أفضل⁴،

لقد أصبح الإهتمام بالزبون أو العميل الداخلي أحد الأساليب المهمة التي تعمل على تحقيق النجاح والريادة لأي مؤسسة، فلتسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة⁵، حيث يعمل على توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية تجاه المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين⁶.

ظهر هذا المفهوم من منطلق أن المؤسسات يجب أن تجعل رضا عمالها محط تركيزها قبل التوجه نحو رضا الزبون نظراً لما لجهودهم من أهمية في بقاء المؤسسة ونموها، من خلال جعل مشاركتهم في العملية التبادلية بينهم وبين الزبائن فعالة قدر الإمكان⁷، إذ يعتبر تحقيق الرضا والإستقرار لدى العاملين بالمؤسسة

1- أمل إبراهيم أحمد، الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 العدد 1، 2010، ص42

2- معمر قربة، إيمان حوداسي، المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 03، 2018، ص190

3- صديق بلل إبراهيم، محمد جمعة رحيم، أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، كلية المعارف الجامعة، العدد 29، 2019، ص831

4- عزوزي خديجة، بلاليلة ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي دراسة جامعة قالمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص295

5- عصام الدين محمد أبو العين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 12، 2019، ص2

6- عصام الدين محمد أبو العين خليفة، نفس المرجع، ص14

7- إيد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص14

من أهم المزايا التي تنتج من تطبيق برامج التسويق الداخلي¹، حيث يرى العديد من الباحثين أن التسويق الداخلي يعمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا والإرتياح لديهم، وهذا يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة واعتبارهم زبائن داخليين، ولهذا وجب التركيز على العاملين والإهتمام بهم²

يلعب التسويق الداخلي دوراً كبيراً في إنشاء الكفاءات، والتخطيط لتنميتها بما يتوافق والإستراتيجيات المخطط لها، وعليه يمكن تحديد الإضافة التي جاء بها التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في الجدول الموالي³:

الجدول رقم (1-2): الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

أبعاد المقارنة	إدارة الموارد البشرية	التسويق الداخلي
الإطار الزمني للتطبيق	قصير المدى مقارنة بالتسويق الداخلي	طويل المدى
النظرة للعامل	مورد بشري	زبون داخلي
النظرة للوظيفة	تصمم بما يتوافق وأهداف المؤسسة	منتج داخلي يجب تصميمه بما يتوافق واحتياجات العاملين
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي هرمي متسلسل ومتتابع	هيكل تنظيمي مرن ذو اتصالات فعالة
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية والمستقبلية	اشباع احتياجات العاملين بما يضمن تحقيق الإحتياجات الحالية والمستقبلية في المهارات
التوجه	تحقيق أهداف المؤسسة	تحقيق أهداف العاملين رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المرجع السابق، بودي عبد القادر، بن أحمد سميرة ، ص184

1- شيماء سعد الدين وآخرون، أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2، 2021، ص326

2- أسعد حماد موسى أبو.رمان، علاء. الدين محمد خلف.أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2012، ص54

3- بودي عبد القادر، بن أحمد سميرة، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات وشركة سلامة للتأمينات ببشار، مجلة التكامل الإقتصادي، المجلد 5، العدد 3، جامعة أدرار، الجزائر، 2017،

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة ضمن السلوك التنظيمي، وهذا لإتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات، ويعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين، إذ أنه يعد الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

أولاً: مفهوم الأداء

تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء الوظيفي وسنحاول التطرق للبعض منها:

يعرف (Borman & Motowidlo) الأداء على أنه تنفيذ الفرد للمهام الوظيفية المطلوبة منه لتحقيق أهداف المؤسسة¹، فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد للمؤسسة²،

يعرف أيضا على أنه قدرة العاملين على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وتكلفة في ظل بيئة تنظيمية متكاملة تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفر التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في عين الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة³، حيث يذكر (Sinambela) أن الأداء مرتبط دائما بمدى تنفيذ المهام وكذا معايير أو الأهداف المطلوب تحقيقها⁴.

كما يعرف (Shmailan) الأداء على أنه العمل المنجز من قبل العامل وهو مرتبط دائما بالرضا الوظيفي ومستوى الكفاءة⁵، حيث يرتبط الأداء بمجموعة من الأبعاد المتداخلة هي⁶:

- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره وإختصاصاته والتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لإرشادات المشرف المباشر؛

- الإنجازات التي يحققها ومدى مقابقتها للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية؛

- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والأجهزة التي يستعملها؛

¹ - Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation**, Business perspectives and research, Vol5(1), 2017, P3

² - منصور تجاني، **الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية**

الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 03، العدد 04، 2020، ص60

³ - انتطار أحمد جاسم، **أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية**، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 04، العدد

01، 2021، ص435

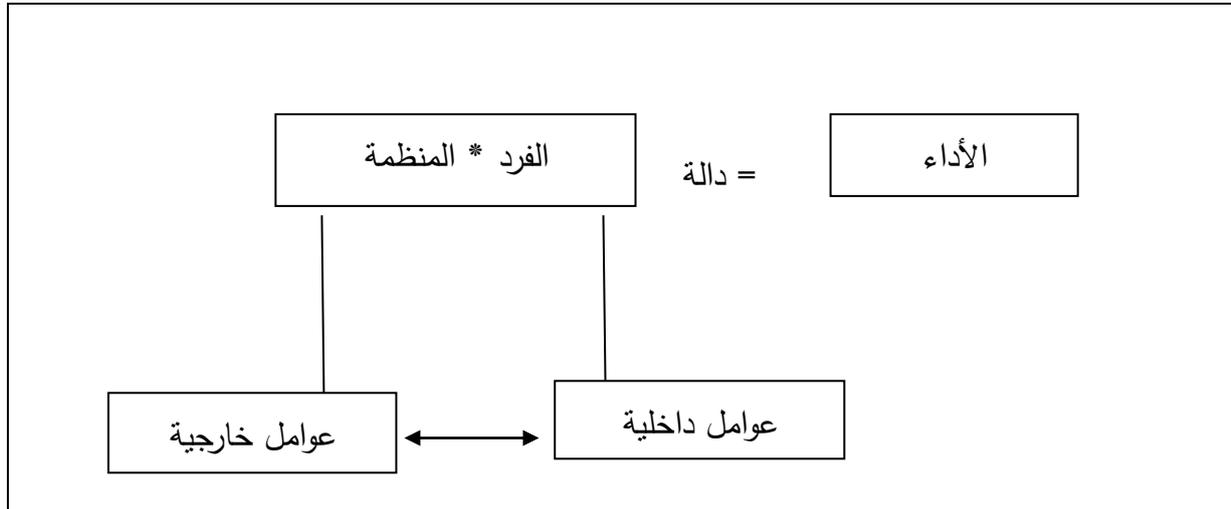
⁴ - Ili Nur Diana et al, **Factor Influencing employee performance: the role of organizational culture**, Journal of Asian Finance Economics and business, Vol 8, N°2, 2021, P547

⁵ - Utin Nina Hermina, Sri Yanthy Yosepha, **The model of employee performance**, International review of management and marketing, Vol9, Issue3, 2019, P71

⁶ - علي لطفي وآخرون، **تكنولوجيا الموارد البشرية**، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص232

- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه؛
 - الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أداءه والإستعداد لإتقانه؛
 - طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءته أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تنميتها من خلال برامج التدريب ومن ثم فرص التقدم والترقية المفتوحة أمامه.
- هناك من يرى أن أداء الفرد هو النتيجة المتراكمة لمهارات وجهود وقدرات العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة¹، وهناك من يرى أن الأداء هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى، ويوضح الشكل الموالي ذلك:

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014، ص64

ويمكن ذكر أهم العوامل الداخلية والخارجية كالآتي²:

تتمثل العوامل الداخلية في خصائص الأفراد أي الحاجات، الدوافع، الخصائص الجسمية والحالة المزاجية، الإتجاهات، المعارف والمهارات، أما العوامل الخارجية والمرتبطة بالمؤسسة نذكر منها أهداف المؤسسة، سياساتها، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، نظام الحوافز ونمط القيادة في المؤسسة.

¹ - Znheir Dahkoul, The determinants of employee performance in Jordanian organizations, Journal of economics finance and accounting, Vol 5, Issue 1, 2018, P12

² - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص65

التعريف الإجرائي: الأداء هو قيام الفرد بعمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، وذلك لتحقيق أهداف محددة، حيث يرتبط بمتغيرات خاصة بالفرد من ناحية وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحية أخرى.

ثانيا: معايير الأداء

1- تعريفها:

يُقصد بمعايير الأداء المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومُرضيا أو الأساس الذي يُعتمد عليه للحكم على أداء الفرد¹، فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف ويعتبر المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح²، يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستواه بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وتتضمن هذه المعايير معايير فعالية الأداء ومعايير كفاءة الأداء³.

2- أنواعها:

وتقسم هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع هي :

1.2- نواتج الأداء:

تعتبر معايير موضوعية نظرا لإعتمادها كمية وجودة الإنتاج بالإضافة إلى تكلفة تحقيق النتائج وكذا الوقت المحدد للإنتاج⁴، وهي كالأتي⁵:

- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد بحيث لا يقل حجم العمل عن قدرات وإمكانيات العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة؛

- **الجودة:** تعكس جودة العمل من حيث درجة الإتقان وجودة المنتجات، بحيث يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة؛

- **التكلفة:** وهي تشير إلى كيفية إدارة النفقات بشكل جيد⁶

1- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بولايات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة

دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص81

2- محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص94

3- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 1، 2015، ص66

4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص125

5- عتيقة حرايرية، نفس المرجع السابق، ص66

6- محمد عبد الحميد محمود، نفس المرجع السابق، ص95

- الوقت: للوقت أهمية كبيرة كونه غير قابل للتعويض أو التجديد، حيث يكون عامل الزمن هو معيار الأداء، وتشير إلى وقت تنفيذ المهمة.

2.2- سلوك الأداء:

يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، تحمل المسؤولية، حل المشكلات، المعرفة الفنية¹؛

3.2- السمات:

بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات العامل وخصائصه الشخصية كالبنشاشة، الإتجاهات الإيجابية ومهارات الإتصال².

3- خصائصها³:

- ضرورة تناغم معايير الأداء استراتيجيا مع غايات المؤسسة وأهدافها؛
- يجب أن تتضمن معايير الأداء خليطا من المقاييس المالية وغير المالية؛
- ينبغي أن تتضمن نظم قياس الأداء تلك المعايير التي تسهل من مهمة المؤسسة في تقييم فعالية عمالها إلى جانب كفاءتهم؛
- تكاملية المعايير المستخدمة وعدم تضاربها أو تناقضها؛
- ينبغي أن تتسم المعايير بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة؛
- يفترض أن تكون المعلومات اللازمة للمعايير المختارة متوفرة في الوقت المناسب؛ وأن تكون تكلفتها مناسبة مما يسمح بالحصول عليها؛
- يجب أن تتناسب المعايير مع الأهداف القصيرة والطويلة للمؤسسة؛
- في حالة عدم تساوي معايير الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية والوزن الخاص لكل معيار، حيث يعكس الوزن العلاقة بين الأداء المراد قياسه وبين الأهداف التنظيمية التي يساهم فيها.

المطلب الثاني: الكفاءة والفعالية في الأداء

أصبح من الثابت في أدبيات الإدارة أن الأمور التي ترتبط بالكفاءة والفعالية هي دائما الأمور الناجحة، بل وتؤكد معظم التعريفات المقدمة في الإدارة أن الغاية من أي نشاط هو تحقيق الكفاءة والفعالية.

1- محمد فالج صالح ، إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص139

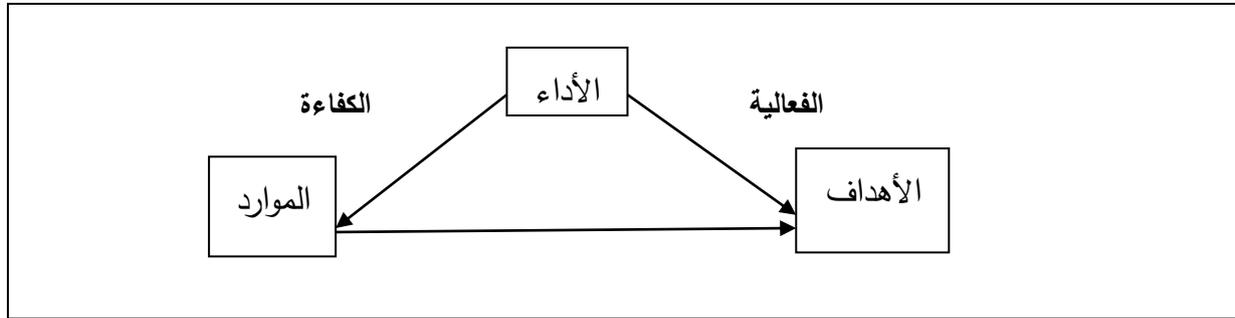
2- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص257

3- سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي- دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد4، 2019، ص560

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في إدارة الأعمال وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المورد البشري، أدى إلى إختلاف في مدلوله، فهناك من يرى أنه يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف وهذا ما يطلق عليه الفعالية أو عن مدى الإقتصاد في استخدام الموارد أي الكفاءة، كما نجد في كثير من الأحيان يعبر عن الإثنين معا، وذلك من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه يدل على طريقة تأدية العاملين لمهامهم، وذلك باستعمال وسائل الإنتاج المتوفرة وإجراء التحويلات اللازمة عليها، وتقديمها وفقا لما هو مطلوب أي حسب الأهداف المحددة، والزمن المحدد لذلك¹.

في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا، حيث عُرف بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود فعُرف بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية وكفاءة، ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية وهو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية² يرتبط الأداء بكل من مفهومي الكفاءة والفعالية، حيث لا يمكن الوصول للأداء المرغوب دون تحقيق الكفاءة والفعالية، ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء كما هو موضح في الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم(2-2) : بعدي الأداء



المصدر: طرفة محمد، دراسة دور الإتصال الإداري كأداة مناجيرية لتعزيز أداء المؤسسة بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol15,N°02، 2021،

ص638

¹- عسلي نور الدين، دراسة أثر الإدماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير.والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص145

²- عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001، ص87

1- الفعالية:

يعرف (Kahn & Katz) الفعالية على أنها تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤثراً للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة¹. ويعرفها (Peter.F.Drucker) على أنها فعل الأشياء الصحيحة²، وتتعلق بالمرجات كما ترتبط بمعايير التكلفة والزمن والدقة، وتقيم الفعالية بمقارنة النتائج مع الغايات والأهداف³. كما يعرف (M.Bartoli) الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الإنحراف⁴.

وفي نفس السياق يعرفها كلا من (Chun-Hsiung Lan & Liang-Lun) على أنها مستوى تحقيق المرجات المتوقعة من الإنتاج وتقاس الفعالية بالإعتماد على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة بإستخدام العلاقة التالية⁵:

$$\text{الفعالية} = Rm/Rp$$

Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

من خلال ما سبق من تعريفات حول الفعالية، يمكننا القول بأن الأداء الفعال بلا شك سوف يحقق للعامل النجاح في حياته الشخصية والوظيفية كما يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة، فهو محصلة مجموعة من العوامل أبرزها⁶:

- كفاءة العامل أي معلوماته ومهاراته واتجاهاته؛
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، والهيكلة التنظيمية ونظام الإتصال والسلطة، وأسلوب القيادة ونظام الحوافز؛
- متطلبات العمل أو الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المطلوبة من العامل، وكذلك الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة؛

¹ جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017/2018، ص116

² دعاء رضا رياض محمد، التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، مقال في تقييم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2015، ص10

³ أنعام توفيق الشهريلي، زينب عبد الواحد الوائلي، جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 6، العدد 3، 2014، ص39

⁴ جربي عبد الحكيم، نفس المرجع السابق، ص115

⁵ طرفة محمد، مرجع سبق ذكره، ص636

⁶ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص70

- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.

2- الكفاءة:

يعرف (Peter F. Drucker) الكفاءة بأنها " أداء عمل أو اتخاذ قرار أو تصرف ما على النحو الصحيح أو الأفضل (Doing things right) " ، بمعنى فعل الأشياء بطريقة صحيحة¹.

كما عرف كلا من (Tanya Bondarouk, Eline Marsman and Marc Rekers) الكفاءة على أنها قدرة العامل على تلبية متطلبات الوظيفة بإنتاج النواتج المهمة على مستوى المتوقع ضمن القيود التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة².

عرفت منظمة الإنتاجية الآسيوية الكفاءة في الأداء بإعتبارها فعل الأشياء الصحيحة في الوقت الصحيح وفي المكان المناسب وبواسطة الأشخاص المؤهلين، ومن ثم تهتم الكفاءة بإنجاز الأعمال بشكل إقتصادي من حيث الجهد، الوقت، العمالة والمال³.

كما يعرف (Lorino Philippe) الكفاءة على أنها تعظيم في القيمة وتخفيض في التكاليف، بحيث لا يمكن تخفيض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، بل الكفاءة هي تحقيق الإثنين معا، وعرفت أيضا بأنها استعمال الطريقة المثلى باستخدام الإمكانيات المتاحة، أي انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وعليه يمكن القول أن الكفاءة تقاس بالنسبة الآتية⁴:

المدخلات

_____ = الكفاءة

المخرجات

¹- عسلي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص145

²- طرفة محمد ، مرجع سبق ذكره، ص637

³- دعاء رضا رياض محمد، مرجع سبق ذكره، ص6

⁴- مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص181

المطلب الثالث: محددات الأداء

يذكر (Rogers & Wright) بأن الأداء هو أحد المصطلحات المبهمة بشكل طليق جدا في البحث التنظيمي¹، ولهذا فقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد العوامل المحددة للأداء، ولكن يمكن القول أن أكثرها اتفقت حول العوامل التالية: الدافعية، القدرات، الإدراك وهذا ما سنوضحه في ما يلي.

لقد إعتبرت (راوية حسن) أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا بأن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور².

كما تشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو حسيطة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معا، فالفرد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوفر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك³، كما يعتبر معظم العلماء السلوكيين أن الدوافع هي التي تثير السلوك وتوجهه والقدرات هي التي توفر للإنسان الأهلية اللازمة للعمل بنجاح⁴.

أما (باورت) فذكر أن مستوى أداء الأفراد يتحدد بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، ومن أهم هذه العوامل⁵: دافعية الأفراد للإنجاز، مناخ العمل وبيئته، المقدرة على أداء العمل المطلوب. فعندما تكون العوامل الثلاثة إيجابية (دافعية مرتفعة للإنجاز + قدرة عالية على العمل + بيئة مناسبة ومناخ تنظيمي منفتح) فإن المحصلة هي أداء مرتفع.

وهناك من يعتبر أن الأداء محصلة لكل من الجهد المبذول، والخصائص الشخصية للفرد وإدراك الفرد لدوره الوظيفي⁶، حيث وضع (Porter) وزميله (Lawler) سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي⁷:

- 1- حكمت محمد فليح ، دور تحويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 77 ، 2009 ، ص141
- 2- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية المستقبلية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1999، ص216
- 3- خالد الصرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 3 ، 2009، ص236
- 4- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1991، ص54
- 5- خالد أحمد سلامة الصرايرة ، التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن، دار كنوز المعرفة العلمية ، الأردن، 2010، ص87
- 6- نهال محمد علام، تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي "دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، مجلة البحوث المالية ، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 21، العدد 03، 2020، ص878
- 7- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الإقتصاد والمجتمع ، العدد 06، 2010، ص57-58

- **الجهد المبذول** : الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض ك: الأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل و تنوع المهام؛

- **قدرات الفرد و خبراته السابقة** : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات؛

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، ولا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء، وسنحاول في ما يأتي تعريف كل محدد وإبراز أهم العوامل المؤثرة عليه:

أولاً: الدافعية

1- تعريفها:

عرف بوراك (Burack) الدافعية بأنها قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين¹، بمعنى مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد².

كما عرفها آخرون على أنها " الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يستثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة نظراً لكون الدوافع هو الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية³.

كما تعرف على أنها حافز داخلي يوجه السلوك نحو بعض الغايات، وتعمل الدافعية على مساعدة الأفراد على التغلب على العقبات وعلى حالة الكسل والقصور، وقد تعمل القوى الخارجية على التأثير في السلوك لكن القوى الداخلية هي التي تعمل على دفع السلوك للعمل بكفاءة⁴، فالدافع حالة داخلية تنشيط وتحفز وتوجه

1- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية السلوك التنظيمي "التحليل على المستوى الفردي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص226

2 - سنان الموسوي، إدارة لموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص226

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص167

4- أم الخير ميلودي، نرجس فريوه، مرجع سبق ذكره، ص501

السلوك الفردي نحو أهداف معينة، ولهذا لا بد على المؤسسات التأكد من أن أولويات ودوافع الفرد تتماشى مع أهداف المؤسسة¹.

2- العوامل المؤثرة على الدافعية:

هناك بعض العوامل المؤثرة على الدافعية وتتمثل فيمايلي²:

- تلقي التقدير من الزملاء والمشرفين أو المرؤوسين؛
- الأحاسيس المصاحبة لإنجاز العمل، توفير الحلول لمشكلات العمل المختلفة أو الإهتمام بنتائج عمل الشخص؛
- فرص التقدم أو الترقية على أساس القدرات؛
- منح المزايا المرتبطة بالوظيفة مثل المكتب الأنيق ، وعوامل الإحترام أو النفوذ الأخرى؛
- الراتب لا يغطي النفقات الضرورية فقط بل يوفر مبالغ إضافية تغطي جوانب ترفيهية معينة؛
- العمل مع رئيس كفاً في أداء عمله ويهتم بمصالح مرؤوسيه؛
- أن تكون الوظيفة ممتعة وفيها تحد للقدرات وتوفر قدرا من التنوع والإستقلالية؛
- الإحساس بالطمأنينة و الأمان في الوظيفة؛
- العمل مع زملاء ودودين ومتعاونين؛
- توفر فرص التطور في الوظيفة وصقل المهارات والقدرات؛
- قدر ملموس من المزايا الإضافية التي تغطي جوانب مثل الحماية الشخصية ضد الأخطار؛
- توفر السلامة والظروف الملائمة لأداء العمل؛
- تحديد الأهداف والإتفاق عليها سيؤدي إلى مزيد من الإنجاز وسيؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد ويحافظ على دافعية عالية لديهم للإنجاز(توجيه السلوك والمحافظة على إستمراريته نحو تحقيق الأهداف)³.

3- أهمية تشخيص وتحليل دوافع العمل :

إن دراسة و تشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين و المؤسسة، ومن أهم الفوائد المترتبة على ذلك مايلي⁴ :

1 - Mustafa Sabah Ibrahim, Mehmet Yesiltas, **Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training motivation and reward**, Revista Argentina de chinica psicologica, VolXXX, N°2, 2021, P203

2- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس ، مرجع سبق ذكره ،ص107

3- عبد الباري درة وآخرون ، **إدارة القوى البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص156

4- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص167

- الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم و بين الأفراد و الإدارة؛
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية؛
- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛
- يعد تشخيص الدافع ذا أهمية كبيرة للمؤسسة في إعداد و تصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع و تنميتها .

ومن الجدير بالذكر هو أن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية و الجسمية و القيم و الاتجاهات و تباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم .

4- نظريات الدوافع الشهيرة:

تشير أغلب الأبحاث والدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد، فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الإتجاه الأول يركز على محتوى الدافع والإتجاه الثاني يركز على عملية الدافعية وتحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسرها وتوضحها.

1.4- نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو:

تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من المساهمات الرائدة في فهم الدافعية، وذلك بوضعها تقسيم للحاجات الإنسانية، باعتبارها مصدرا للدافعية ومحرك للسلوك الإنساني وفق تدرج هرمي من خمس فئات أساسية وهي الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات¹، حيث تقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الرئيسية²:

- الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وبشكل مستمر، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه بخلق التوتر، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الرغبة في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال السعي للبحث عن إشباع الحاجة،

¹- Agusioma Nickson Lumwagi et al, **A critical analysis of human resource management practices influencing performance in public universities**, International journal of economics commerce and management, Vol II, Issue9, 2014, P6

²- بغول زهير، عطوي سعد الدين، **الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول ماكلين**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، 2017، ص ص12-13

وبالتالي فالحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك، في حين أن الحاجات التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني؛

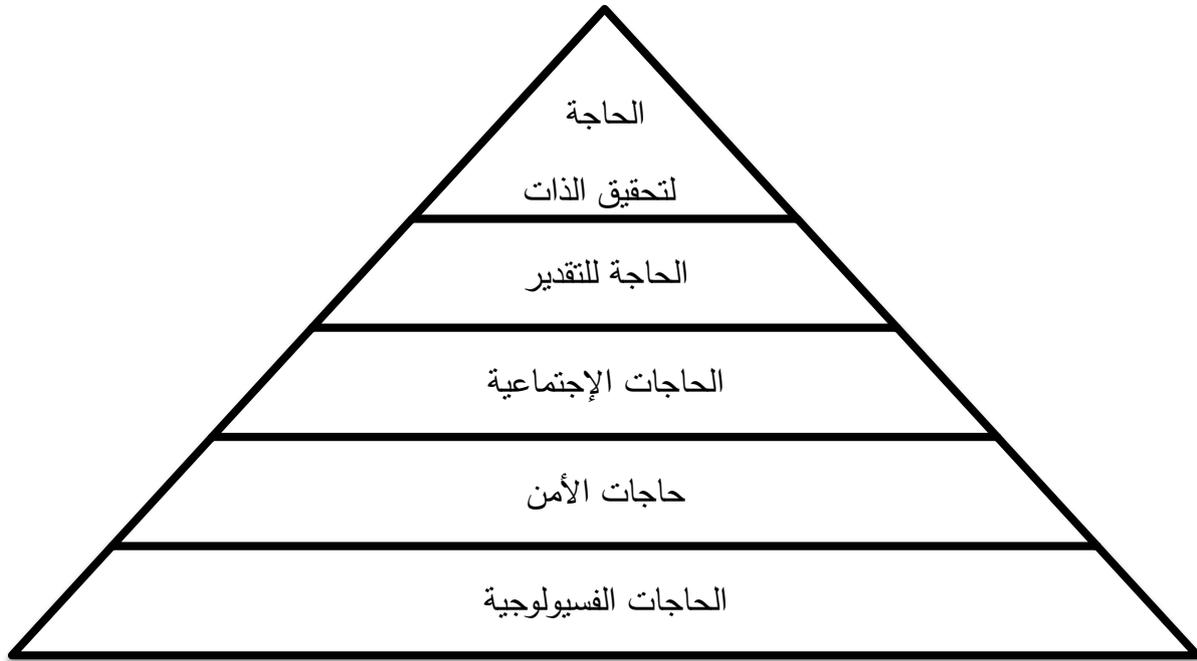
- تترتب الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان من حاجات بدائية إلى حاجات سامية، وتتدرج في سلم يعكس مدى أهميتها أو ضرورتها؛

- يتقدم الإنسان في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد درجات الهرم للانتقال لحاجات الأمان، فالحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات؛

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، قد تؤدي إلى توتر حاد قد يسبب آلام نفسية يؤدي الأمر إلى استعمال العديد من الوسائل الدفاعية كردود فعل يحاول من خلالها الفرد مواجهة حدة التوتر.

وانطلاقاً من هذه المبادئ اقترح "ماسلو" خمس فئات للحاجات تترتب ترتيباً هرمياً من الحاجات البدائية التي تضمن لنا البقاء البيولوجي تشمل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، إلى الحاجات الاجتماعية والعلاقات التي تضمن توازننا السيكولوجي وتشمل الحاجات الاجتماعية والتقدير، وأخيراً حاجات التطوير والإنجاز والتخطيط وتتمثل في حاجة تحقيق الذات كما يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) : هرم الحاجات لأبراهام ماسلو



المصدر: بغول زهير، عطوي سعد الدين، مرجع سبق ذكره، ص12

2.4- نظرية فريديريك هرزبرج في العوامل الدافعة و العوامل الصحية:

- لقد قدم "فريديريك هرزبرج" وزملاؤه نظرية الدوافع عام 1959، ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام كثير من الباحثين والمديرين، إذ خلص إلى وجود مجموعتين من العوامل سميت المجموعة الأولى بالعوامل الدافعية وهي التي تسبب الرضا الوظيفي، وسميت المجموعة الثانية بالعوامل الصحية وهي التي تسبب غيابها عدم الإرتياح في الوظيفة، ويمكن أن نلخص النقاط الأساسية لهذه النظرية في ما يلي¹:
- هناك عوامل يؤدي وجودها إلى رضا وظيفي عند الإنسان وعوامل أخرى يمنع وجودها عدم الإرتياح في الوظيفة، تسمى العوامل الأولى (العوامل الدافعة) والعوامل الثانية(العوامل الصحية)؛
 - ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة، ومن الأمثلة عليها: الإنجاز، الإقرار بالإنجاز، التقدم، العمل نفسه والمسؤولية؛
 - تتعلق العوامل الصحية بالظروف المحيطة بالعمل أكثر من محتوى العمل نفسه ومنها مايلي: سياسات المؤسسة وإدارتها، الإشراف الفني، العلاقات بين الأشخاص، الراتب، الأمان الوظيفي، الحياة الشخصية، المزايا الإضافية، المركز؛
 - تعتبر العوامل الدافعة داخلية أما العوامل الصحية فهي عوامل خارجية، و يتضمن الجدول الموالي نموذجاً بين العوامل الدافعة و العوامل الصحية و علاقاتها في حالة وجود تلك العوامل أو غيابها .

الجدول رقم (2-2): نموذج العوامل الدافعة و العوامل الصحية و علاقاتها في حالة وجود

تلك العوامل أو غيابها

العوامل الصحية	العوامل الدافعة	الحالة /العوامل
الارتياح في الوظيفة	الرضا الوظيفي	وجود العوامل
عدم الارتياح في الوظيفة	انعدام الرضا الوظيفي	غياب العوامل

المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص394

ورغم الاعتراضات التي وجهت لنظرية "هرزبرج" فإن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات رواجاً بين المديرين الممارسين، حيث ساهمت هذه النظرية في توضيح العلاقة بين روح الموظفين المعنوية وبين الإنتاجية.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص392-394

3.4 - نظرية العدالة (ADAMS' theory)

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد و شعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء و الحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل و تزداد دافعيته و العكس يحصل عادة عندما لا تكون هناك عدالة، إذ يشعر بعدم الرضا مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفریط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الإنسحاب من المؤسسة و البحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة و الرضا¹.

تقوم نظرية العدالة بتوجيه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتيرة عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية²:

- ماهي مساهمات أو مدخلات كل فرد؟
- ماهو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
- ماهو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ماهي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

4.4 - نظرية التوقع " لفروم":

تقوم هذه النظرية على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عملية تحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة، والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل، ويمثل التوقع درجة احتمال تحقق تلك الفوائد المباشرة أي المرتبطة بالعمل وغير المباشرة³، فالفرد عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشبع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب من جهد لإنجاز عمله⁴، إذ لابد من التوافق بين الدافع والمكافأة التي سيحصل عليها لزيادة الأداء⁵.

ويرى فروم أن الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة للعوامل الثلاث الآتية⁶:

- درجة الموازنة بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد؛

¹ - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص173

² - سهيلة محمد عباس، نفس المرجع السابق، ص173

³ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص64

⁴ - دادي عذون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص82

⁵ - Hyung-Woo Lee, **Moderators of the motivational effects of performance management: A comprehensive exploration based on expectancy theory**, Public personnel management, Vol 48(1), 2019, P32

⁶ - دادي عذون، نفس المرجع، ص83

- درجة الموازنة بين الأداء والمكافأة، حيث يتوقع الفرد أن الوصول لمستوى أداء معين سيؤدي إلى الحصول على نتيجة يرغب بها؛

- العلاقة الوطيدة بين المكافأة والمردود المطلوب تحقيقه، وهذا يعني تقدير احتمالية جدوى العمل بعد القيام بهم كوسيلة للحصول على الهدف المرغوب للفرد.

ثانياً: القدرات

نعني بالقدرات أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه، ويمكن تقسيم القدرات الفردية إلى نوعين، قدرات موروثية وقدرات مكتسبة ويقصد بالقدرات الموروثة تلك القدرات التي يولد بها كل منا، والتي تجعل كل فرد متميزاً عن الآخر، أما القدرات المكتسبة فهي تلك القدرات التي يمكن نقلها واستيعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة ومن خلال الممارسة العملية للعمل ومن خلال التدريب والتنمية.¹

1- التدريب والتنمية

يحاول بعض الباحثين في التدريب الإداري أن يفرقوا بين تدريب القوى البشرية في المؤسسات وبين تنمية تلك القوى فيها فالتدريب بوجه عام يركز على نقل مهارات معينة يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول. أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة توكل لهم.² كما يعرف التدريب على أنه مجموعة من النشاطات من أجل رفع مستوى مهارات، معارف وخبرات العاملين ، وقد تكون لتعديل إيجابي في تصرفاتهم وسلوكهم.³

2- التعليم

هو فهم المعرفة وتفسيرها فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن بالتالي من إدراك وفهم الظواهر المختلفة⁴

3- الخبرات

تتمثل الخبرة في الوقت الذي يقضيه العامل في المؤسسة، بحيث تُتاح له فرصة التجربة والتي تمكنه من الحصول على المعرفة والمهارة عن طريق الممارسة، وحسب قاموس أكسفورد الحديث (2010) فإن الخبرة

1- زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص131
 2- عمر الطراونة ، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص123
 3- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص236
 4- حمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص183

تعني الأشياء التي قمت بها في العمل، أي المعرفة أو المهارة التي تحصل عليها من خلال الملاحظة أو القيام بشيء ما.¹

ثالثاً: الإدراك

يتوقف سلوك الفرد على كيفية إدراكه لما يحيط به من أشياء وأشخاص ونظم إجتماعية، بحيث يتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما يفهمها ويدركها وليس كما هي في الواقع.²

1- تعريف الإدراك

عرف (Kreitner) الإدراك على أنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتغيير ما يحيط بنا، وعرفه (Ladlow) على أنه العملية التي يتم من خلالها إختيار وتنظيم وتفسير المثيرات والمعلومات الواردة للدماغ عبر الحواس وفق نظرة الفرد إلى الحياة وخلفيته حول هذه المتغيرات والمعلومات³، فهو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.⁴

كما يعرف على أنه عملية تسمح للأفراد بإجراء تعديلات قصيرة المدى في سلوكهم كلما اختلفت المواقف.⁵

ويعرف أيضا على أنه عملية استقبال وتنظيم وتفسير وترجمة المدخلات التي ترد إلى الفرد من البيئة المحيطة به، حيث يتم عمل مقارنات وتفاعل بين ما ورد من معلومات أو بيانات وبين مثيلاتها المخزنة في الذاكرة على نحو يؤدي إلى سلوك محدد⁶، بحيث يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين⁷:

1.1- غموض الدور:

ويشير إلى عدم وضوح المهام والواجبات والإختصاصات والسلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم، حيث تنتج حالة الغموض من عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

1- رفاف عبد القادر، مزيان محمد، جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة المهنية والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات

الصناعية بولاية بشار، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 5، العدد 3، 2019، ص462

2- محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص72

3- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص272

4- محمد موسى أحمد، نفس المرجع السابق، ص66

5- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس، مرجع سبق ذكره، ص67

6- محمد موسى أحمد، نفس المرجع السابق، ص73

7- أمينة قهواجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018، ص ص29-

- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى العامل في ما يتعلق بالدور المطلوب منه في العمل وخاصة من المشرفين والمديرين، هذا الخلل في المعلومات يحدث كثيرا مع العامل الجديد مما يجعله غير متأكد من الدور المطلوب منه؛
- تقديم المعلومات غير الواضحة أو المشوشة من قبل الرئيس أو المشرف أو حتى الزملاء، خاصة عندما تكون هذه المعلومات تحمل مصطلحات غير مألوفة للعامل؛
- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، حيث نجد في مثل هذه الحالة الكثير من المهام المسندة للعامل دون وضوح الكيفية التي يقوم بها لتنفيذها؛
- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد، وذلك كما هو الحال عندما يتجاوز الأهداف المطلوبة منه أو يخفق في تحقيقها أو أن يحققها بطريقة غير مألوفة في المؤسسة.

2.1- صراع الدور:

يعرف بأنه عدم الإتساق في الأدوار التي يقوم بها الفرد، وحينئذ يتعارض أداء أحد الأدوار مع دور آخر أو يتداخل معه، فهو يمثل حالة من الاختلاف بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل، ويظهر حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة ويتلقى أوامر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة، أو عندما يعمل أشياء لا يرغبها أصلا أو يعتقد أنها ليست جزء من عمله، وهناك عدة صور من صراع الدور في المؤسسات تتكون من العناصر التالية¹:

- تعارض حاجات الفرد مع متطلبات الوظيفة؛
- تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المؤسسة؛
- تعارض قيم الفرد مع قيم المؤسسة التي يعمل بها.

2- عناصر عملية الإدراك:

تتكون عملية الإدراك من ثلاثة عناصر رئيسية وهي²:

1.2- الإحساس:

الفرد محاط بالكثير من المثيرات البيئية، لكنه لا يعي معظمها أو لا يدركها، والحواس هي التي تستقبل المثيرات، وقوة الحاسة تختلف من شخص لآخر أحيانا ولدى نفس الشخص من فترة لأخرى، وطالما توافرت حواس قادرة على استقبال المثيرات في البيئة المحيطة بالعاملين فإن ذلك يؤدي لأحاسيس ومشاعر؛

¹- انتظار أحمد جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 438

²- محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 75-76

2.2- الإنتباه:

برغم قدرة الفرد على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية، إلا أنه لا يلتفت إليها كلها، بل ينتبه لبعضها ويتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظره أو لأنه لم ينتبه لحقيقته، وهكذا فهو يمارس انتباها انتقائيا لبعض المثيرات دون سواها؛

3.2- التفسير:

تتضمن عملية الإدراك تنظيم وتفسير المثيرات التي يحس بها الفرد، فتصرفات الآخرين وظروف العمل وغيرها مما قد يصادفه الفرد في بيئة العمل قد لا يعيها تماما، وعندما ينتبه إليها فإنه يحاول أن ينظم ويصنف ما يتلقاه من مثيرات ويفسرها وهذا ما يولد لديه إدراكا معيناً، لكن يمكن للفرد أن لا يحسن التفسير وهذا عندما تكون معلوماته عن الشيء محدودة أو متناثرة وغير مرتبة.

3- العوامل المؤثرة في عملية الإدراك:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في هذه العملية إلى عوامل خاصة بالمثيرات محل الإدراك، وأخرى خصائص ذاتية تتعلق بخصائص الفرد المدرك للظواهر، وكذا الثقافة الإجتماعية وما تحويه من قيم ومعتقدات ونذكرها في ما يلي¹:

1.3- العوامل الخاصة بالمثيرات نفسها:

وتتمثل في:

- **حجم الظاهرة محل الإدراك:** يؤثر حجم الظاهرة على إدراك الفرد لها، بحيث نجد درجة انتباه العامل إلى ملاحظة ما وإدراك لوحة إعلان كبيرة مثلا تفوق ملاحظته وانتباهه إليها فيما لو كانت مكتوبة على ورقة صغيرة، فالحجم الكبير يجذب انتباها أكبر؛
- **درجة شدة أو حدة المثير:** يجلب الصوت القوي أو اللون الساطع انتباها أكبر من الصوت الخافت أو الضوء الباهت؛

- **التكرار:** يعمل تكرار حصول الظاهرة على تركيز وحشد الإنتباه إليها أكثر من تلك التي تحدث عرضيا

- **التباين والتناقض:** يبدو من المنطقي القول أنه كلما كانت هناك اختلافات واضحة بين المثير والبيئة كان ذلك مدعاة لجذب الإنتباه، أما التناقض فيقصد به تصميم الظواهر محل الملاحظة بشكل يبدو فيه تناقض أو تنافر بين الأشياء المعروضة، فمثلا إذا قصدت مؤسسة ما عمل رسومات تدلل على المفهوم الصحيح للوظيفة العامة كمفهوم مغاير للمفهوم التقليدي فيمكنها أن تعبر عن ذلك بصور متناقضة تدلل إحداها على

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص130-132

علاقة الإحترام بين العاملين، بينما الثانية فتدل على علاقة وجود نزاع بين العاملين وهذا ما يجعله أكثر وضوحا كما يسهل من عملية الإدراك.

- **الحركة:** تؤثر المثبرات المتحركة على الإنتقاء الإدراكي لكونها تجذب الإنتباه بشكل أكبر من تلك الثابتة

2.3- خصائص ذاتية للفرد:

هي مجموعة العوامل التي ترتبط بالفرد وشخصيته وتنعكس على عملية الإدراك وتتمثل أهم هذه العوامل والمؤثرة في عملية الإدراك في ما يلي:

- **الدوافع الفردية:** تؤثر الدوافع الموجودة لدى الفرد بعملية الإدراك، فالإنسان أكثر ميلا لإدراك وتفهم ما ينقصه في حياته من تلك الحاجات المشبعة لديه. فقد ينظر العامل لكل ما تتوي المؤسسة التي يعمل بها تقديمه من حوافز على أنها حوافز مادية أو معنوية حسب درجة حاجته لإشباع هذه الدوافع؛

- **الميول:** يدرك معظم الأفراد النواحي التي تتوافر لديهم ميولا واتجاهات بشأنها، بينما قد لا يدركون ما لا يهتمهم من كثير من النشاطات أو الظواهر المحيطة بهم؛

- **درجة التوتر والقلق:** يؤثر مستوى الشعور بالتوتر والقلق في عملية الإدراك، ويعتبر هذا الشعور مصدرا من مصادر تشويش عملية الإدراك والتأثير السلبي على نوعية القرارات المتخذة .

- **الاتجاهات والقيم:** تؤثر اتجاهات الفرد وقيمه على عملية الإدراك، فمن يكون اتجاهه مادي يفكر ويحلل ما يدور حوله من مواقف ومثيرات وفقا أسس مادية كالربح والخسارة، ومن يكون اتجاهه ديني فيفسر المواقف وفقا لمعايير دينية¹؛

- **درجة الخبرة وألفة المثبرات:** فكلما زادت خبرة الفرد زادت قدراته على التعامل مع هذه المثبرات وتحليلها وفهمها².

¹- طالب سوسن، محاضرات في مقياس علم الأروطونيا، السنة الثالثة تخصص أروطونيا، قسم علم النفس والأروطونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، <https://elearn.univ-oran2.dz>

²- سمية بن عمارة، الإدراك، محاضرات في مقياس علم النفس المعرفي، السنة الثانية علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014/2013، ص32

المبحث الثالث: التسويق الداخلي كمدخل لتحسين الأداء

أصبح تحسين الأداء من أهم المفاهيم في العصر الحالي، فالمنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو المورد البشري، حيث بينت الأبحاث والدراسات الحديثة أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى إهتمامها بقدرات عمالها وكفاءتهم والعمل على تحسين أدائهم.

المطلب الأول: ماهية تحسين الأداء

أولاً: تعريف تحسين الأداء البشري

يعرف التحسين على أنه علاج عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط وتحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء والإستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المؤسسة¹، وذلك بإتخاذ المؤسسة الإجراءات اللازمة والقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والإنحرافات التي تم الكشف عنها خلال عملية تقييم الأداء².

كما يعرف تحسين أداء الموارد البشرية على أنه وضع برامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها³. ويعرف على أنه عملية تتطلب في مضمونها تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكذا قياس كل من المستوى الفعلي ثم تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين كلاهما أي المستوى الفعلي والمستهدف وتحليل مدى تطوره، في الأخير يتم رسم برامج هادفة لسد هذه الفجوات بمعنى تحسين وتطوير الأداء⁴.

ثانياً: أهمية تحسين أداء الموارد البشرية:

- يمكن توضيح أهمية تحسين أداء الموارد البشرية من خلال العناصر التالية⁵:
- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولمواردها البشرية في ذات الوقت؛
 - وضع خطط واضحة المعالم في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
 - علاج الخلل الموجود في مستوى الأداء الفعلي للموارد البشرية، وضمان تحقيق الأداء المستهدف؛

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص177
 2- لعرج زخروف، محمد خليفة، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 1، 2022، ص1442
 3- عبد الجليل طواهرير، عبد اللطيف بن يحي، تأثير استخدام نظام المعلومات الإلكتروني Progres بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بجامعة ورقلة، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص 33
 4- حسناوي عائشة، دريدي أحلام، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي دراسة حالة أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 1، 2022، ص738
 5- حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2019، ص150

- تحقيق قيادة فعالة للموارد البشرية وتوفير متطلبات إدارتها؛
- توفير المتابعة الدائمة لتطورات أداء الموارد البشرية بالمؤسسة؛
- رفع فعالية الأداء التنظيمي الكلي للمؤسسة، وضمان الإستمرار في نشاطها؛
- زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج بالمؤسسة؛
- إستفادة الموارد البشرية من امتيازات مالية ومعنوية، بالإضافة إلى ضمان مستقبلها الوظيفي.

ثالثاً: مداخل تحسين الأداء:

- يعتبر تحسين الأداء كهدف جوهري وضروري لكل المؤسسات مهما كان نوعها أو حجمها، إذ يعني محاولة النهوض بأداء المورد البشري إلى حالة أفضل إذا كان رديئاً وتطويره إذا كان جيداً، ويفهم من ذلك أنه قد ينتج عن عاملين أساسيين وهما¹:
- عدم وجود توازن بين ما خطط له وما أنجز، أي أن الأداء المنجز يكون أقل من الأداء المخطط، وهذا ما يمثل المفهوم الشائع لتحسين الأداء عند معظم الباحثين؛
 - الأداء المخطط يتوافق مع الأداء الفعلي، إلا أن التطورات السريعة في بيئة الأعمال تستوجب إجراء التعديلات اللازمة في أداء العامل، وهذا ما يسمى بالتحسين المستمر.
- لقد حدد الباحثون مدخلين أساسيين هما:

1- التحسين المستمر:

يعد التحسين المستمر مفهوماً يؤمن بضرورة التقييم المستمر، فالوقاية خير من العلاج، فهو يركز على إنجاز الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة من البداية، كما ينظر للتحسين المستمر على أنه عملية تراكمية تأتي بشكل تدريجي أي على شكل خطوات صغيرة مدروسة بشكل جيد، متأن، متتالي وبصورة مستمرة ولا يأتي دفعة واحدة بل على شكل دفعات²؛

2- التحسين الجذري:

وهي البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تعديلات عليه، كما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية وتدرجية في الأداء³.

1- سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 109

2- محمد معمر، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاثر المخبر، المجلد 17، العدد 1، 2022، ص45

3- سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2013،

والجدير بالذكر أن هناك من الباحثين كأمثال (Hammer)، (Champany)، (Gallois) يؤكدون على ضرورة الجمع بين المدخلين للانتقال بسرعة إلى قمة الأداء، ذلك أن التحسين الجذري يمكن المؤسسة من الانتقال من حالة إلى حالة أفضل منها ويجعل التحسين المستمر يتم في مستويات أداء أعلى لبلوغ الأداء العالي¹.

رابعاً: خطوات تحسين الأداء

يتوقف نجاح تحسين أداء الموارد البشرية على مدى الترابط والتكامل بين مختلف مراحلها، ويتضمن نجاح هذه الخطوات في تحقيق العامل للمستويات المطلوبة من الأداء، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي²:

1- تخطيط أداء العاملين:

تهدف إلى وضع القاعدة الأساسية التي ينطلق منها الأداء الفعال، وتتمثل في تحديده وتوصيفه، أخذاً بعين الاعتبار القدرات والإمكانات الواجب توفرها في العاملين، كذلك الظروف المناسبة في المؤسسة والبيئة المحيطة بها، وتتمثل مهام تخطيط أداء العاملين فيما يلي:

- تحديد المهام، الواجبات والمسؤوليات التي لا بد للعامل القيام بها خلال فترة محددة؛
- تحديد الإمكانيات والظروف الواجب توفيرها للعاملين سواء من طرف رؤسائهم أو من أطراف أخرى؛
- توضيح متطلبات العمل ومختلف العلاقات مع العمال الآخرين؛
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

إن عملية تخطيط الأداء بمثابة أرضية تعطي توضيح تام حول متطلبات العمل وكيفية تأديته؛

2- توجيه أداء العاملين:

يستوجب توجيه أداء المورد البشري ضرورة إتصال مستمر للعاملين مع رئيسهم في العمل، حيث تضمن عملية الإتصال المباشر للرئيس والمرؤوس تقديم التوجيهات اللازمة لأداء المهام حسب ما هو مخطط له، بالإضافة إلى توضيح كيفية مواجهة الظروف الطارئة، والرفع من حماسهم ودافعيتهم للعمل؛

3- تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر الهدف من تقييم أداء العاملين هو إيجاد حلول لرفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، حيث تستوجب عملية تقييم الأداء قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف، ويتضمن مجموعة من إجراءات للكشف عن الخلل الموجود في الأداء، أي الفجوة وتحديد طبيعتها، درجة خطورتها، ثم تحديد

¹ - سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 110

² - علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أمقشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، 2020، ص ص 340-341

أسبابها، وكذا الآثار الناجمة عنها، والأهم البحث عن الأليات اللازمة للقضاء عليها وتحقيق التحسين المنشود؛

4- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية:

يعتبر تطوير أداء الموارد البشرية آخر مرحلة من مراحل تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال استخدام المداخل الحديثة للتغيير والتطوير التنظيميين، وهذا من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة، والبحث عن مواطن القوة للحفاظ عليها وكشف مواطن الضعف لمعالجتها والتقليل منها.

خامسا: عناصر تحسين الأداء:

حتى يتم تحسين الأداء يجب دراسة العوامل الثلاثة المشكلة للأداء البشري والبحث عن الطرق والأساليب المناسبة لتحسينها:

1- تحسين العامل:

قد يكون العامل هو السبب في حدوث فجوة الأداء وبالتالي فإن حل هذه المشكلة يكمن في تعديل السلوك السلبي¹، حيث يعتبر العامل الأكثر صعوبة في التغيير، وأهم ما يشمله التغيير ما يلي²:

- **التركيز على نواحي القوة:** إن محاولة القضاء على جميع نقاط الضعف في العامل أمر غير واقعي، لأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة والضعف، وبالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم التركيز على البحث في أساليب الإستفادة من المواهب المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب ضعيفة أو جديدة؛

- **التركيز على المرغوب:** يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها نتيجة لوجود ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بإمتياز، وهذا لا يعني أن ينجز العمل ويترك دون أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب فيه، فالمطلوب هو توفير درجة من الإنسجام بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم؛

- **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتتسجم مع أهداف العامل الشخصية واهتماماته، حيث تزيد العلاقة بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين من واقعية واصرار العامل لتحقيق التحسينات المرغوبة، ويؤدي بذلك إلى توفير النفع المتبادل.

¹- حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص154

²- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص114

2- تحسين الوظيفة:

يوفر التغيير في المهام الوظيفية فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة، أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات العامل، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية¹، وهناك عدة أساليب لحل هذه المشاكل أهمها²:

- **تحديد المهام الضرورية:** إن نقطة البداية في دراسة تحسين الأداء على مستوى وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، بمعنى آخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط؛

- **تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة، يتم تحديد المهام الملائمة لسلطات العامل وصلاحياته؛

- **تصميم الوظيفة:** يقصد بها العملية التي تهتم بتحديد مهام وأنشطة الوظيفة الواحدة وتجميعها وفق اعتبارات التشابه والإرتباط، كما تتضمن في العادة مفهومي أساسيين هما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، حيث يتضمن المفهوم الأول زيادة عدد مهام العامل المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها، أما المفهوم الثاني فيتضمن زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للعامل؛

- **تبادل الوظائف:** يقصد بها عملية تحريك العمال من وظيفة لأخرى لفترة من الوقت، فهو أسلوب سهل وفعال في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وبالتالي تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي.

3- تحسين بيئة العمل:

تتكون بيئة العمل من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية في أهداف المؤسسة، هيكلها، مواردها، مركزها الإستراتيجي، الإجراءات المستخدمة وغيرها، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية وغيرها³، حيث تتيح بيئة العمل التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية⁴:

- **تخطيط مكان العمل:** يتم تخطيط مكان العمل بالطريقة التي تسمح بالقضاء على الوقت الضائع، ومحاولة تحسين انسياب الحركة عن طريق ترتيب مكان العمل؛

¹- خلود زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017، ص 27

²- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 115

³- أسيا قرنان، مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر 2، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص 387

⁴- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 116

- إعادة تنظيم جماعة العمل: وذلك بالنظر إلى الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل، وضوح خطوط الإتصال والمسؤولية، عدد المستويات التنظيمية الموجودة وهل هي مناسبة فعلا؛
- توفير الموارد والإمكانات اللازمة لأداء العمل: يحتاج كل عامل إلى موارد وأدوات معينة يستخدمها لتحقيق النتائج الخاصة به، وبالتالي يجب مراجعة هذه الموارد والتأكد من كفاءتها وملاءمتها للعمل؛
- تغيير جداول وبرامج العمل: يمكن مراقبة أو تغيير جداول العمل لخدمة مصلحة العمل الذي يجب إنجازها؛
- إعادة النظر في أسلوب الإشراف: يتم مراجعة أسلوب الإشراف وما يترتب عليه من تفويض للسلطات ودرجة الإهتمام بالإتصالات، معايير الأداء التي تم وضعها، المكافآت التي يتلقاها العاملون.

سادسا: معوقات تحسين أداء المورد البشري

هناك عدة معوقات تعرقل عملية تحسين أداء الموارد البشرية نذكر منها¹:

1- معوقات شخصية:

مصدرها الموارد البشرية وأهمها ما يلي:

- مركزية القرارات بالمؤسسة، وعدم تفويض السلطات؛
- التركيز المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية؛
- عدم التحكم في إدارة الوقت الخاص بتحسين الأداء؛
- التركيز على التفاصيل وإهمال جوهر الأداء؛
- توقف تفكير الموارد البشرية في التحسين، والتسليم بالعجز عن تحقيق الأفضل؛
- قلة المساعدات من طرف المحيطين بالموارد البشرية المعنية بالتحسين؛
- اليقين الزائد والإعتقاد بحتمية الأمور.

2- معوقات على مستوى المؤسسة:

أهمها ما يلي²:

- أخطاء تقييم الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييم؛
- عدم مرونة الوظائف؛
- بطء الإجراءات الإدارية؛

¹ طواهرير عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد - ورقلة-، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد 2، 2020، ص196

² حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص160

- عدم فعالية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة؛
- سوء العلاقات بين الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء:

- لاق موضوع تحسين الأداء اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، وظهر ذلك من خلال عدد من النماذج التي أبرزت طريقة تحسين الأداء، وعلى العموم يمكن تقسيمها إلى:
- النماذج الفكرية في تحسين الأداء؛
 - النماذج التشخيصية؛
 - نماذج العمليات.

أولاً: النماذج الفكرية في تحسين الأداء:

من أهم النماذج الفكرية نجد:

1- النموذج الفكري الشامل في تحسين الأداء (1997)

- قدم من قبل (Dear & Ripley) اللذان اعتبرا أنه توجد أربعة مراحل للعمل على تحسين الأداء، وهذا ما يظهره الشكل رقم (2-4) وهي كالآتي¹:
- تحليل وتقييم الأداء؛
 - تحديد الأساليب اللازمة لتحسين الأداء وإجراء التدخلات اللازمة كالتدريب، إعادة تصميم العمليات والأنظمة وغيرها من الأساليب ؛
 - قياس واختبار مدى نجاح أساليب التحسين المنتهجة؛
 - إيجاد التصور المفاهيمي للنموذج الفكري اللازم ومختلف الأساليب والمقاييس لتحسين الأداء.

¹- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص60

الشكل رقم (2-4): النموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء (Dear & Ripley)



المصدر: بكوش لطيفة، نفس المرجع، ص 60

2- النموذج الفكري للجمعية الدولية لتحسين الأداء:

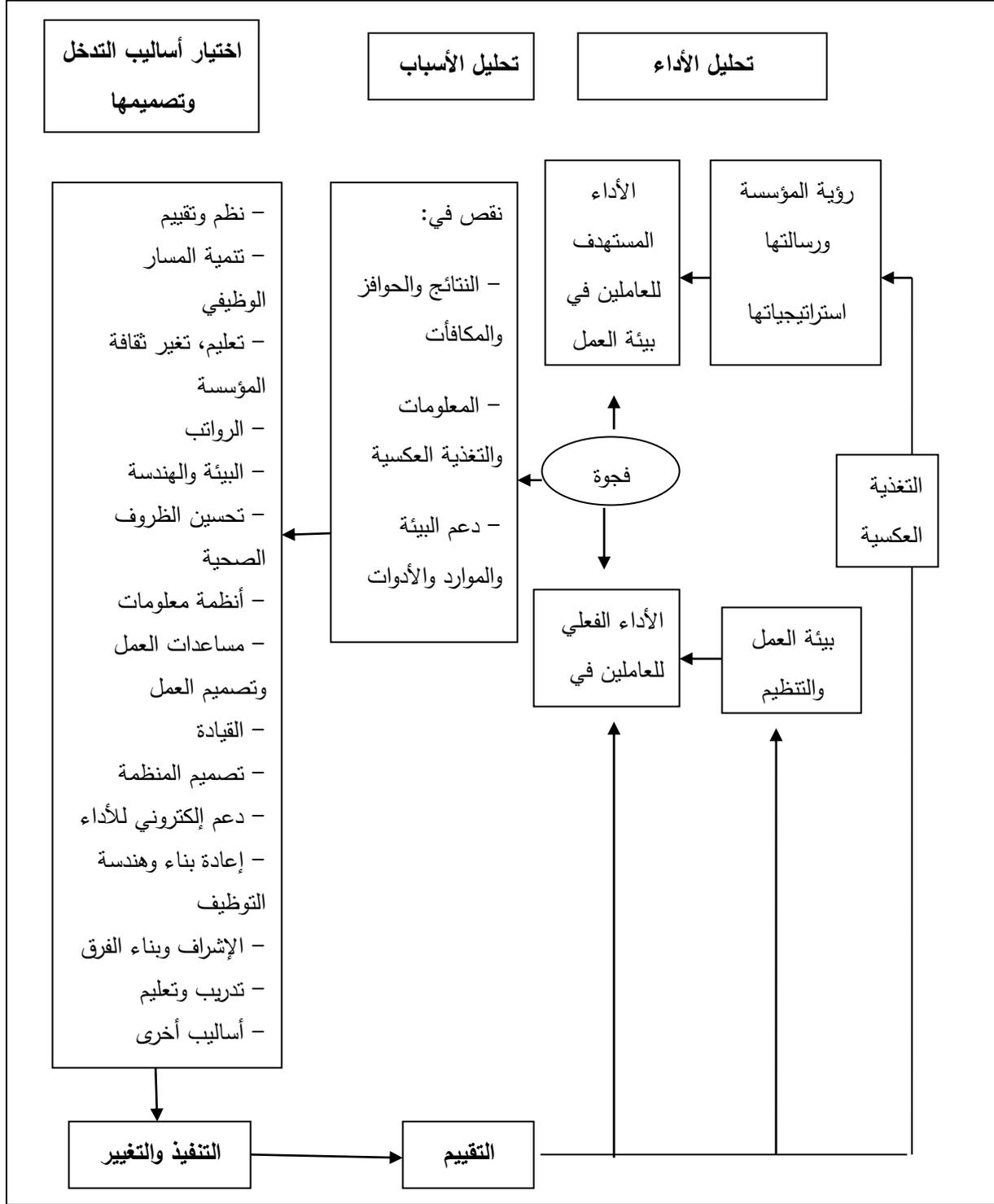
يبين هذا النموذج من خلال الشكل رقم (2-5) أنه لا بد من اتباع خمس خطوات لتحسين الأداء وهي

كالآتي:

- تحليل الأداء: يتم من خلال هذه الخطوة تشخيص الأداء وهذا في ظل رؤية المؤسسة واستراتيجيتها وذلك للكشف عن النقائص الموجودة في الأداء الفعلي للعاملين مقارنة بالأداء المستهدف؛
- تحليل الأسباب: تتمثل في تحديد الأسباب التي ساهمت في ظهور فجوة الأداء، التي قد تكون نتيجة نقص في التحفيز، المعلومات الضرورية للعمل، توفر الإمكانيات والأدوات اللازمة، أو قد ترجع لدوافع العامل وتوقعاته، وغيرها من الأسباب؛
- تصميم أسلوب التدخل: يعد إختيار أسلوب التدخل المناسب خطوة أساسية للقضاء على المشاكل التي تعترض الأداء، والمتمثلة سواء في تنمية المسار المهني، توفير المعلومات الضرورية، التدريب والتعليم، إعادة بناء وهندسة التوظيف، تحسين الظروف الصحية، وغيرها من أساليب التدخل؛

- التنفيذ والتحسين: وتتمثل في اختيار الأسلوب الأمثل للتحسين وتنفيذه؛
- التقييم: بعد تنفيذ خطة أو الأسلوب المعتمد للتحسين، لا بد من تقييم الأداء للتأكد من نجاح الأسلوب أو فشله، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

الشكل رقم (2-5): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص156

ثانياً: النماذج التشخيصية

تعنى هذه النماذج بتحديد وتوضيح المجالات اللازمة لتحسين الأداء ، من أهمها:

1- نموذج هندسة السلوك:

حدد (Thomas Gillbert) في نمودجه ستة مجالات للأداء والتي تحدث تأثيراً في المؤسسة بحيث لو قمنا بإجراء تغييرات في إحدى هذه المجالات والقيام بالتدخلات اللازمة، فإنه سينعكس إيجابياً على أداء العاملين، وتتمثل هذه المجالات في بيئة المؤسسة والتي لها تأثير في أداء الأفراد، والمتمثلة في المعلومات والموارد والحوافز، بالإضافة لمجالات أخرى تتعلق بالأفراد العاملين في المؤسسة والمكونة من المعارف والقدرات والدوافع، ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (2-3) : نموذج هندسة السلوك

النتيجة	الوسيلة	المثير	
الحوافز	الموارد	المعلومات	بيئة المؤسسة
الدوافع	القدرات	المعارف	سلوك العامل

Source : Carl Binder, The six boxesTM : Adescent of Gilbert's behavior engineering model, Performance improvement, Vol37, 1998, P 49

حسب صاحب نموذج هندسة السلوك، فإنه يوجد العديد من التدخلات التي من شأنها أن تعمل على تحسين أداء الأفراد والمتمثلة في¹:

- الإهتمام ببيئة المؤسسة والعمل على إجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء؛
- تعتبر العوامل المتعلقة ببيئة المؤسسة عوامل داعمة لأداء العاملين، ويجب الحرص على توفيرها لتحقيق الأداء المرغوب فيه؛
- التوافق بين التعديلات المتعلقة ببيئة المؤسسة والعوامل المرتبطة بالعامل نفسه، وذلك من خلال الإهتمام بتحسين قدرات ودافعية الأفراد.

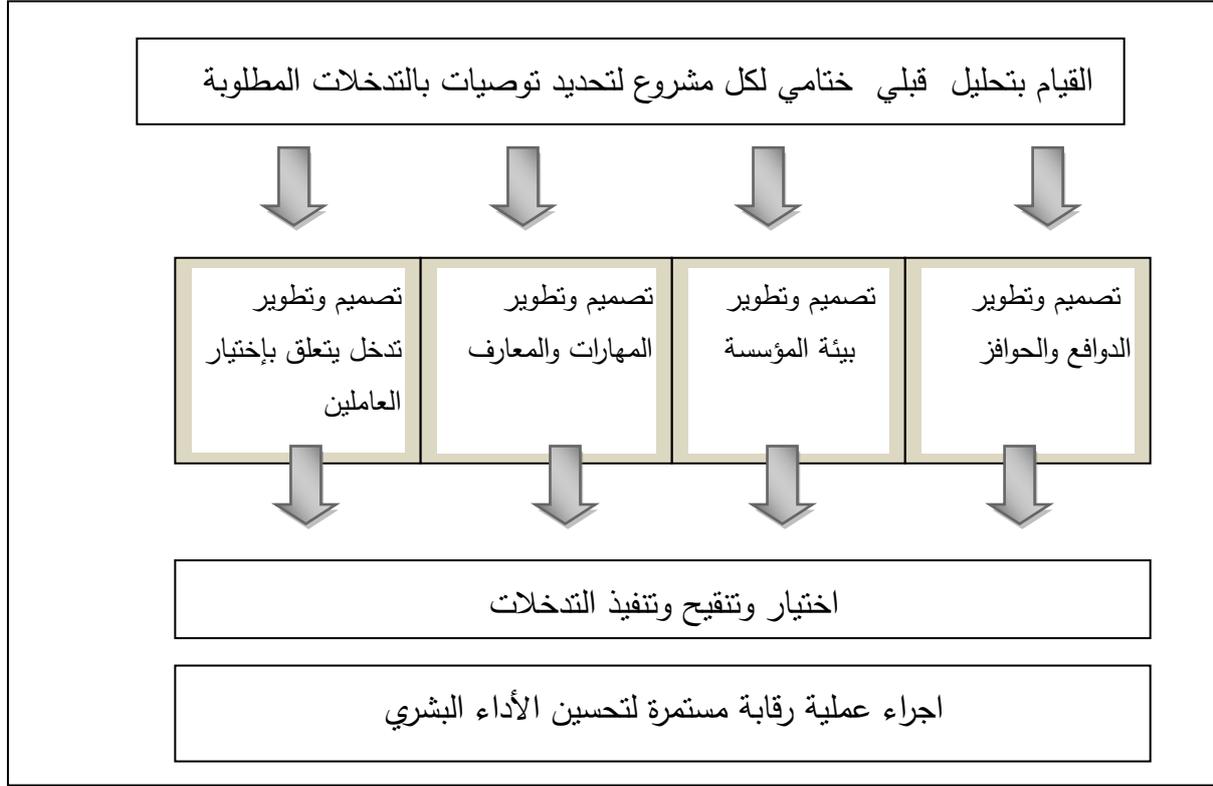
2- نموذج عملية تحسين الأداء:

ركز (Joe Harless) في هذا النموذج على توجيه أداء العاملين في المؤسسة، وتحديد أربعة أبعاد أساسية لتحسن الأداء، تتمثل في اختيار العاملين، المهارات والمعارف، بيئة المؤسسة، الدوافع والحوافز، بالإضافة

1- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص118

لضمه مصطلح التحليل القبلي الختامي الذي يتعلق بكل ما يقوم به المدير أو المستشار قبل أن يفكر في حل لأي مشكلة في الأداء ، ويظهر النموذج بيانياً كما يلي¹:

الشكل رقم (2-6): نموذج عملية تحسين الأداء



المصدر: سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص119

3- نموذج مستويات الأداء الثلاثة:

يرى (Geary Rummler) أنه توجد ثلاثة مستويات للأداء في المؤسسة والمتمثلة في المستوى التنظيمي، بالإضافة إلى مستوى العمليات وكذا مستوى العاملين، بحيث أن تحسين الأداء يبدأ من المستوى التنظيمي على اعتبار أنه يوضح السياق لتصميم وتحسين الأداء، أما على مستوى العمليات فيتم على مستواه وضع هيكلية الأعمال وإدارتها لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، كما يتم ربط هذه المستويات مع الحاجات اللازمة للأداء وهي وضع الأهداف وتصميم الأداء وتدخلات الإدارة، بحيث أنها قد تعزز الفعالية التنظيمية، أو قد تحد منها، والجدول رقم (2-4) يوضح ذلك.

¹- سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص 119

الجدول رقم (2-4): متغيرات الأداء ل (Geary Rummler)

حاجات الأداء			مستويات الأداء
الإدارة	التصميم	الأهداف	
إدارة التنظيم	التصميم التنظيمي	أهداف التنظيم	المستوى التنظيمي
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	مستوى العمليات
إدارة الوظائف	تصميم الوظائف	وأهداف الوظائف	مستوى العاملين

المصدر: عبد البارى ابراهيم درة : تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص90

ثالثا: نماذج العمليات

تعكس هذه النماذج الإجراءات اللازمة لتحسن أداء العاملين ومن أهمها¹:

1- نموذج أداء الأفراد وتحديد الحاجات التدريبية ل(Mager)

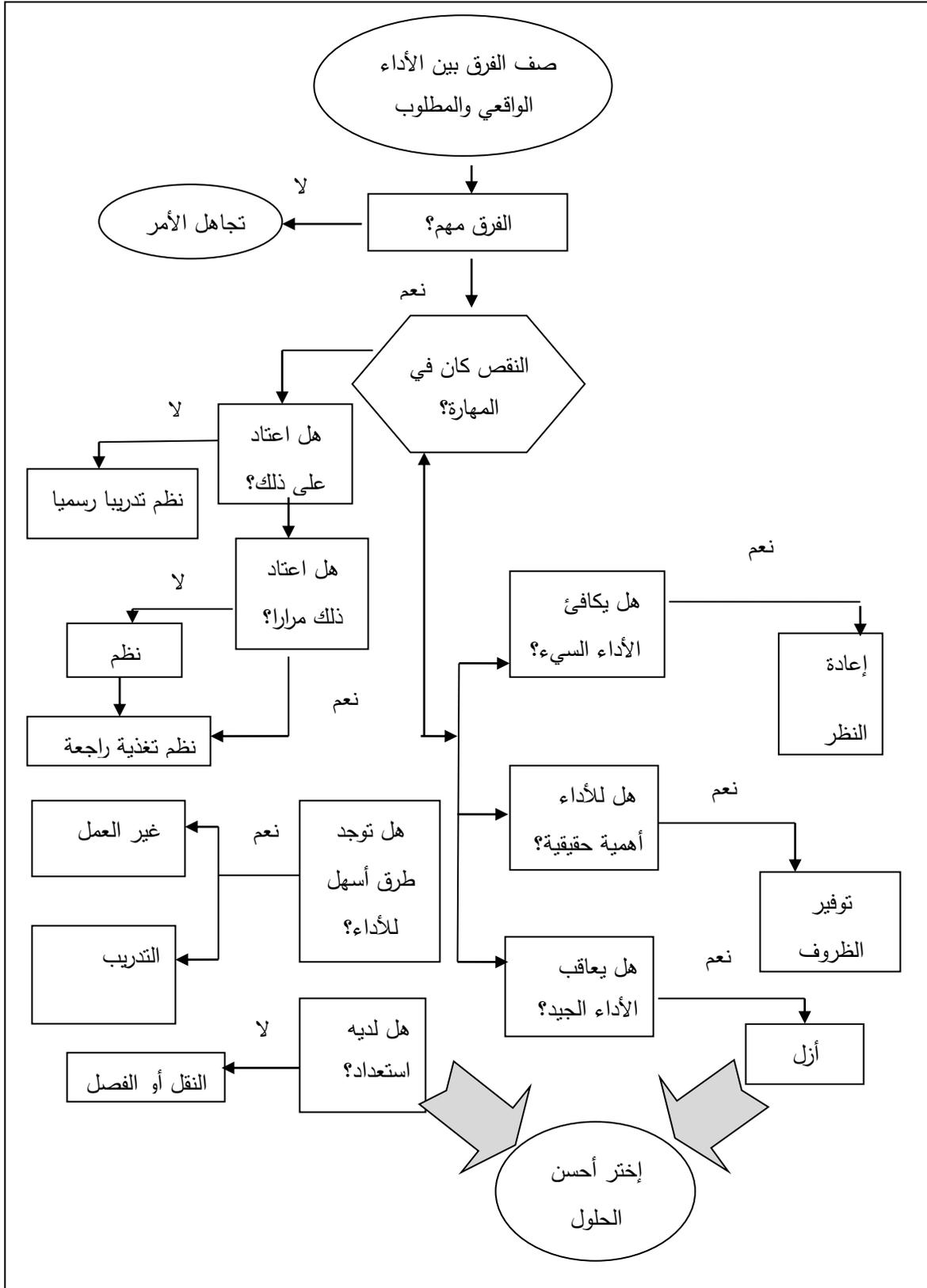
يستند نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية على تحليل الأداء في ضوء الإجابة على الأسئلة التالية:

- الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وهل الفروقات معتبرة؟
- هل يوجد نقص في المهارات؟
- هل أجري تقييم الأداء بفعالية؟
- هل توجد طرق أخرى يمكن أن تبسط أداء المهام؟
- هل يملك العمال القدرات اللازمة؟
- ما مدى معاقبة الأفراد والضغوطات الممارسة عليه؟
- ماهي المكافآت المتعلقة بالأداء؟
- ماهي العقوبات التي تواجه الأداء؟
- ماهي مقومات الأداء الجيد؟

وبالتالي فمن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة للأداء البشري وهذا ما يظهره الشكل رقم (2-7).

¹- بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص63

الشكل رقم (2-7): نموذج الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية

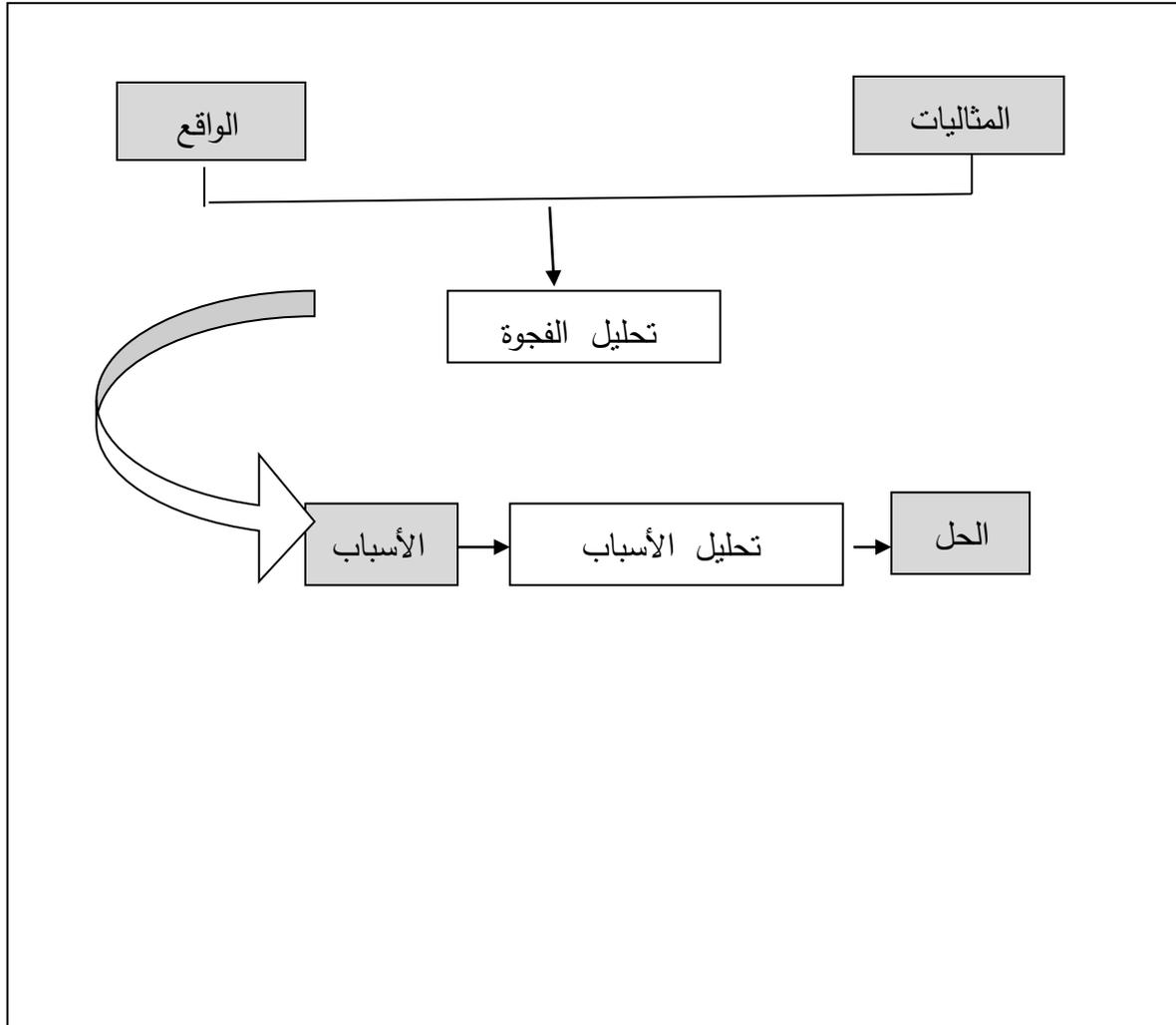


المصدر: بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 63

2- نموذج تحديد الحاجات التدريبية (Rossett)

تري (Allison Rossett) بأن هناك ثلاث مبررات للقيام بتحديد الإحتياجات التدريبية والمتمثلة في مشاكل الأداء، أنظمة وتكنولوجيات جديدة، وجود التدريب العادي الذي تعودت المؤسسة عليه، أما العمليات الفرعية التي تقترحها وبموجب نموذجها هي عمليات متسلسلة تتمثل في جمع معلومات عن الأداء المثالي، الأداء الواقعي، مشاعر المتدربين وأصحاب المصالح الأخرى، أسباب المشكلة وأيضاً وضع حلول للمشكلة، بحيث يظهر النموذج بياناً كمايلي:

الشكل رقم (2-8): نموذج تحديد الحاجات التدريبية



المصدر: سناء جبيرات، مرجع سبق ذكره، ص121

المطلب الثالث: أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحسين الأداء

إن تناول موضوع التسويق الداخلي كان من قبل خبراء التسويق أكثر من خبراء الموارد البشرية¹، لكن العديد من الدراسات أشارت إلى أن تطبيق التسويق الداخلي من مهام إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال تزويد العاملين بالدوافع اللازمة لزيادة وعيهم بتقديم أداء أفضل²، حيث أثبتت العديد من الدراسات التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على أداء المورد البشري نذكر منها³: الدراسة التي قام بها كلا من (Chang and Chang 2007) في المستشفيات، دراسة (Hwang and Chi's 2005) حول الفنادق في تايوان، وكذا دراسة (Randall and Mccullough 2010)، بالإضافة إلى (Priporas and Lliopoulus 2011) التي أكدت أيضا ذلك.

وعليه لكي يساهم التسويق الداخلي في تحسين الأداء لابد من التواصل المستمر حيث تقوم المؤسسة بتوضيح رؤيتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها لكل عامل، كما تعمل على رفع أدائهم من خلال تدريبهم وتطويرهم للحد من السلوكيات السلبية في العمل ومكافأتهم بناء على نتائج تقييم الأداء، فالمؤسسات التي تعتمد تقييما عادلا تسجل نتائج أفضل⁴، وفيما يلي نستعرض أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري.

أولاً: مساهمة تقييم الأداء في تحسين أداء المورد البشري:

يجب أن يكون هدف التقييم هو تحسين الأداء وتحفيز العاملين لا أن يكون كوسيلة للعقاب⁵، ويتم ذلك من خلال مدخلين هما:

1- مدخل تنمية الأداء من خلال تقييم الأداء الوظيفي⁶:

هذا المدخل يسعى إلى رسم إستراتيجية تحسين الأداء المستمر للموارد البشرية، من أجل مساعدتها على تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة المتمثلة في تحسين كل شيء لديها وبشكل دائم، فهذه تقييم الأداء بموجب هذا المدخل يقوم على أساس معرفة حقيقة هذا الأداء من كافة جوانبه الإيجابية والقضاء على

¹ - Maria Cristina Bohnenberger et al, P8

² - Mashari J. Almotawteh, **Role of internal marketing in attracting potentiel customers: Moderating influence of social media**, International Journal of management(IJM), Vol 12, Issue 1, 2021, P737

³ - Lydia Muriuki et al, **Internal marketing strategy, employee performance and organizational commitment in selected public universities in Nairobi country**, International journal of business and social science, Kenya, Vol 7, N°8, 2016, P95

⁴ - Marcela-Sefora Nemteanu, Dam-Cristian Dabija, **The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the covid-19 pendency**, International journal of environmental research and public health, 18, 3670, 2021, P4

⁵ - Carmo Neves et al, **Guidelines in human resources management**, Book of proceedings tourism and management studies international conference Algarve, Vol2, University of the Algarve Portugal, 2012, P426

⁶ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص383

الجوانب السلبية لضمان تحسين الأداء بصفة مستمرة وذلك حسب إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، حيث يوجد نوعين لتقييم الأداء:

تقييم غير رسمي : ويشير إلى متابعة الرئيس المباشر المُقيم لأداء مرؤوسيه أولاً بأول لكشف الأخطاء في أدائهم قبل أو بعد وقوعها مباشرة للعمل على التخلص منها وعلاجها عن طريق مساعدة أصحابها بالتوجيه والإرشاد المستمرين طوال فترة القياس والتقييم المحددة.

تقييم رسمي: يشير إلى وضع الرئيس لتقييمه النهائي في فترة التقييم بالاستناد إلى التقييم غير الرسمي حيث يستعرض فيه ما أنجزه مرؤوسه وما حققه من نتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المطلوب لتحديد الثغرات ونقاط القوة في هذه النتائج، حيث في ضوءها يضع خطة لتحسين أدائهم بشكل مستمر في الفترة المقبلة عن طريق علاج الثغرات وتنمية نقاط القوة، وعادة يكون سنوياً على عكس التقييم غير الرسمي الذي يكون بشكل مستمر.¹

وفي ضوء ما ذكر سابقاً فإن هذا المدخل يقوم على الدعائم التالية:

- عملية تقييم الأداء عملية مستمرة، هدفها تحقيق تنمية وتحسين مستمر لأداء الموارد البشرية، بما يخدم إستراتيجية التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- عملية تقييم الأداء ليست مجرد رقابة وتقييم أداء رسمي يقوم به المقيم بل هي ملاحظة ومتابعة مستمرة لهذا الأداء لإكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو عند حدوثها لإعطاء الملاحظات والتوجيهات المناسبة لعلاجها والتخلص منها ومن ثم تطوير وتحسين الأداء بشكل دائم؛
- تستند إستراتيجية تحسين أداء الموارد البشرية للاستفادة من أخطاء الماضي لرسم خطة لتحسين الأداء في المستقبل؛

- يتمحور دور الرئيس المباشر المقيم في ظل هذا المدخل حول تقديم المساعدة والدعم والمساندة المستمرة لمرؤوسيه من أجل تحسين أدائهم باستمرار ويعتبر هذا الجانب ركناً أساسياً في قيادته لهم ومسؤولية هامة وجسيمة تقع على عاتقه ولهذا لا بد أن يتصف بمجموعة من الصفات تتمثل في العدل في التقييم، عدم تأثير الأحداث الوظيفية الأخيرة على تقييم الأداء، بالإضافة إلى إعطاء الوقت اللازم للتقييم ومناقشة نتيجة التقييم مع العامل المعني، كما يجب أن يقتنع بطريقة التقييم المثبتة في المؤسسة، ويتغاضى على بعض التصرفات غير المقبولة من طرف المعامل والتي لا تؤثر في أدائه، مع ضرورة امتلاك مهارات تخطيط وإجراء مقابلة

¹ Maire Dominique Pujol avec la collaboration de bruno chapuis(2003). **Ressources humaines La boîte à outils de l'entrepreneur**, Paris, édition d'organisation, Page113

التقييم، بالإضافة لتوفر مصادر تقييم الأداء (ملف العامل ، سجل تدوين ، ملاحظات الرئيس المباشر، تقارير الإنجازات الشهرية للعامل، سجل الدوام... الخ)¹.

2- التقييم الذاتي كمصدر معلومات لتحسين الأداء:²

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة جعل الفرد يُقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سيترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المؤسسة كالترقية، الحوافز..... الخ، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية وتحسين الأداء الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط دون استخدامها في إتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية وذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائه الذاتي، ويقوم هذا التقييم على فكرة أساسية مفادها "الإنسان الناجح في حياته العامة وفي عمله هو الذي يقيم جوانب الضعف والقوة لديه بشكل موضوعي وحقيقي". لهذا يطلب من الموارد البشرية تقييم أدائها الذاتي والقيام بتسجيل الثغرات الموجودة فيها وتحديد لماذا حدثت معهم وكذلك تسجيل الإيجابيات ومسببات حدوثها ويرفعه لرئيسه المباشر، ولكي ينجح التقييم الذاتي لأغراض التنمية وتحسين الأداء يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية توضح لهم من خلالها أهمية هذا التقييم، فالتقييم الذاتي الحقيقي الصادق هو لمصلحتهم ولمصلحة المؤسسة في أن واحد.

ثانياً: مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري

تترك الحوافز بأنواعها إيجابية أو سلبية أثرها في أداء معظم العاملين، لما لها من أثار إقتصادية وإجتماعية في متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها العامل الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم بتقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز، الذي منح إياه، إضافة إلى توفير جو تنافسي بين العاملين، نظراً لتطلعهم للحصول على حوافز أفضل من زملائهم، وهذا أيضاً يؤدي إلى رفع كفاءة العمل³.

إن أسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المؤسسة والتي تحفز العاملين إلى القيام بالأعمال التي تفضل المؤسسة زيادة مستوى أدائها، وفي نفس الوقت التخلي عن كل الأعمال والسلوكيات التي لا تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المؤسسة، ولذلك فإن على

1- نادر أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص346

2- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص393

3- نهى عطابا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الإتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015، ص130

الإدارات التقرب من العاملين وملاً الفراغات التي يمكن أن تنشأ بينهم وبين إدارة المؤسسة وذلك من خلال التعرف على مدى استعداد العاملين لبذل أقصى الجهود لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني تعبئة طاقاتهم وتنشيط دوافعهم، ولهذا يجب البحث عن الحاجات والرغبات التي تدفع العاملين ومنها يمكن التوصل إلى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام¹، فالتحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء العاملين ولكن نجاحه يتوقف على مدى مساهمة إدارة المؤسسة في ذلك².

لقد أصبحت الحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية العمال وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وسعيهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وتعتبر من أهم ممارسات الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسة لتحسين الأداء³، ومن أهم أليات التحفيز المساعدة على ذلك نذكر ما يلي⁴:

- 1- **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف نتائجه، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة؛
- 2- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور التي لها علاقة بعملهم تزيد من حماسهم وانتمائهم والتزامهم وبالتالي يعكس أداءهم مدى رضاهم عن عملهم ويقومون به على أحسن حال؛
- 3- **تعديل السلوك:** من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير؛
- 4- **تحسين ظروف العمل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة المزيد من الفرص للإجتهد والمثابرة، كما تعمل الإدارة بإشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب عليها وكذا الدور المطلوب منه، فظروف العمل الجيدة تحقق النفع للفرد والمؤسسة معاً، فالعامل تتوفر لديه الفرصة لإستخدام قدراته وتطوير مهاراته كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً؛
- 5- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** أي توفير التغذية الراجعة عن الأداء الذي تشوبه الأخطاء أو القصور، فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه

¹ موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص106

² - Ebrahim Dehafarin et al, **The effects of internal marketing and organisational commitment on bank's success**, International journal of business and commerce, Vol1, N°19, 2012, P4

³ - Mohamed Saleem Khelif Alshura et al, **Impact of internal marketing practices on the organizational commitment of the employees of the insurance companies in Jordan**, International journal of academic research in economics and management sciences, Vol 5, N°4, 2016, P173

⁴ - محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 21، 2020، ص639

المعلومات يكون لها أثر تطويري على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتنغذية راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا أو محفزا للعاملين.

ثالثا: مساهمة التدريب في تحسين أداء المورد البشري

يعد التدريب وسيلة من وسائل التنمية التي تعتمد على المؤسسات لمواكبة مختلف التغيرات، إذ يعمل على توليد أنماط سلوكية ايجابية للعاملين والعمل على تطويرها وبالتالي الحصول على كفاءات قادرة على الأداء بشكل جيد ولديها القدرة على استيعاب ما يستجد من وسائل وطرق وأساليب¹، وذلك بتحسين معارف ومهارات العاملين²، أو القضاء على النقائص التي قد يعاني منها الفرد وكذا التخلص من السلوكيات غير المحببة في العمل³، ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال⁴:

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا؛
- إكساب العاملين سلوكيات وممارسات فعالة وكفوة لتحسين وتنمية أدائهم⁵؛
- تقوية الروح المعنوية للعاملين؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجهاتهم؛
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل؛
- إكساب العمل طرق جديدة للبحث والإبداع؛
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة؛
- الولاء للمؤسسة والشعور بالاهتمام والإحترام⁶؛
- الشعور بالأمن الوظيفي وزيادة دافعيتهم للعمل بكفاءة⁷.

رابعا: مساهمة الإتصال الداخلي في تحسين أداء المورد البشري

1- زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، تخصص إدارة تربوية، قسم علم النفس والتربية والأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف-2، الهضاب، الجزائر، 2014/2013، ص5

2 - Muhammad Ikhlas Khan, The impact of training and motivation on performance of employees, Business Review, Vol7 N°02, 2012, P87

3- عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرقيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020، ص28

4- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2014، ص73

5- عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 01، 2018، ص243

6- سالم راضية، بوزيدة نعيمة، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص83

7- نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السليمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018، ص158

أثبتت العديد من الدراسات أن الإتصال الداخلي يؤدي دوراً إيجابياً في رفع وتحسين أداء المورد البشري ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل، وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات، الآراء، التجارب والنقاش للوصول إلى حل المشكلات¹، كما يعتبر أداة فعالة للتأثير في سلوك العاملين، وتوجيه جهودهم في الأداء، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لديهم، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة، ومن ناحية أخرى يعد وسيلة يستخدمها القائد لمعرفة حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم تجاه أهداف المؤسسة وسياساتها، كما يوضح لهم برامج العمل وهذا ما يساهم في تحسين أدائهم².

كما أن للاتصال دوراً هاماً وتأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية وزيادة الدافعية والتحفيز على أداء العمل، فهو وسيلة لبناء علاقة تفاعلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، بعيداً عن الرسمية المفرطة والتي تجعل الفرد في حالة قلق وخلاف دائمين مع رئيسه³.

يساهم الإتصال الداخلي في تطوير أداء العاملين وزيادة الدقة والفعالية، من خلال توفير عناصر السرعة والمرونة وترشيد الإستهلاك للموارد ورفع كفاءة الأداء، فضلاً عن زيادة قدرة الإدارة على صعيد العمل الإداري من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات⁴.

ولضمان فعالية الإتصالات في تحسين أداء المورد البشري لابد من:⁵

- إعطاء القيادة الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف؛
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضاً بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها؛
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرين بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم؛

1- فتحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد 2، 2021، ص52

2- نابفة علي، دور الإتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للترقية وعلم النفس، المجلد 16، العدد2، 2018، ص262

3- دليلة بركان، مرجع سبق ذكره، ص116

4- رامي طبيشات، قياس أثر دور الإتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد2، 2016، ص51

5- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص242-243

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

خامسا: مساهمة التمكين في تحسين أداء المورد البشري

أضحى التمكين عنصرا حاسما في مجال إدارة الموارد البشرية ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز، واعتبار العامل شخص عاقل وراشد يسمح له بالتفوق والتميز، وذلك بتحريره من القيود التي تمنعه من التعلم والمشاركة وكل ما يمكن أن يعيق تحقيق مستويات عالية من الكفاءة¹، إذ يؤدي التمكين إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مايلي²:

- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين وزيادة طاقاتهم للقيام بأعمالهم على أكمل وجه؛
- الشعور بالقدرة الداخلية وظهور الرقابة الذاتية للعاملين؛
- تحقيق أعلى مستوى إشباع لحاجات العاملين مثل تحقيق الذات والإعتراف بالإنجاز، مما يجعلهم أكثر نشاطا؛
- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين، وذلك بفضل مشاركتهم في صنعها؛
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي للعاملين مما يؤدي لرفع كفاءتهم الذاتية؛
- السماح للعاملين باستغلال الفرص وتحمل المخاطر مما يؤثر ايجابا في الأداء؛
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال³؛
- تحرير الطاقات الإبداعية للعاملين بتوفير نوع من الإستقلالية فيما يجب عمله وكيفية تأديته⁴؛
- تحسين ظروف العمل والحد من غموض المهام الموكلة للعامل⁵؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم من قدرات⁶؛
- زيادة رضا العمال وهذا ما يجعل اتجاههم نحو العمل أكثر ايجابية وذلك من خلال⁷:

1- موسى ذرذاري، رمضان عومن، علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو-الأغواط، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد2، 2021، ص318

2- تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد إقتصادية، مجلد4، عدد 1، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص314

3- حسن بن علي جابر عسيري، محمد أبو قاسم محمد حسنين، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على بلدية محاييل عسير، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد2، 2019، ص285

4- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010، ص66

5- فوزية برسولي، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص126

6- ريماء محمد حمدان لحجاج، أسامة عادل حسونة، مستوى التمكين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 3، 2019، ص408

7- فوزية برسولي، نفس المرجع، ص125

- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- التغذية المرتدة ومشاركة المعلومات؛
- النمط القيادي الذي يعتمد على التشجيع والتحفيز والتفويض وغرس الثقة؛
- توافق أعضاء فريق العمل وتشابه الإتجاهات؛
- سيطرة العاملين على طريقة تأدية المهام المتنوعة باستخدام مهاراتهم وامكانياتهم؛
- الحصول على المسؤولية والإحساس بالإنجاز؛
- التقدير والعلاقة مع الزملاء والرؤساء؛
- توفير فرص الترقية.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نتناول مدخلا من المداخل الحديثة لتحسين الأداء وهو التسويق الداخلي، بدءاً بالتعرف على تطور مفهوم المورد البشري ونظرة التسويق الداخلي إليه، ثم تطرقنا للأداء ومحدداته والمتمثلة في الدافعية والقدرات والإدراك، وأخيراً من خلال المبحث الثالث حاولنا التعرف على أهم نماذج تحسين الأداء ثم إبراز مساهمة أبعاد التسويق الداخلي (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي والتمكين) في تحسين أداء المورد البشري.

ونتيجة لما توصلت إليه أدبيات الدراسة في إطارها النظري حول التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة، كان لابد من القيام بدراسة ميدانية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري وذلك بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

الفصل الثالث

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد
البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

- بجاية -

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة، كان لابد من إجراء الدراسة الميدانية لمعرفة وإختبار مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، وذلك قصد التعرف على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية، ونظرا لأهمية قطاع الصناعات الغذائية في توفير المتطلبات الغذائية الضرورية لأفراد المجتمع الجزائري وتحقيق الإكتفاء الذاتي، ارتأينا القيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية باعتبارها الرائدة في هذا القطاع ، بالإضافة إلى تحقيقها العديد من النجاحات التي ساعدت الجزائر للانتقال من مستورد إلى مصدر للسكر والزيت وغيرها من المنتجات. سنحاول من خلال هذا الفصل التعريف بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية والتركيز على طبيعة العمالة وأهم أنشطة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، ثم ابراز الإطار المنهجي للدراسة وذلك من خلال عرض نموذج الدراسة، تحديد حجم العينة، أداة الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات، وفي الأخير سنقوم بعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-

يحتل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر أهمية كبيرة نظرا لقدرته على توفير المتطلبات الغذائية الضرورية لأفراد المجتمع من جهة وتوفير فرص العمل من جهة أخرى، ومن أهم المؤسسات الرائدة في هذا القطاع مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة

بعدما كانت مساحة شاسعة غير مستغلة ومنطقة لتفريغ مختلف أنواع وأشكال النفايات، أخذت المساحة وجهة جديدة مخالفة ومغايرة تماما عن الذي كانت عليه من قبل، باستغلالها لإنشاء مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية، وذلك بفضل الوسائل التكنولوجية الجد حديثة التي استعملت في الميدان والمجهودات الجبارة التي بذلت.

أولاً: الموقع الجغرافي لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية:

تعتبر مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية أهم فرع لمجمع سفيتال متخصصة في المنتوجات الغذائية، تم إنشاؤها سنة 1998 في ميناء بجاية، وهي عبارة عن شركة مساهمة (SPA) برأس مال قدره (68.76 مليار)، المساهم الرئيسي فيها هو السيد "يسعد ريراب" وأولاده. تقع هذه المؤسسة شرق ميناء بجاية، تمتد على مساحة تقدر ب 75000م² ، فهي تقع بالقرب من الميناء من جهة ومطار بجاية من جهة أخرى¹، كما أنها تبعد مسافة 225 كلم عن الجزائر العاصمة، وعليه فكل هذه الخصائص والإمميزات الجغرافية جعلتها تتواجد في منطقة اقتصادية جد إستراتيجية بفضل موقعها في الميناء الذي ساعدها في انفتاحها لعملية التصدير عن طريق النقل البحري لنقل بضائعها من جهة واستيراد المواد الأولية من جهة أخرى، كما أن موقعها القريب من الطريق الوطني سهل لها توزيع مختلف منتجاتها عن طريق الوسائل البرية.

تمتلك مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية عدة وحدات إنتاجية متمركزة في ميناء بجاية، القصر وتيزي وزو كما هو موضح في الملحق رقم (1) وهي²:

- مصنعين لتصفية وتكرير السكر؛

- وحدة السكر السائل؛

1- Kennouche Samia, Chabi Tayeb, L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas: l'entreprise Cevital, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Vol3, N01, 2019, p80

2 - <https://www.cevital-agro-industrie.com>, vu 02/01/2022 16:45

- مصنع لتصفية الزيت؛

- مصنع للدهون؛

- وحدة تكييف الماء المعدني؛

- وحدة صناعة وتكييف للمشروبات؛

- وحدة للمعلبات؛

كما تمتلك عدة مستودعات بالإضافة إلى محطة للتفريغ ذات قدرة 2000 طن/ساعة.

ثانياً: أهم منتجات المؤسسة¹

إجتازت مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية عدة خطوات ومراحل تاريخية لتصل إلى الحجم و الشهرة اللتان تتمتع بهما اليوم، حيث استطاعت فرض نفسها كعلامة ضخمة في ميدان الصناعة الغذائية 20 سنة بعد إنشائها، وأصبحت بذلك الرائدة في إفريقيا و البحر الأبيض المتوسط في صناعة السكر والزيوت النباتية وذلك وفقاً لمعايير جودة ISO 22000.

تقدم مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية منتجات ذات جودة عالية تتمثل فيما يلي:

- **السكر (Skor Cevital):** هو منتج متوفر في أكياس 1 كغ و 5 كغ ، نجد فيه السكر الأبيض و السكر البني وهو سكر قصب 100% طبيعي لا يحتوي على ملون مضاف، كما نجده في أكياس كبيرة تستعمل كمواد أولية لإنتاج المعجنات والحلويات وغيرها من المنتجات؛

- **السكر السائل:** يعتبر السكر السائل من المنتجات المطلوبة بكثرة لإستعماله كمواد أولية، وذلك لتلبية احتياجات العملاء لصناعة المشروبات والمنتجات والحلويات وغيرها من المنتجات؛

- **زيت (Elio):** هو مزيج متوازن من الزيوت، مصنوع من زيوت نباتية 100% بدون كولسترول متوفر في عبوات 1 لتر، 2 لتر، 5 لتر وهو مناسب لجميع الإستخدامات؛

- **زيت (FLEURIAL):** زيت نباتي 100% من عباد الشمس خالي من الكولسترول وغني بالفيتامين D,A,E والأوميغا 6 متعدد الإستخدامات وهو مقاوم لدرجات الحرارة المرتفعة بحيث يمكن إعادة استخدامه عدة مرات متوفر بأشكال متعددة 1 لتر، 1.8 لتر، 4 لتر؛

- **مارغارين (FLEURIAL):** 100% نباتية خالية من الكولسترول، وهي مستخلصة من مزيج من الزيوت وغنية بالفيتامين D,A,E ؛

¹ - <https://www.cevital-agro-industrie.com>, vu 02/01/2022 16:45

ثالثا: مقومات نجاح مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-

حققت مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية نجاحات كبيرة حيث إستطاعت منتجاتها أن تغزو السوق الجزائري بل وحتى أن تصدر منتجاتها إلى بلدان أخرى، حيث صدرت أكثر من 3 مليون طن من السكر منذ 2010 نحو أكثر من 40 بلد في أوروبا و شمال أفريقيا و أفريقيا الغربية و الشرق الأوسط، إذ تمثل صادرات السكر الثلث (3/1) من إجمالي السكر المصدر للاتحاد الأوربي، كما أن إنتاج سفيتال للصناعات الغذائية يمثل أكثر من 10% من إنتاج السكر الكلي للاتحاد الأوربي ، وهذا ما جعلها من أكبر الرائدة في سوق السكر. من بين أهم زبائن سفيتال للصناعات الغذائية نجد كوكاكولا، كرافت فود، دانون، فيريرو، باري كاليو، أندروس، ريفريسكو و نوتريست.

يعود النجاح الرائع لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية إلى 7 نقاط أساسية:

- إعادة آلية إستثمار المكاسب في قطاعات التنمية ذات قيمة مضافة عالية؛

- البحث واستعمال الوسائل التكنولوجية الأكثر تقدماً؛

- روح العمل والإبتكار؛

- البحث عن التميز في الأداء؛

- الفخر والشغف لخدمة الاقتصاد الوطني الجزائري؛

- الحرص على اختيار أحسن الكفاءات وتنمية مهاراتهم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية كغيرها من المؤسسات على تنظيم داخلي خاص بها يعمل على مرافقتها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، من خلال توضيح مختلف الوحدات الإدارية التي تتشكل منها المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحديد صلاحيات وواجبات هذه الوحدات الإدارية، حيث عملت الإدارة على تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة قبل الإنطلاق في النشاط، وصاحب تطور المؤسسة تطورا وتحديثا في هيكلها التنظيمي، من خلال عدة تغييرات وتعديلات حتى وصلت المؤسسة إلى الشكل الذي يناسبها ويمثل نشاطها وطموحاتها.

يتكون الهيكل التنظيمي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية من عدة مديريات كما هو موضح في

الملحق رقم (2)، والذي سنفصل فيه كالآتي¹:

¹- الوثائق الخاصة بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية -بجاية-

1- المديرية العامة:

تضم هذه المديرية كلا من المدير العام، ونائب المدير العام، وكاتبات مكتب لكل واحد منهم، كما تضم قسم الأمن والنظافة مكلف بالحفاظ على الأملاك المادية للمؤسسة والأشخاص الذين يعملون بها، والسهر على نظافة المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى مصلحة الشؤون القانونية والتنظيم، ومصلحة لمراقبة التسيير. تعمل هذه المديرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات الإنتاجية للمؤسسة، وبالسهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة، كما تقوم ببرمجة وتنظيم الإجتماعات مع المديريات الأخرى للمؤسسة لطرح انشغالاتهم ومشاكلهم وتحليلها ومناقشتها لإيجاد الحلول المناسبة والخروج بنتائج تخدم المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

2- مديرية الموارد البشرية:

تعمل مديرية الموارد البشرية على تزويد كل مديرية بالكمية والنوعية اللازمة من اليد العاملة، فهي مكلفة بتسيير الكفاءات الضرورية واللازمة لنجاح المؤسسة وخلق الظروف المناسبة للعمل، تتكون هذه المديرية من قسم للتعويضات يهتم بمعالجة الأجور التي يتقاضاها عمال المؤسسة، وقسم تسيير المستخدمين، والذي يضم عدة مصالح كل واحدة منها تقوم بوظيفة معينة، ف نجد مصلحة تقوم بمعالجة عقود العمل وتتبع مسارهم الوظيفي وكل الإجراءات الإدارية الخاصة بالعمال، ومصلحة خاصة بمتابعة الحضور والغيابات وأخرى مهتمة بالتوثيق والأرشيف بحيث يحتوي هذا القسم على كل الملفات الخاصة بالعمال مهما كان نوعها وطبيعتها، وقسم لتطوير الموارد البشرية يهتم بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات المطلوبة، بالإضافة إلى قسم الخدمات الإجتماعية وحوادث العمل، والذي يهتم بتقديم خدمات ذات طابع اجتماعي كالخدمات الصحية والعمل على الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، كما نجد قسم الوسائل العامة والذي يقوم بتسيير الأملاك العقارية التابعة للمؤسسة والموضوعة تحت تصرف العمال، وتسيير شؤون المطعم والوجبات الغذائية، كما يهتم بمختلف الحجزات في الفنادق ومحطات النقل عند تنقل إطارات المؤسسة واستقبال الأجانب نظرا للحركة الدائمة لعمالها.

3- مديرية الإمداد والعمليات اللوجستية:

تتكون هذه المديرية من مصلحة للتخزين تهتم بتسيير مختلف منتجات المؤسسة ومصلحة النقل والعبور، والتي تضمن إيصال المواد الأولية لمختلف الوحدات بالإضافة إلى إيصال المنتجات النهائية للعملاء، بحيث تم إلغاء جميع الوكلاء المعتمدين للمؤسسة المتواجدين في مختلف مناطق الوطن والمخازن الجهوية،

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

وتعويضهم بفرع من مجمع سفيتال (Numilog) والذي يقدم خدمة كاملة تتكيف مع جميع عناصر سلسلة التوريد والعمليات اللوجستية، وذلك منذ شهر جانفي (2013).

4- مديرية المحاسبة والمالية:

تتشكل هذه المديرية من مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية، تقوم بمجموعة من المهام والتمثلة في تحرير أوامر الدفع وإصدار الشيكات، استلام المقبوضات وإيداعها في حساب المؤسسة، تسجيل القيود اليومية، متابعة حسابات المؤسسة وإعداد التقارير والقوائم المالية وغيرها من العمليات المالية.

5- مديرية التموين والمشتريات:

تتولى هذه المديرية مسؤولية توفير كافة مستلزمات المؤسسة التي تحتاج إليها من مختلف المواد والخدمات في الوقت المناسب بأقل تكلفة وأحسن جودة، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وأداء وظائفها على أكمل وجه، وذلك من خلال وضع سياسة شراء محكمة بناء على طلبات الشراء المقدمة من المديريات الأخرى للمؤسسة ودراستها للتأكد من إمكانية توفيرها، بالإضافة إلى دراسة العروض المقدمة من قبل الموردين واختيار أفضلها.

6- مديرية نظام المعلومات:

تقوم هذه المديرية بتوفير مختلف وسائل الإتصال وتكنولوجيا المعلومات الضرورية وكذا متابعتها وصيانتها، بحيث تتكون هذه المديرية من مجموعة من المختصين في مجال نظام المعلومات لإدارة القاعدة المعلوماتية وتركيب مختلف البرامج الضرورية لضمان السير الحسن لعمل المديريات الأخرى وتحسين أداء المؤسسة.

7- مديرية التسويق:

لضمان تحقيق أهداف المؤسسة تعمل مديرية التسويق على توجيه المديريات الأخرى (الإنتاجية، المالية والمحاسبة، التموين والشراء، وغيرها) من خلال التعرف على إحتياجات المستهلكين وتوقعاتهم ضمن السوق المحلي والدولي، وذلك بدراسة السوق بما يحتويه من منافسين، والقيام بالنشاطات الترويجية لمختلف المنتجات التي تطرحها المؤسسة.

8- مديرية التجارة والمبيعات:

تعمل على وضع وصياغة السياسة التجارية للمؤسسة وتوزيع منتجات المؤسسة وهي مكلفة بمختلف العمليات التجارية للمؤسسة، حيث تهتم بتنظيم ومتابعة عمليات تسير عقود البيع بدءاً من تسجيل طلبات الزبائن إلى غاية تسليم المنتجات وذلك من خلال تقييد طلبات الزبائن، إعداد الفواتير وحتى تحصيل الديون، ولهذا تعمل هذه المديرية على متابعة سجلات الزبائن.

9- مديرية الجودة ومراقبة النوعية:

تمنح مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية اهتماماً كبيراً لمراقبة جودة كل منتجاتها، حيث تم إنشاء مديرية البحث والتطوير في (1 ماي 2010) تتكون من أربع مخابر، واحد لكل وحدة إنتاجية بالإضافة إلى قسم مكرس للإبتكار والبحث والتطوير. تعمل هذه المخابر بالتعاون مع مختلف وحدات الإنتاج، مديرية التسويق، المديرية التجارية والمالية وغيرها، بحيث تتكلف هذه المديرية بمهمة إستراتيجية لصالح المؤسسة والتي تتمثل في:

- تحسين وتطوير المنتجات الحالية؛

- الابتكارات الجديدة في كل المجالات للمؤسسة؛

- مراجعة بيانات السوق وتنظيم الإستخبارات للتعرف على الميولات والاتجاهات الحالية والمستقبلية؛

- تحسين العمليات الصناعية لتقوية الشراكة مع الزبائن والموردين.

10- المديرية الصناعية للزيوت والدهون:

تتمثل مهمتها في متابعة وحدة إنتاج وتعبئة الزيوت والدهون المختلفة، والتي تتكون من مصنع لإنتاج الزيوت والذي ينقسم بدوره إلى مخزن للزيوت الخام بطاقة تخزين تقدر ب61900 طن، ومخزن لتخزين الزيوت المنتجة بصورتها النهائية بطاقة تخزين تقدر ب6620 طن، بالإضافة لمعمل لتكرير وتصفية الزيوت بطاقة إنتاج 2100 طن/اليوم، ومعمل لتعبئة الزيوت بطاقة 2500 طن/اليوم، بالإضافة إلى مصنع آخر لإنتاج مختلف الدهون بطاقة إنتاج تقدر ب600 طن/اليوم، يشرف على هذه المديرية مدير وعدد من المسؤولين عن الإنتاج وكذا الصيانة يعمل معهم فريق من المهندسين المختصين في الصيانة الكهربائية والميكانيكية للألات، بالإضافة إلى عدد من العمال التنفيذيين.

11- المديرية الصناعية لقطب السكر:

تعمل هذه المديرية على الإشراف ومتابعة وحدة إنتاج السكر، والتي تتكون من مخزين للسكر بقدرة تخزين تتراوح حوالي 200 000 طن بالإضافة إلى مصفائين لتكرير السكر، واحدة للسكر الصلب بطاقة إنتاج 6500 طن/اليوم، وأخرى لتكرير السكر السائل بطاقة إنتاج 600 طن/اليوم، كما تهتم هذه الوحدة بتعبئة السكر بطاقة إنتاج 10 000 طن/اليوم، تضم هذه المديرية المدير ومساعدته وعدد من المسؤولين لمتابعة السير الحسن للإنتاج وعدد من العمال التنفيذيين، دون أن ننسى المهندسين المسؤولين عن الآلات.

12- المديرية الصناعية للمشروبات:

تتكون هذه المديرية من قسمين، قسم يشرف على وحدة المياه المعدنية (LALA KHEDIDJA) والتي تقع بولاية "تيزي وزو"، بحيث تعمل هذه الوحدة على إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية بطاقة إنتاج تقدر بـ 2688 طن/اليوم، بالإضافة إلى قسم يهتم هو الآخر بوحدة (COJEK) الواقعة بمدينة "القصر" بولاية "بجاية" والتي تعمل على تحويل الفواكه والخضروات الطازجة إلى عصائر ومعلبات.

المطلب الثالث: التعرف بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية، انطلاقاً من طبيعة الموارد البشرية المكونة لهذه المؤسسة حسب (المنطقة، الجنس، طبيعة عقد العمل، المنصب، السن، الخبرة المهنية)، بالإضافة إلى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة.

أولاً: طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة

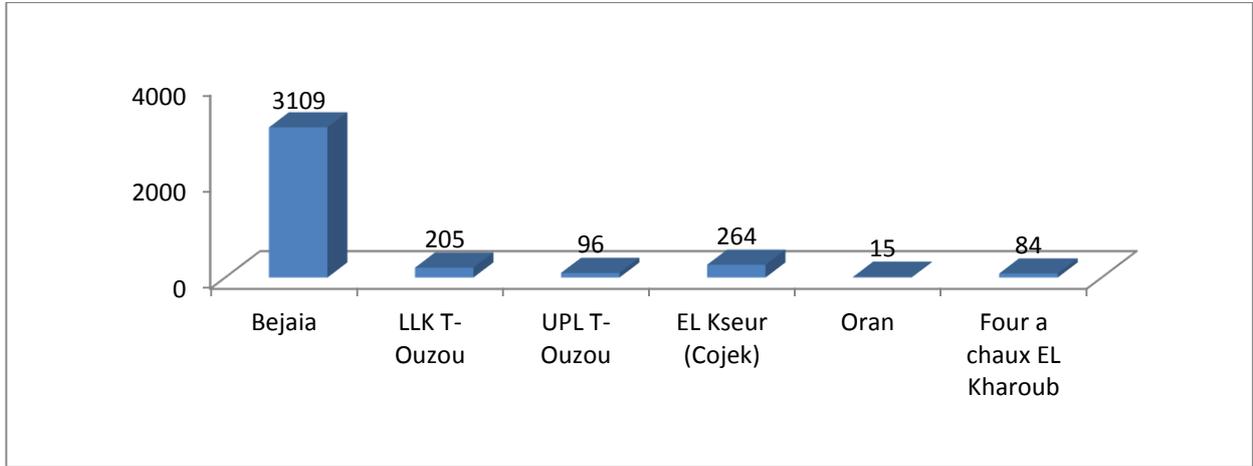
يوجد في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية (3773) عامل موزعين كالأتي:

1- طبيعة الموارد البشرية حسب المنطقة:

يتوزع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية في كل من مدينة بجاية، القصر، تيزي وزو، وحتى في وهران، بحيث يتوزع الجزء الأكبر من العاملين في مدينة بجاية، حيث يبين الشكل رقم (2-3) ذلك.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

الشكل رقم (3-2): توزيع العمال حسب المنطقة لسنة 2022



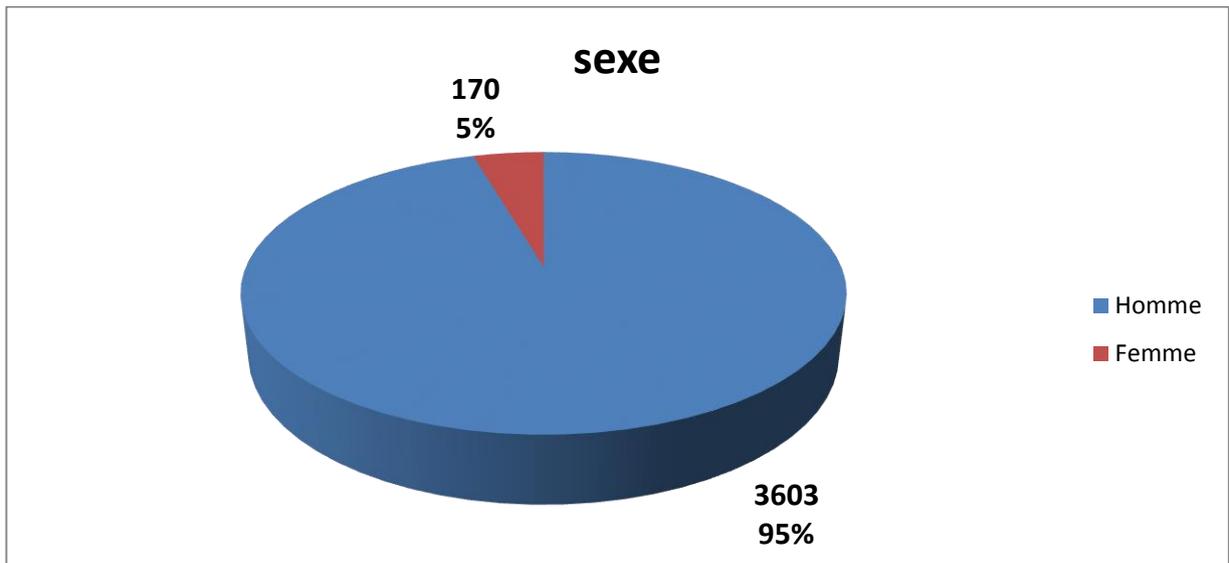
المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل أن ولاية بجاية تحظى بالعدد الأكبر من الموارد البشرية والذي قدر ب 3109 في مدينة بجاية و 264 عامل في القصر، بينما كانت النسبة الأقل في وهران، حيث بلغ عدد العمال في تلك المنطقة 15 عامل.

2- طبيعة الموارد البشرية حسب الجنس:

يبين الشكل رقم (3-3) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الجنس

الشكل رقم (3-3): توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الجنس لسنة 2022



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

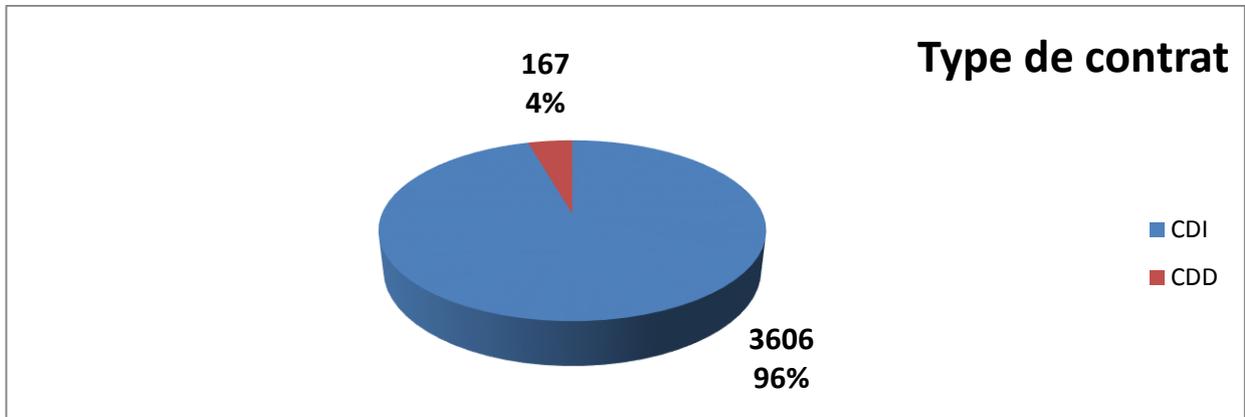
نلاحظ من الشكل رقم (3-3) أن معظم العاملين في هذه المؤسسة من جنس ذكر، حيث بلغت نسبة الذكور 95%، أما نسبة الإناث فكانت 5%.

3- طبيعة الموارد البشرية حسب طبيعة عقد العمل:

يبين الشكل رقم (3-4) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب طبيعة عقد العمل.

الشكل رقم (3-4): توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب طبيعة عقد العمل لسنة

2022



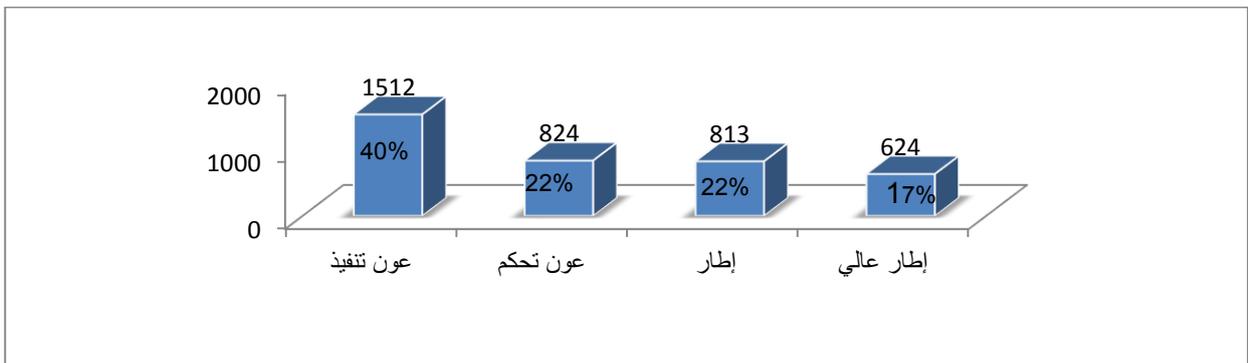
المصدر: مديرية الموارد البشرية

من خلال الشكل (3-4) نلاحظ أن معظم العاملين في المؤسسة دائمين، حيث بلغت نسبتهم 96%، بينما بلغت نسبة العمال المتعاقدين 4%.

4- طبيعة الموارد البشرية حسب المنصب:

يبين الشكل رقم (3-5) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب المنصب.

الشكل رقم (3-5): توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب المنصب لسنة 2022



المصدر: مديرية الموارد البشرية

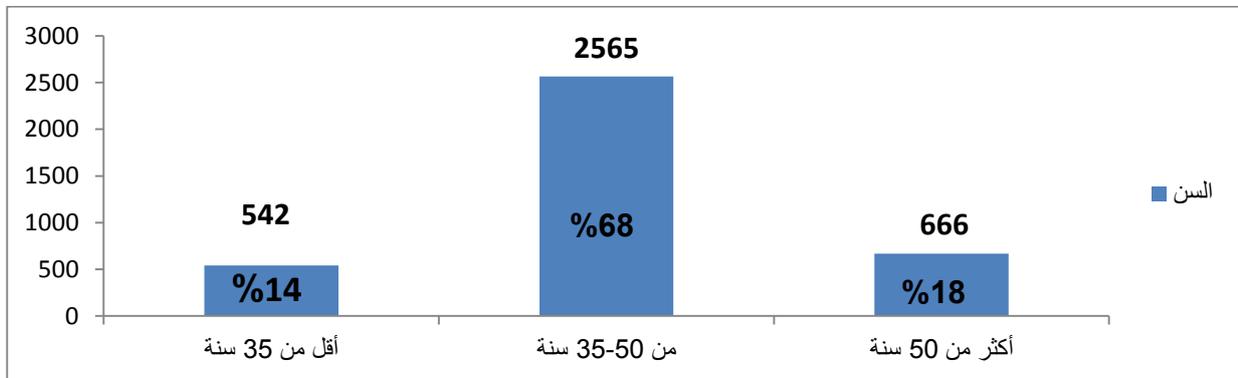
الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-5) أن النسبة الأكبر كانت لأعوان التنفيذ، حيث بلغت 40%، بينما تعادلت نسبة الإطارات وأعوان التحكم، والتي بلغت 22%، أما أقل نسبة فكانت لمنصب إطار عالي والتي قدرت ب 17%.

5- طبيعة الموارد البشرية حسب السن:

يبين الشكل رقم (3-6) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب السن.

الشكل رقم (3-6): توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب السن



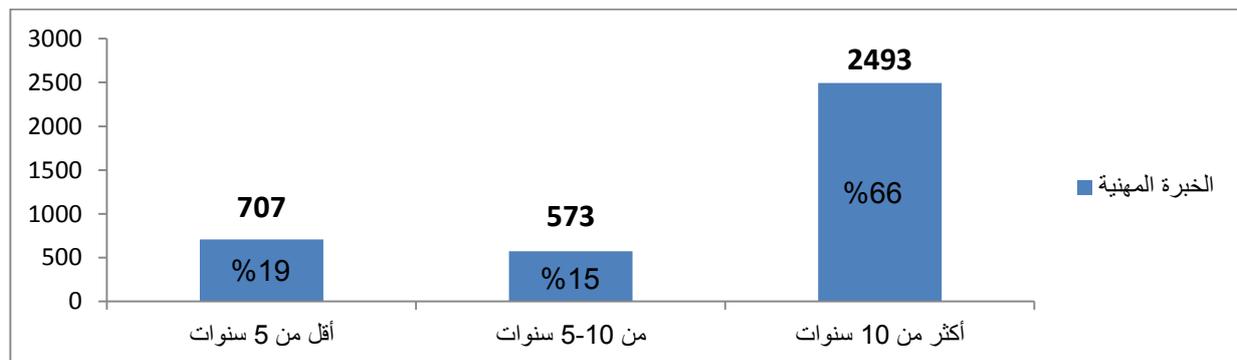
المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-6) أن النسبة الأكبر كانت للفئة [35-50]، حيث بلغت 68%، أما أقل نسبة فكانت للفئة أقل من 35 سنة والتي قدرت ب 14%.

6- طبيعة الموارد البشرية حسب الخبرة المهنية:

يبين الشكل رقم (3-7) توزيع الموارد البشرية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الخبرة المهنية لسنة 2022.

الشكل رقم (3-7): توزيع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية حسب الخبرة المهنية لسنة 2022



المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-7) أن النسبة الأكبر كانت للخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات ، حيث بلغت 66%، أما أقل نسبة فكانت للخبرة المهنية من [5-10سنوات] والتي قدرت ب15%.

ثانياً: أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-

أدركت مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية أن مواردها البشرية هي المسؤولة عن أدائها وضمان مستقبلها، وهذا ما جسده الاهتمام الممنوح إلى اختيار أحسن الكفاءات وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، حيث حددت سفيتال سياسة للموارد البشرية تركز على أهداف التنمية الاقتصادية من جهة، وتعكس توقعات وتطلعات العاملين من جهة أخرى والتي تضمنت¹:

- جذب أفضل المواهب ودمجها وجعلها تعمل معاً، حيث أنشأت المؤسسة موقع "سفيتال للتوظيف" والذي يسمح بنشر عروض العمل وجمع عدد كبير من المرشحين، كما أنه يساعد على التعريف بالمؤسسة وفرص التنمية والإزدهار بها؛

- جعل وظيفة الموارد البشرية، وظيفة استباقية وتفاعلية تتوقع احتياجات المؤسسة وتضمن التخطيط المثالي لمواردها.

- ضمان لعمال المؤسسة التنمية المهنية اللازمة من خلال مجموعة برامج تدريبية هادفة تجعل من مؤسسة سفيتال ممثل اقتصادي كبير ومؤسسة من الطراز العالمي؛

- منح العاملين بيئة عمل محفزة تقوم على مبدئين أساسيين وهما العدالة، والإعتراف بإنجازات العاملين من خلال تكريمهم ومكافأة أفضل أداء.

وفيما يلي سنحاول التطرق لأهم ممارسات إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية.

1- نظام تقييم الأداء في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية²:

حاول مجمع سفيتال نشر وتفعيل نظام تقييم الأداء الجديد على جميع فروعها، حيث بدأ تنفيذ هذا النظام في فرع (SAMHA) التابع لمجمع سفيتال بالتنسيق مع المنظمة الفرنسية (CEGOS) التي كلفت بمهمة تكوين فريق المشروع لضمان تنفيذ المراحل المختلفة لعملية التقييم، بحيث يتكون فريق المشروع من أعضاء من مجموعة إدارة الموارد البشرية للمجمع وأعضاء تابعين لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية وكذلك أعضاء من (SAMHA)، يقوم هذا النظام الجديد للتقييم على الأسس التالية:

¹ - <https://www.cevital.com>

² - نذير سي أحمد وآخرون، تنمية الموارد البشرية بمجمع سفيتال من منظور تقييم الأداء - دراسة تحليلية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد، 14، العدد 01، 2019، ص85-90

1.1- مرجع الوظيفة / الكفاءات:

يعتبر أداة أساسية في عملية تقييم أداء المورد البشري بحيث يسمح بتحديد المعارف والمهارات والأساليب والأدوات الضرورية لنجاح استكمال عمليات وأنشطة المؤسسة، بحيث يسمح استخدام مرجعية الوظيفة إلى توضيح أنشطة ومهام معينة من خلال تحليل عمليات الأعمال الرسمية، ويمكن تعريف الوظيفة كمجموعة عناصر التي تشكل هيمنة الأنشطة والمهام المشتركة التي تضم مهارات مقاربة بحيث يستند دمج المناصب في الوظائف على تحليل المخططات التنظيمية، التصنيف الوظيفي والوصف الوظيفي، أما استخدام خرائط الوظائف فيسمح بتصنيف كل وظيفة مع وظيفة عمل في مجموعة وظائف وذلك لتحديد المداخل والطرق النظرية للتطوير المهني وكذا الوظائف الإستراتيجية والحساسة للمجموعة الرئيسية، أما مرجع الكفاءات فيسمح بتحديد جميع المعارف المكتسبة في التكوين المبدئي والتكوين المستمر، الأساليب والإجراءات ، وحتى الأدوات والمتمثلة في البرمجيات وغيرها ودراسة السلوك المهني المطلوب والضروري للنجاح في إتمام المهام والأنشطة بكفاءة وفعالية، بحيث يتم تحديد كل مهارة وتصنيفها حسب مجال الإختصاص (التسويق، المالية ... وغيرها) وحسب نوع الكفاءة ويتم ترجيح كل الكفاءات على أساس المستوى المتوقع من الإتقان، ونجد مصفوفات الترابط التي تهدف إلى التحقق من تناسق مستويات الكفاءة اللازمة لكل كفاءة في نفس عائلة الوظيفة، فمجموعة مهارات المؤسسة مصنفة ومحددة في مرجع الكفاءات، والتي تسمح بتحديد الكفاءات الرئيسية باعتبارها مفتاح المجموعة، والتي توليها المؤسسة اهتمام خاص فتعتبر كوسيلة هامة لتنمية المهارات.

2.1- التقييمات:

يعتمد نظام تقييم الأداء على ثلاثة وسائل أساسية تعتمد عليها المؤسسة تتمثل في كل من العقد الفردي للتقييم (CIE)، العقد الفردي للأداء (CIP)، ومراجعة الإمكانات (La Revue de Potentiel) ، والهدف من الأنواع المختلفة للتقييم هو قياس الكفاءة والأداء والإمكانات المحتملة لكل عامل، وسوف نتعرف على كل وسيلة كما يلي:

- **العقد الفردي للتقييم (CIE):** تطبق عملية التقييم هذه على العاملين المتواجدين في الصنف (14) أو أقل، فهم يخضعون للتقييم سنويا في إطار العقد الفردي للتقييم، والغرض منه هو تقدير الإمكانات الفردية في العمل بناء على مرجع الكفاءات المحدد سابقا؛

- **العقد الفردي للأداء (CIP):** يطبق هذا النظام على العاملين المتواجدين في الصنف (15) وما فوق، بغرض تحديد مستوى أدائهم للعمل، بناء على مرجع الخبرات المحدد من قبل المؤسسة ومستوى أدائهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة؛

- **مراجعة الإمكانيات (La Revue de Potentiel):** تعد هذه المراجعة كإجراء تقييم العاملين المصنفين في المرتبة (15) وما أكثر، الذين هم في تحكم كامل لأعمالهم والذين بلغوا أهداف أدائهم، والغرض من هذا التقييم تنمية المهارات، وبالتالي تحديد الإمكانيات المحتملة ويتم تقييمهم في دورة نصف سنوية من قبل لجنة مراجعة المستخدمين والتي تتشكل من المسؤول المباشر السلمي ومن مدير الموارد البشرية ومن أعضاء اللجنة التنفيذية.

3.1 - خطط التنمية الفردية:

يؤدي تقييم العاملين إلى تعريف خطط التنمية الفردية والتي تتكون من:

- خطط التنمية الفردية لمواصلة البحث عن المهارات التي تتطلبها الوظيفة الحالية: تهدف هذه الخطط إلى تحديد الأهداف وتخطيط أنشطة التنمية من تدريب وتحفيز وغيرها والمرتبطة بالفروق في المهارات التي تم تحديدها في عمليات التقييم؛

- خطط التنمية الفردية للإستعداد لتولي وظيفة جديدة: تهدف هذه الخطط إلى تحديد أنشطة التنمية من تدريب وتحفيز وغيرها لإعداد العاملين لتولي وظائف جديدة في المؤسسة؛

- خطط التنمية الإستراتيجية لتولي مناصب ومسؤوليات عليا في المؤسسة، لضمان الجودة وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة.

2- البرامج التكوينية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية:

تسعى مؤسسة سفيتال جاهدة لتحقيق التميز، حيث تقوم بتجسيد مجموعة من البرامج التكوينية لأفرادها، تسعى من خلالها أن تصبح فاعل اقتصادي أساسي في الجزائر وحتى على الصعيد الدولي، وخاصة تلك البرامج الموجهة للتكوين في مجال الإدارة من أجل ضمان تكوين المسؤولين الحاليين حتى يصبحوا مدراء مستقبليين قادرين على تقديم الأفضل للمؤسسة، ولتحقيق ذلك قام مجمع سفيتال بإطلاق مشروع جامعة المؤسسة في سنة 2013 بمبادرة من الرئيس المدير العام من أجل جعل الكفاءات الإدارية كفاءات عالمية تسمح بضمان تطور وازدهار المجمع بالإعتماد على شريك أجنبي كندي المؤسسة الإستشارية في مجال الإستراتيجية، الحوكمة، إدارة المشاريع وتحول المؤسسات، وفي 15 سبتمبر 2016 تم تدشين جامعة المؤسسة

(UCC) لتطوير الكفاءات على مستوى المجمع، بحيث تكون الجامعة مكان لتشارك القيم، السلوكات وتحسين المهارات، بالإضافة لتطوير المعارف والكفاءات بحيث تركز سياسة الموارد البشرية لسفيتال على توفير أحسن المواهب، التطوير المستمر للكفاءات والإعتراف والتحفيز الأفضل¹.

3- التحفيز في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية:

تعتمد سياسة التعويضات في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية على أسس موضوعية وعادلة، مما يساهم في خلق جو من التنافس بين العاملين بعيدا عن الصراعات، كما تتبنى إدارة الموارد البشرية في تسييرها للوظائف سياسة تقوم على تطوير حوار اجتماعي دائم يترجم الشفافية الاقتصادية والمالية الحقيقية للمؤسسة، مما يعزز انتشار مناخ من الثقة بين العاملين وصاحب العمل، بالإضافة إلى منح العمال الحق في تقديم آرائهم واقتراحاتهم التي من شأنها أن تساهم في تسهيل وتحسين المهام المنجزة².

كما تمنح مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية مجموعة من المزايا والمنح الاجتماعية تتمثل في³:

- منحة عيد الأضحى وتقدر ب 15 000 دينار، ومنحة عيد الفطر 5 000 دينار (للعاملين وأسر العاملين المتوفين والمتقاعدين) وهذا ضمن الإجراء (PR-CP-06)؛
- منحة 8 مارس والمقدرة ب 5 000 دينار جزائري (لكل العاملات في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية) وهذا ضمن الإجراء (PR-CP-05)؛
- منحة التمدرس وتبلغ 4 000 دينار جزائري (طفلين لكل عامل ولكل أسرة عامل متوفى) وهذا ضمن الإجراء (PR-CP-01)؛
- القرض الاجتماعي، بحيث يمكن للعامل الاستفادة من قرض يتم سداه على مدى 12 شهرا، ويبلغ الحد الأقصى لهذا القرض 200 000 دينار جزائري وهذا ضمن الإجراء (PR-CP-04)؛
- إعانة للأمراض الخطيرة مقدمة للعامل وحتى زوجته وأطفاله تتراوح بين 50 000 و 300 000 دج وهذا ضمن الإجراء (PR-CP-03)؛
- منحة الزواج وقدرها 50 000 دج بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من منتجات المؤسسة؛

¹ سواكري مباركة وآخرون، الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، 2020، ص169

² - Kennouche Samia, Chabi tayeb, L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas : l'entreprise Cevital The impact of sustainable human resources practices on the competitiveness of the company case: Cevital, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Vol3, N01, 2019, P81-82

³ - مديرية الموارد البشرية لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

- بجاية-

- تغطية مصاريف التحاليل الطبية، بحيث يتم تغطية 100% للعامل و 50% للزوج والأبناء، أما بالنسبة للتحاليل خارج الوطن فهي مغطاة بنسبة تصل إلى 50%، كما يستفيد جميع العاملين بالمؤسسة من سلسلة من الفحوصات والتحاليل الصحية على فترات منتظمة (كل 6 أشهر)؛

- توقيع اتفاقية تأمين على السيارات تصل إلى (80%) لصالح العاملين مع مؤسسة SAA، ويمتد هذا الاستحقاق إلى الأصول والفروع (الأب، الأم، الزوج والأبناء) شخصين كحد أقصى؛

بالإضافة إلى مزايا أخرى تتمثل في المخيمات والرحلات الممنوحة خلال العطلة الصيفية، وكذا العمرة لتكريم المتقاعدين، وتقديم الجوائز لأبناء العاملين بالمؤسسة الناجحين في شهادة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بههدف التعرف عن مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، ارتأينا استخدام المنهج الواقعي أو الموجبي (Positivism) والذي يقوم على ملاحظة الوقائع، حيث يتميز بحيادية الباحث اتجاه الموضوع من أجل فهمه بشكل أدق، وهذا ما يعكس مبدأ الموضوعية، واعتمدنا على المنطق الإستنتاجي (Dédution) والذي يقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة مسبقا، وللإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم استخدام دراسة الحالة في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- 1- بناء نموذج الدراسة؛
- 2- تحديد حجم العينة؛
- 3- تصميم الإستبيان وتحكيمة ثم توزيعه؛
- 4- فرز الإستبيانات الصالحة للتحليل ثم تفرغها في برنامج SPSS؛
- 5- تحليل البيانات بإستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي؛
- 6- عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

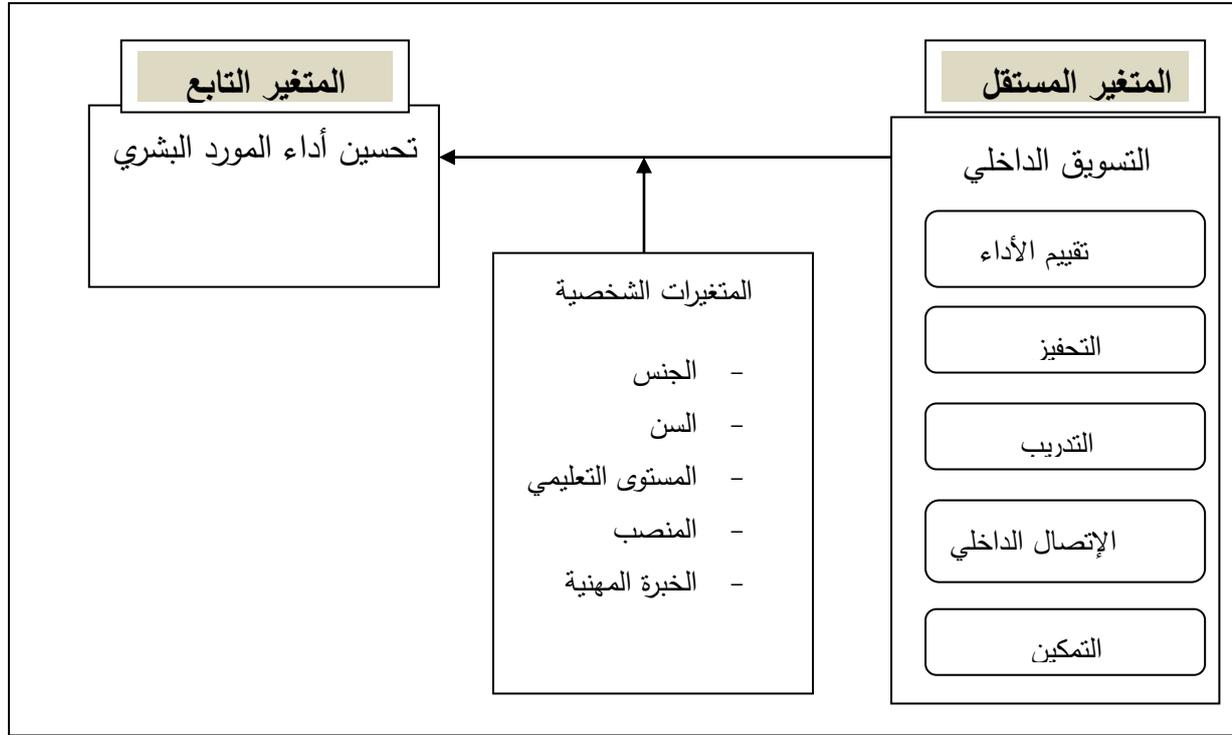
المطلب الأول: نموذج وعينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا العنصر التعرف على نموذج الدراسة، إضافة إلى تحديد حجم العينة المناسب لتحقيق أهداف الدراسة.

أولا: نموذج الدراسة

انطلاقا من الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، تم تصميم نموذج هذه الدراسة والذي يتمحور حول مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، والشكل رقم (3-8) يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (3-8): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من خلال هذا الشكل أن نموذج الدراسة يتكون من متغيرين، متغير مستقل (التسويق الداخلي) ومتغير تابع (تحسين الأداء)، بحيث يتكون التسويق الداخلي من خمسة أبعاد والمتمثلة في التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة مهمة في البحث العلمي، ولكن نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل ارتأينا استخدام أسلوب المعاينة.

1- مجتمع الدراسة

يقصد بالمجتمع في البحث العلمي جميع الأفراد أو العناصر موضوع البحث، ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية من مختلف المناصب، حيث بلغ العدد الإجمالي في الإحصائيات التي أجريت شهر فيفري 2022 من قبل إدارة الموارد البشرية (3773) عامل موزعين في كلا من ولاية بجاية، تيزي وزو ووهران.

2- عينة الدراسة

العينة هي عبارة عن جزء من المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة، ويتم إختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، وطالما أن العينة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً فإن النتائج التي يتم التوصل إليها من خلالها، ستكون نفس النتائج التي يتم التوصل إليها فيما لو أجريت الدراسة على أفراد المجتمع ككل¹، كما أن تحديد حجم العينة المناسب من أهم القرارات التي يجب أن يدركها الباحث للحصول على بيانات تزوده بمعلومات يمكن الإعتماد عليها لتعميم النتائج، حيث يُذكر أن في المجتمع الذي يقدر بالألاف فالأفضل هو أخذ 10% من مجتمع الدراسة.²

وفي دراستنا هذه تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (380) عامل من مجتمع الدراسة، ويهدف تحصيل أكبر عدد من المعلومات تم توزيع (500) إستبيان، لكن لم يسترجع منها سوى (385) إستبيان، وعند مراجعتها تم إلغاء (70) إستبيان وذلك لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح مجموع الإستبيانات الصالحة للتحليل (315) إستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): حجم العينة والإستبيانات القابلة للتحليل

حجم العينة	عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات غير المستردة	عدد الإستبيانات غير الصالحة للتحليل	عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل
380	500	115	70	315

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يعد الحصول على البيانات الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البحوث العلمية، حيث يقوم الباحث باختيار أداة جمع البيانات أو المعلومات التي تتناسب مع طبيعة بحثه، وبغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات المتمثلة فيما يلي:

1- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص29
2- الزهرة الأسود، العينات في البحث العلمي: إجراءات واعتبارات، مجلة تنوير للبحوث الإنسانية والاجتماعية، العدد 12، 2019، ص267

أولاً: الوثائق

تمت الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة بما فيها التقارير المنجزة من قبل إدارة الموارد البشرية وكذا المطويات وغيرها من المنشورات والتي لها علاقة بموضوع البحث، حيث قمنا بدراستها وتحليلها واستخراج كل المعلومات التي تساعد في إثراء الموضوع قيد الدراسة.

ثانياً: الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات والتعرف على توجهات عينة الدراسة، وهو مؤلف من مجموعة من الأسئلة التي يقوم الباحث بإعدادها بعناية من أجل الحصول على البيانات التي يحتاجها لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج حول موضوع الظاهرة المدروسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك بهدف التعرف عن مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية، حيث صمم انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البحث واعتمداً كمرجع لصياغة عبارات الاستبيان.

تضمن الاستبيان (37) سؤالاً قسمت وفق أهداف الدراسة إلى ثلاثة محاور، معتمدين في ذلك على أسلوب الأسئلة المغلقة التي تحمل إجابات محددة مما يسهل علينا ترميز كافة هذه الإجابات كما يلي:

المحور الأول: يحتوي على المعلومات المتعلقة بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: يحتوي على (23) عبارة تعكس كل عناصر المتغير المستقل (التسويق الداخلي) وهي كالآتي:

جدول رقم (3-2): عناصر التسويق الداخلي

العبارات	عناصر التسويق الداخلي
5-1	تقييم الأداء
11-6	التحفيز
15-12	التدريب
19-16	الإتصال الداخلي
23-20	التمكين

المصدر: من إعداد الباحثة

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

المحور الثالث: يحتوي على (14) عبارة تعكس كل عناصر المتغير التابع (تحسين الأداء) وتتراوح مدى الإستجابة لكل من المتغير التابع والمستقل من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي كالأتي :

جدول رقم (3-3): مدى الإستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1- أساليب الإحصاء الوصفي:

وتمثلت فيما يلي:

- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية؛
- المتوسط الحسابي ويعد من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما لتحديد مستوى المتغيرات وأبعادها وترتيبها حسب أهميتها؛
- الإنحراف المعياري: يعد من بين مقاييس التشتت، يستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم حول أوساطها الحسابية وتكون القيم أفضل كلما اقتربت من الصفر.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

وتمثلت فيما يلي:

- معامل الثبات: باستخدام معامل "الفا كرونباخ" (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الصدق: للتعرف على الصدق البنائي لأداة الدراسة؛
- استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة توزيع البيانات؛
- إختبار معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل
- معامل الإرتباط "بيرسون" لتوضيح قوة العلاقة بين المتغيرات، وهو محصور بين (-1) و(1+) ؛

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

- استخدام تحليل الإنحدار البسيط (Regression Analysis) لإيجاد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل؛

- استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way-Anova) لقياس الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التسويق الداخلي)؛

- إختبار (Independent Samples T-Test) للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة بإختلاف الجنس؛
- إختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية.

المطلب الثالث: إختبار صلاحية أداة الدراسة

حتى تكون هناك جودة في عملية القياس وثقة في النتائج المتوصل إليها لابد من توفر شرطين أساسيين في أداة القياس وهما الصدق والثبات.

أولاً: صدق أداة القياس

يقصد بالصدق صلاحية أداة البحث في تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيما توصل إليه الباحث من نتائج، فهو يقيس صدق عبارات الإستبيان من حيث صياغتها ومحتواها ودقتها في قياس الظاهرة المدروسة¹، وهناك العديد من الإختبارات التي تعزز صدق أداة الدراسة نذكر منها:

1- الصدق الظاهري:

يعتبر صدق المحكمين أو استطلاع آراء المحكمين من أكثر الطرق سهولة واستعمالاً لدى الباحثين، حيث يتم الحصول على صدق الأداة عن طريق عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال للتأكد من سلامة صياغة العبارات من جهة ومدى توافقها مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه. بعد تصميم الإستبيان في شكله الأولي تم عرضه على الأستاذ المشرف للتأكد من تمثيل العبارات لمتغيرات الدراسة وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه وتقديم الإقتراحات اللازمة حول محتوى الإستبيان، ثم توزيعه على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية لكل من جامعة البويرة وجامعة المسيلة (أنظر الملحق رقم 3)، حيث قاموا بمراجعة محتوى العبارات ومدى ملاءمتها وشموليتها وتغطيتها للظاهرة المدروسة، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل الإستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (4).

1- حنان بشتة، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 3، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2020، ص119

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

2- الصدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي)

يتم التأكد من صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط كما يلي:

1.2- الصدق البنائي للأبعاد والمحاور

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي للأبعاد والمحاور تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين الأبعاد والمحاور والإستبيان ككل كما هو موضح في الجدول رقم (3-4)

الجدول رقم (3-4): الارتباط بين الأبعاد والمحاور والإستبيان ككل

البيان	الإتساق مع الدرجة الكلية للإستبيان
التقييم	0,706**
التحفيز	0,701**
التدريب	0,728**
الإتصال الداخلي	0,494**
التمكين	0,371**
محور التسويق الداخلي	0,938**
محور تحسين الأداء	0,942**
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" بين أبعاد التسويق الداخلي والإستبيان ككل دالة إحصائياً حيث فاق الارتباط لمعظم الأبعاد (0.70)، كما أن معاملات الارتباط "بيرسون" بين محور التسويق الداخلي ومحور تحسين الأداء والإستبيان ككل أيضاً دالة إحصائياً حيث فاق الارتباط لكلا المتغيرين (0.90)، وهذا ما يفسر أن أبعاد ومحاور الإستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2.2- الصدق البنائي لعبارات التسويق الداخلي

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي لعبارات التسويق الداخلي تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين عبارات التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجدول رقم (3-5).

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط لكل عبارات التسويق الداخلي والبعد الذي تنتمي إليه

التقييم		التحيز	
ترى أن تقييمك من قبل رئيسك عادل	0,744**	الحوافز والمكافآت التي تتلقاها مستمدة من نتائج تقييمك	0,640**
تتم عملية تقييمك في إطار المقابلة	0,743**	تتناسب الحوافز والمكافآت مع احتياجاتك ورغباتك	0,566**
يتم اطلاعك على نتائج تقييمك	0,666**	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي تبذله	0,843**
يخصص التقييم أيضا لتدوين حاجاتك الوظيفية	0,877**	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لأداء مهامك	0,446**
يسمح التقييم بإظهار النقائص التي تُعاني منها	0,773**	بيئة المؤسسة تمنحك الرغبة والحماصة لإنجاز أعمالك وتدفعك للعمل بجد	0,418**
		تعتبر المؤسسة تلبية حاجياتك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية حاجات زبائننا	0,515**
التدريب		الإتصال الداخلي	
تهتم المؤسسة بتدريب عمالها	0,579**	توفر المؤسسة معلومات كافية لإتمام مهامك	0,774**
تم تدريبك بناء على نتائج تقييمك	0,796**	تحصل على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	0,648**
زاد التدريب الذي تلقينته من قدراتك العلمية والعملية	0,811**	تسمح المؤسسة بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب	0,786**
ترى أن البرامج	0,752**	يمكنك التواصل بسهولة	0,339**
		تقوم بتأدية عملك	0,855**
		تملك بعض الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات لتسهيل عملك	0,838**
		تشجع المؤسسة تقديم الآراء وطرح الأفكار	0,666**
		يهتم رئيسك بإقتراحاتك لحل المشكلات التي قد تواجهها	0,427**

	بدون رقابة مشددة		مع رئيسك إذا تعرضت لمشكلة ما		التدريبية تُلبي احتياجاتك الوظيفية
--	------------------	--	---------------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

يتضح من هذا الجدول أن جميع العبارات التي يتكون منها محور التسويق الداخلي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن العبارة (يخصص التقييم أيضاً لتدوين إحتياجاتك الوظيفية) كانت الأعلى ارتباطاً بمعامل ارتباط قدر ب(0.877) وهو ارتباط عالي يدل على قوة العلاقة، بينما كانت العبارة (يمكنك التواصل بسهولة مع رئيسك إذا تعرضت لمشكلة ما) الأقل ارتباطاً بمعامل ارتباط (0.339)، كما أن معظم العبارات كان ارتباطها يفوق (0.6) وهذا ما يؤكد أن عبارات محور التسويق الداخلي صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2- الصدق البنائي لعبارات تحسين الأداء

للتأكد من صدق الإتساق الداخلي لعبارات تحسين الأداء تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات تحسين الأداء والدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول رقم (3-6).

الجدول رقم (3-6): معامل الارتباط لعبارات محور تحسين الأداء و الدرجة الكلية للمحور

تحسين الأداء	
0,517**	العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز المهام المطلوبة منك بأقل تكلفة
0,666**	العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز أعمالك في الوقت المطلوب
0,397**	الظروف المحيطة بالعمل تسمح بإنجاز مهامك بجودة ومهارة عالية
0,651**	تلتزم بقوانين العمل وتعليمات الرؤساء
0,515**	تلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة
0,523**	هناك انخفاض في معدل غياباتك
0,525**	تتناسب قدراتك ومهاراتك مع الأعمال والمهام المطلوبة منك
0,669**	تعمل جاهدا لتصحيح الأخطاء والإستفادة منها
0,567**	تتبادر لتحمل المسؤولية عند حدوث حالات طارئة للعمل

0,654**	تملك القدرة على الإبداع لتحسين جودة عملك
0,529**	تحرص على مراعاة القيم والسلوكيات المشجعة في تحسين الأداء
0,683**	تسعى جاهدا لتقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل العمل
0,552**	كانت لك مساهمات في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الفعالة
0,742**	تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن جميع العبارات التي يتكون منها محور تحسين الأداء دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث أن العبارة (تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة) كانت الأعلى ارتباطا بمعامل ارتباط قدر ب (0.742) وهو ارتباط عالي يدل على قوة العلاقة، بينما كانت العبارة (الظروف المحيطة بالعمل تسمح بإنجاز مهامك بجودة ومهارة عالية) الأقل ارتباطا بمعامل ارتباط (0.397)، كما أن معظم العبارات كان ارتباطا يفوق (0.5) وهذا ما يؤكد أن عبارات محور تحسين الأداء صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الأداة إلى المطابقة بين نتائج الإختبار في المرات المتعددة التي يطبق فيها على نفس الأفراد¹، بمعنى أن نحصل على النتائج نفسها إذا أعيد توزيع الإستهيبان على نفس العينة وفي نفس الظروف، وللتحقق من الثبات لأداة الدراسة اعتمدنا على معامل "ألفا كرونباخ".

يعد معامل "ألفا كرونباخ" مقياسا لموثوقية الإختبارات الإحصائية، وذلك بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في فترات مختلفة، بحيث تعتبر القيمة من (0.7) فما فوق جيدة²، بمعنى ثبات أداة الدراسة وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم (3-7).

1- عايش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الإستهيبان، مجلة نقد وتنوير، العدد3، 2015، ص318

2- محمد تيسير، معامل ألفا كرونباخ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

الجدول رقم (3-7): نتائج إختبار "ألفا كرونباخ" لمحاور الإستبيان

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	
0.812	23	التسويق الداخلي
0.778	14	تحسين الأداء
0.882	37	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة "ألفا كرونباخ" لمحور المتغير المستقل (التسويق الداخلي) قد بلغت (0.812) حيث فاقت قيمة (0.7) ، أما بالنسبة للمتغير التابع (تحسين الأداء) فقدرت قيمتها ب(0.778) وهي أيضا تفوق (0.7) ، في حين بلغت قيمة "ألفا كرونباخ" للإستبيان ككل (0.882) ، وعليه يمكن القول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ما يثبت التناسق بين عباراته وقدرته على تحقيق أغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة وتحليلها بالإعتماد على مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والإستدلالي وذلك من خلال وصف عينة الدراسة، وكذا معرفة توجهات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) والمتغير التابع (تحسين الأداء)، ثم سنقوم في الأخير باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم من خلال هذا العنصر التعريف بخصائص وسمات العينة، وكذا معرفة توجهات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) والمتغير التابع (تحسين الأداء)، حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

أولاً: خصائص وسمات العينة

يمكن التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية المذكورة في الإستبيان (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب، الخبرة المهنية) من خلال ما يلي:

1- وصف خصائص العينة حسب متغير الجنس

يتضمن الجدول الآتي توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
88.3%	278	ذكر
11.7%	37	أنثى
100%	315	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من هذا الجدول أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس إلى (278) ذكر، وهذا ما يعادل (88.3%)، بالمقابل نجد أن عدد الإناث بلغ (37) أي ما يمثل (11.7%)، وعليه يمكن القول أن النسبة الأكبر تعود لجنس الذكور وهذا ما يتوافق مع خصائص مجتمع الدراسة الذي يمثل فيه الذكور نسبة (95%)، ويمكن

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

تفسير ارتفاع نسبة الذكور في هذه المؤسسة نظرا لتواجد نسبة كبيرة من العمال في مصانع إنتاج الزيت والسكر وهذا ما يتطلب قوة عضلية كبيرة.

2- وصف خصائص العينة حسب متغير السن

يتضمن الجدول رقم (3-9) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
38.4%	121	أقل من 35 سنة
57.1%	180	من 35 إلى 50 سنة
4.5%	14	أكثر من 50 سنة
100%	315	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن إلى (180 عامل) للفئة العمرية (من 35 إلى 50 سنة) وهو ما يمثل (57.1%) ، تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) حيث بلغ عدد العمال (121) أي ما يعادل (38.4%)، في حين نجد أن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بلغت (14) أي ما يعادل (4.5%) ، وعليه يمكن القول أن النسبة الأكبر تعود للفئة العمرية (من 35 إلى 50 سنة) وهذا ما يتوافق مع خصائص مجتمع الدراسة الذي تمثل فيه هذه الفئة نسبة (68%) ، ويمكن تفسير إنخفاض نسبة الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) في هذه المؤسسة نظرا لطبيعة العمل في المصانع والتي تتطلب لياقة بدنية عالية.

3- وصف خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضمن الجدول رقم (3-10) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
20,3%	64	أقل من ثانوي
17,8%	56	ثانوي
61,9%	195	جامعي

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

المجموع	315	%100
---------	-----	------

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي إلى (195 عامل) لجامعي وهو ما يمثل (61.9%) ، يليه أقل من ثانوي حيث بلغ عدد العمال (64) أي ما يعادل (20.3%)، في حين نجد أن المستوى التعليمي ثانوي بلغ (56) أي ما يعادل (17.8%) ، وعليه يمكن القول أن النسبة الأكبر تعود لمستوى التعليمي جامعي مما يشجع على الإعتماد على آرائهم في الإجابة على فرضيات الدراسة.

4- وصف خصائص العينة حسب متغير المنصب

يتضمن الجدول رقم (3-11) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير المنصب.

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

النسبة المئوية %	التكرار	المنصب
%23.8	75	عون تنفيذ
%23.8	75	عون تحكم
%40.3	127	إطار
%12.1	38	إطار عالي
%100	315	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول، أن أغلب أفراد العينة هم إطارات حيث بلغ عددهم (127 عامل) وهو ما يمثل (40.3%) ، يليه المستوى التنظيمي عون تحكم وعون تنفيذ بنفس العدد، حيث بلغ (75 عامل) أي ما يعادل (23.8%)، في حين نجد أن المستوى التنظيمي إطار عالي بلغ (38 عامل) أي ما يعادل (12.1%). ويمكن القول أن نسبة المستوى التنظيمي إطار عالي كانت أقل نسبة وهذا ما يضمن موضوعية المعلومات المقدمة من طرف عينة الدراسة.

5- وصف خصائص العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يتضمن الجدول رقم (3-12) توزيع أفراد العينة المدروسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
31.7%	100	أقل من 5 سنوات
61.9%	195	من 5 إلى 20 سنة
6.4%	20	أكثر من 20 سنة
100%	315	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية (من 5 إلى 20 سنة) حيث بلغ عددهم (195 عامل) وهو ما يمثل (61.9%)، تليها الأفراد ذوي الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عدد العمال (100) أي ما يعادل (31.7%)، في حين نجد أن أقل نسبة كانت للعمال ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) حيث بلغ عددهم (20 عامل) أي ما يعادل (6.4%)، وعليه يمكن القول أن النسبة الأكبر تعود للعمال ذوي الخبرة المهنية (من 5 إلى 20 سنة) وهذا ما يشجع على الإعتماد على آرائهم في الإجابة على فرضيات الدراسة نظرا لما يملكونه من معلومات حول طبيعة وبيئة العمل في المؤسسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قصد التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بكل أبعاده (التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) وكذا توجهات أفراد العينة حول تحسين الأداء في المؤسسة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المتغير التابع والمستقل.

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (التسويق الداخلي)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة توجهات أفراد العينة حول أبعاد التسويق الداخلي، ولهذا تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح وفق مايلي¹:

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات

¹ - شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص42

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

- بجاية -

وبما أن المقياس المستعمل هو مقياس ليكرت الخماسي وعدد المستويات خمسة فإن:

$$\text{طول الفئة} = 5/(1-5) = 0.80$$

وعليه فإن مجالات المتوسط المرجح لتحديد توجهات أفراد العينة موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-13): مقياس التحليل لمجالات المتوسط المرجح

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من 1 إلى 1.79
منخفض	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	من 2.60 إلى 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحثة

بعد تحديد مجالات المتوسط المرجح، سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة

توجهات أفراد العينة حول أبعاد التسويق الداخلي (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي،

التمكين)، وهذا ما سيوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-14): توجهات أفراد العينة لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	مرتفع	0.742	3.86	التقييم
5	مرتفع	0.600	3.45	التحفيز
1	مرتفع جدا	0.519	4.27	التدريب
2	مرتفع	0.403	4.09	الإتصال الداخلي
3	مرتفع	0.544	3.93	التمكين
	مرتفع	0.367	3.92	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-14) إتفاق بين أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية، حيث يرون أن مستوى تطبيقه كان مرتفع بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري قدر ب(0.367) وهو صغير مما يدل على عدم وجود إختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة، وكان أكثر الأبعاد تطبيقاً هو بعد التدريب بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.519)، ثم يليه في الترتيب الثاني بعد الإتصال الداخلي بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.403)، ثم يليه في الترتيب الثالث بعد التمكين بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.544)، وبعده في الترتيب الرابع بعد التقييم بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.742)، أما في الترتيب الأخير فتمثل في بعد التحفيز بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.600).

وحتى نتمكن من تحليل النتائج السابقة لكل الأبعاد سنفصل في تقديم نتائج كل عبارة من عبارات محور التسويق الداخلي كما يلي:

1.1- تحليل نتائج بعد تقييم الأداء

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة عن مدى فعالية تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا ما يظهره الجدول التالي.

الجدول رقم (3-15): توجهات أفراد العينة لبعده تقييم الأداء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	ترى أن تقييمك من قبل رئيسك عادل	4.07	0.862	مرتفع	2
2	تتم عملية تقييمك في إطار المقابلة	3.97	0.969	مرتفع	3
3	يتم اطلاعك على نتائج تقييمك	4.19	0.906	مرتفع	1
4	يخصص التقييم أيضا لتدوين حاجاتك الوظيفية	3.65	1.094	مرتفع	4
5	يسمح التقييم بإظهار النقائص التي تُعاني منها	3.44	1.015	مرتفع	5
تقييم الأداء		3.86		مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعده تقييم الأداء، مما يعني أن تطبيق تقييم الأداء كان بمستوى مرتفع حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.86)، كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (0.906) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على الإطلاع على نتائج تقييمهم، ثم تليها العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.862) والمتمثلة في عدالة التقييم حيث نجد أنه يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عدالة التقييم في المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (2) التي مفادها أن التقييم يتم في إطار المقابلة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.969)، أما العبارة (4) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدره (1.094) والتي تتضمن أن التقييم يخص لتدوين الإحتياجات الوظيفية، وفي الأخير نجد العبارة رقم (5) والمتمثلة في أن التقييم يسمح بإظهار النقائص التي يعاني منها العامل وذلك بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.015)

بعد الإطلاع على توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة حول تقييم الأداء المعتمد في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، يمكن القول أنه مناسب، فهو مصمم بطريقة تسمح بقياس أداء العاملين بشكل موضوعي وهذا ما يظهر من خلال موافقة أفراد العينة على العبارة التي تتضمن عدالة التقييم، بالإضافة إلى إطلاع العاملين على نتائج تقييمهم والذي يتم في إطار المقابلة، كما أنه يسمح بإظهار النقائص من جهة وتدوين الإحتياجات الوظيفية من جهة أخرى، وهو ما يتوافق مع ما ورد في تعريفنا لنظام تقييم الأداء المعتمد في المؤسسة محل الدراسة، فهو يعمل على تحديد النقائص في المعارف والمهارات وحتى الأساليب والأدوات الضرورية لإتمام المهام المطلوبة، كما أنه يعمل على مراجعة الإمكانيات لتنمية المهارات عند بلوغ الأهداف بالنسبة للإطارات والإطارات العليا.

2.1- تحليل نتائج بعد التحفيز

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة عن التحفيز في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (3-16): توجهات أفراد العينة لبعء التحفيز (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الحوافز والمكافآت التي تتلقاها مستمدة من نتائج تقييمك	3.51	0.928	مرتفع	3
2	تتناسب الحوافز والمكافآت مع احتياجاتك ورغباتك	3.05	1.197	متوسط	6
3	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي تبذله	3.45	1.117	مرتفع	4
4	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لأداء مهامك	3.75	0.027	مرتفع	1
5	بيئة المؤسسة تمنحك الرغبة والحماسة لإنجاز أعمالك وتدفعك للعمل بجد	3.74	0.099	مرتفع	2
6	تعتبر المؤسسة تلبية حاجياتك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية حاجات زبائننا	3.18	0.912	متوسط	5
التحفيز		3.45	0.600	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعء التحفيز، حيث كان مستوى الموافقة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (3.45)، كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (3.75) وانحراف معياري (0.027) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توفر الإمكانيات اللازمة لأداء المهام، ثم تليها العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي قدر ب (3.74) وانحراف معياري قدره (0.099) والمتمثلة في أن بيئة المؤسسة تمنح الرغبة والحماسة لإنجاز الأعمال، حيث يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (1) التي مفادها أن الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العمال مستمدة من نتائج التقييم بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.928)، أما العبارة (3) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري قدره (1.117) والتي تتضمن أن المؤسسة تقدم حوافز ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي يبذله

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

العامل ، وفي المرتبة الخامسة كانت العبارة (6) بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (0.912)، وفي الأخير نجد العبارة رقم (2) والمتمثلة في أنه تتناسب الحوافز والمكافآت مع احتياجات ورغبات العاملين وذلك بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.197).

من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد التحفيز، لاحظنا أن المؤسسة توفر الإمكانيات اللازمة لتأدية المهام، كما أن بيئة العمل محفزة وتدفع للعمل بجد بالإضافة إلى عدالة التحفيز فهو مستمد من نتائج التقييم ويتناسب أيضا مع الجهد المبذول، إلا أن الحوافز والمكافآت قد لا تتناسب مع إحتياجات العاملين ورغباتهم وهذا راجع لعدم اعتماد المؤسسة على التقييم الذاتي الذي من شأنه أن يكشف عن النقائص وحتى إحتياجات ورغبات العاملين، بالإضافة إلى عدم ارتقاء المؤسسة إلى مستوى تبني ثقافة العمل الداخلي أي اعتبار إحتياجات العاملين ورغباتهم لا تقل أهمية عن تلبية إحتياجات ورغبات الزبائن.

3.1- تحليل نتائج بعد التدريب

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة عن التدريب في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (3-17): توجهات أفراد العينة لبعـد التدريب (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	0.724	4.13	تهتم المؤسسة بتدريب عمالها	1
1	مرتفع جدا	0.547	4.40	تم تدريبك بناء على نتائج تقييمك	2
3	مرتفع جدا	0.749	4.27	زاد التدريب الذي تلقينته من قدراتك العلمية والعملية	3
2	مرتفع جدا	0.816	4.29	ترى أن البرامج التدريبية تلبى إحتياجاتك الوظيفية	4
مرتفع جدا		0.519	4.27	التدريب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-17) أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعده التدريب، حيث كان مستوى الموافقة مرتفعا جدا وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.27)، كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.40) وانحراف معياري (0.547) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن التدريب يتم بناء على نتائج التقييم، ثم تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدر ب (4.29) وانحراف معياري قدره (0.816) والمتمثلة في أن البرامج التدريبية تلبي الإحتياجات الوظيفية للعاملين، حيث نجد أنه يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (3) التي مفادها أن التدريب في المؤسسة يزيد من القدرات العلمية والعملية للعاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.27) وانحراف معياري (0.749)، أما العبارة (1) فاحتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (0.724) والتي تتضمن أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتدريب عمالها.

نلاحظ من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة فعالية التدريب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، بحيث يتم التخطيط له بناء على نتائج تقييم الأداء، كما أن البرامج التدريبية تتناسب مع احتياجات العاملين وتعمل على الرفع من كفاءتهم، ويمكن تبرير ذلك من خلال الإهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة للتدريب، فهي تسعى جاهدة للتطوير المستمر وذلك بتحسين المهارات والمعارف وحتى بناء ثقافة تنظيمية أساسها النجاح والتميز، وهذا ما تجسده جامعة المؤسسة التي تعمل على نشر وتشارك القيم والسلوكيات الإيجابية.

4.1- تحليل نتائج بعد الإتصال الداخلي

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة عن الإتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (3-18): توجهات أفراد العينة لبعء الإتصال الداخلي (المتوسطات الحسابية، الإنحرافات
المعيارية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	توفر المؤسسة معلومات كافية لإتمام مهامك	4.08	0.680	مرتفع	3
2	تحصل على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	3.73	0.829	مرتفع	4
3	تسمح المؤسسة بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب	4.20	0.416	مرتفع جدا	2
4	يمكنك التواصل بسهولة مع رئيسك إذا تعرضت لمشكلة ما	4.34	0.656	مرتفع جدا	1
الإتصال الداخلي		4.09	0.403	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاها عاما نحو الموافقة لبعء الإتصال الداخلي، حيث كان مستوى الموافقة مرتفعا، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب (4.09) وانحراف معياري (0.403)، كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطها الحسابي كالتالي:

احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.34) وانحراف معياري (0.656) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن التواصل مع رئيسهم في العمل يتم بسهولة إذا ما تعرضوا لمشكلة ما، ثم تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.416) والمتمثلة في أن المؤسسة تسمح بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب، حيث نجد أنه يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (1) التي مفادها أن المؤسسة توفر المعلومات الكافية لإتمام المهام المطلوبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.08) وانحراف معياري (0.680)، أما العبارة (2) فاحتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري قدره (0.829) والتي تتضمن الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

بناء على إجابات أفراد العينة يمكن القول بأن مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية توفر كل المعلومات الضرورية لإتمام المهام وفي الوقت المناسب، كما أن العلاقة بين الزملاء وحتى مع الرؤساء تعد جيدة للغاية، وهذا ما يؤكد فعالية الإتصالات الداخلية، ويمكن تبرير ذلك من خلال امتلاك المؤسسة لمديرية خاصة بإدارة المعلومات تسهر على توفير المعلومات الضرورية وسرعة انتقالها لكافة العاملين، وهذا من خلال استعمال أحدث وسائل الإتصال والتكنولوجيا.

5.1 - تحليل نتائج بعد التمكين

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة عن التمكين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا البعد باستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (3-19): توجهات أفراد العينة لبعد التمكين (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تشجع المؤسسة تقديم الآراء وطرح الأفكار	3.83	0.806	مرتفع	4
2	يهتم رئيسك بإقتراحاتك لحل المشكلات التي قد تواجهها	4.03	0.454	مرتفع	1
3	تملك بعض الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات لتسهيل عملك	3.89	0.860	مرتفع	3
4	تقوم بتأدية عملك بدون رقابة مشددة	3.97	0.848	مرتفع	2
التمكين		3.93	0.544	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة لبعد التمكين، حيث كان مستوى الموافقة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.93)، كما جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري (0.454) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على أن الرئيس في العمل يهتم لإقتراحات عماله في حل المشاكل التي تواجههم، ثم تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.848) والمتمثلة في العمل دون الخضوع للرقابة المشددة أي منح بعض الحرية في العمل، حيث نجد أنه يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (3) التي مفادها أن المؤسسة تمنح بعض الصلاحيات للعاملين لإتخاذ القرارات التي من شأنها تسهيل العمل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.89) وانحراف معياري(0.860)، أما العبارة (1) فاحتلت المرتبة الأخيرة في الترتيب بمتوسط حسابي(3.83) وانحراف معياري قدره (0.806) والتي تتضمن أن المؤسسة تشجع على تقديم الآراء وطرح الأفكار .

من خلال ما سبق يتضح أن مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية تشجع على طرح الأفكار في حل المشكلات التي تعترض العاملين، ومنحهم بعض الصلاحيات لتسهيل عملهم وهذا ما يولد لديهم شعور بالمسؤولية والرغبة في تحقيق الأفضل، كما تمنحهم الحرية في طريقة العمل التي يروها مناسبة والتي تضمن تحقيق النتائج بأقل جهد ووقت، ويمكن تبرير ذلك من خلال المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، بحيث نجد أن (61.9%) ذوي خبرة كبيرة ومستوى تعليمي جامعي، وهذا ما يأهلهم لإتخاذ بعض القرارات الوظيفية والمساهمة في حل المشاكل التي قد تعترضهم، كما أن المؤسسة من أبرز المؤسسات التي تشجع الإبداع في العمل والذي لن يتحقق إلا بتمكين العاملين.

2- تحليل نتائج المتغير التابع (تحسين الأداء)

يتضمن هذا الجزء آراء عينة الدراسة حول تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال مستوى الموافقة عن كل عبارة من عبارات هذا المحور بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهذا ما يظهره الجدول رقم (3-20).

الجدول رقم (3-20): توجهات أفراد العينة حول تحسين الأداء (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
14	مرتفع	0.908	3.41	العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز المهام المطلوبة منك بأقل تكلفة	1
5	مرتفع	0.483	4.11	العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز أعمالك في الوقت المطلوب	2
7	مرتفع	0.678	4.08	الظروف المحيطة بالعمل تسمح بإنجاز مهامك بجودة ومهارة عالية	3
1	مرتفع جدا	0.573	4.31	تلتزم بقوانين العمل وتعليمات الرؤساء	4
4	مرتفع	0.817	4.13	تلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة	5
2	مرتفع جدا	0.840	4.25	هناك انخفاض في معدل غياباتك	6
3	مرتفع جدا	0.604	4.20	تتناسب قدراتك ومهاراتك مع الأعمال والمهام المطلوبة منك	7
6	مرتفع	0.813	4.09	تعمل جاهدا لتصحيح الأخطاء والإستفادة منها	8
13	مرتفع	0.992	3.72	تتبادل لتحمل المسؤولية عند حدوث حالات طارئة للعمل	9
8	مرتفع	0.622	4.07	تملك القدرة على الإبداع لتحسين جودة عملك	10
9	مرتفع	0.595	4.05	تحرص على مراعاة القيم والسلوكيات المشجعة في تحسين الأداء	11
11	مرتفع	0.821	3.89	تسعى جاهدا لتقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل العمل	12

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

- بجاية-

12	مرتفع	0.843	3.78	كانت لك مساهمات في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الفعالة	13
10	مرتفع	0.680	4.00	تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة	14
مرتفع		0.379	3.99	تحسين الأداء	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهرت اتجاهها عاما نحو الموافقة على تحسين الأداء في المؤسسة، حيث كان مستوى الموافقة مرتفع وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، كما جاء ترتيب عبارات هذا المتغير حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

احتلت العبارة رقم (4) المرتبة الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري (0.573) وهذا ما يظهر أنه يوجد اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على الإلتزام بقوانين العمل وتعليمات الرؤساء وهذا نتيجة للقوانين الصارمة التي وضعتها سفيتال، ثم تليها العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي قدره (4.25) وانحراف معياري قدره (0.840) والمتمثلة في الإنخفاض في معدل الغيابات، حيث يوجد اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة (7) التي مفادها التناسب بين القدرات والمهارات مع الأعمال والمهام المطلوبة من العاملين وذلك بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.604)، أما العبارة (5) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري قدره (0.817) والتي تتضمن الإلتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة، وفي المرتبة الخامسة كانت العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (4.11) وانحراف معياري (0.483) والمتمثلة في أن العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز الأعمال في الوقت المطلوب، أما في المرتبة السادسة فاحتلتها العبارة (8) بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.813) والتي مفادها العمل جاهدا لتصحيح الأخطاء والإستفادة منها، وفي المرتبة السابعة كانت العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.678) والمتمثلة في أن ظروف العمل في المؤسسة تسمح بإنجاز المهام بجودة ومهارة عالية، أما المرتبة الثامنة فكانت للعبارة (10) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (0.622) والتي مفادها القدرة على الإبداع لتحسين جودة العمل، أما العبارة (11) فاحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.595) والتي تتضمن الحرص على مراعاة القيم والسلوكيات المشجعة في تحسين الأداء، تليها في المرتبة العاشرة العبارة (14) بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.680)

والمتمثلة في التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ، ثم نجد العبارة (12) بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.821) والتي مفادها السعي جاهدا لتقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل العمل، أما العبارة (13) والمتمثلة في المساهمة في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الفعالة فكانت في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري (0.843)، تليها العبارة (9) بمتوسط حسابي قدره (3.72) وانحراف معياري (0.992) والتي تتضمن المبادرة لتحمل المسؤولية عند حدوث حالات طارئة للعمل، وفي الأخير نجد العبارة رقم (1) والمتمثلة في أنه العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز المهام المطلوبة بأقل تكلفة وذلك بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.908).

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ حرص العمال على إنجاز الأعمال في الوقت والجودة المطلوبة، وهذا راجع لسهولة حصول العاملين على المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى توفير الإمكانيات اللازمة لإتمام المهام، كما أن المؤسسة تهتم كثيرا بالتنمية وتطوير أداء عاملها، وهذا ما يسمح بإنجاز المهام بجودة ومهارة عالية، وكما تحرص مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية على تقديم الحوافز الإيجابية فهي تمنح أيضا الحوافز السلبية وهذا لمنع السلوكيات غير المحببة أو عدم تكرارها وذلك من خلال الإنذارات أو الخصومات وغيرها من العقوبات، فهي صارمة جدا مع العمال الذين لا يلتزمون بقوانين العمل والتوجيهات وتطبيق الأوامر. ونلاحظ أيضا أن أفراد عينة الدراسة يظهرون موافقة مرتفعة على قدرتهم في تقديم الأفكار والمقترحات واتخاذ بعض القرارات لتسهيل العمل، فالمؤسسة تعتمد أسلوب التمكين ولكن للعمال الذين يمتلكون المؤهلات التي تسمح بذلك، حيث نجد أن (61.9%) من حجم العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي وخبرة مهنية عالية، كما نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة أنه يوجد توافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة محل الدراسة، فالعامل يبحث دائما عن المناخ الإيجابي والمهني الملائم، وكذا الأجر المناسب بالإضافة إلى التنمية العملية في جو من العدالة والشفافية، وهذا ما يندرج ضمن قيم مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية والمتمثلة في (النزاهة، الإحترام، المبادرة، التضامن).

المطلب الثاني: الإختبارات القبلية

قبل البدء في إختبار الفرضيات وتطبيق تحليل الإنحدار، كان من الضروري إجراء بعض الإختبارات

القبلية كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: إختبار توزيع البيانات

يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساساً لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دوراً أساسياً في إختبار الفروض الإحصائية المعلمية، وللتأكد من أن البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي تجري إختبار " Test de Kolmogorov-Smirnov " كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-21): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، تحسين الأداء)

إختبار التوزيع الطبيعي	التسويق الداخلي	تحسين الأداء
Test de Kolmogorov-Smirnov Z	0.046	0.045
مستوى الدلالة Sig	0,200*	0,200*

*. La corrélation est significative au niveau (0.05) (bilatéral).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-22) نلاحظ أن قيمة (Z) لكل من المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (تحسين الأداء) قدرتا على التوالي ب(0.046) و(0.045) بقيمة إحصائية قدرت ب(0.2) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: إختبار إستقلالية المتغيرات المستقلة

للتأكد من استقلالية أبعاد التسويق الداخلي (التقييم، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) تم حساب معامل الارتباط " بيرسون" وذلك بهدف الكشف عن عدم وجود ارتباط خطي بين هذه الأبعاد، والجدول الموالي يوضح نتائج معاملات الارتباط كالتالي:

الجدول رقم (3-22): مصفوفة الارتباط لأبعاد التسويق الداخلي

المتغيرات	التقييم	التحفيز	التدريب	الإتصال الداخلي	التمكين
التقييم	Corrélation de Pearson	1			
التحفيز	Corrélation de Pearson	0,441**	1		
التدريب	Corrélation de Pearson	0,366**	0,412**	1	
الإتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	0,175**	0,438**	0,425**	1

التمكين	Corrélation de Pearson	0,340**	0,078	0,046	0,091	1
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنه لا يوجد ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة بحيث بلغ أكبر ارتباط (0.441) والذي كان بين التقييم والتحفيز، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وللتأكد أكثر نجري الإختبار الموالي.

ثالثا: إختبار الإرتباط الخطي

تسمى أيضا المصاحبة الخطية، حيث نقوم بتشخيص المصاحبة الخطية على المتغيرات بهدف التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وذلك بالإعتماد على إختبار معامل تضخم التباين (VIF) وإختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وللتأكد من ذلك نستعين بهذا الإختبار الذي يعتبر من أهم الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أنه لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (3)، أما إختبار التباين المسموح فتكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة كانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-23): إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolérance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التقييم	0,671	1,490
التحفيز	0,653	1,532
التدريب	0,711	1,406
الإتصال الداخلي	0,718	1,392
التمكين	0,860	1,162

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

يبين الجدول رقم (3-23) أن قيم إختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (3)، حيث تراوحت قيمه بين [1.162 - 1.532]، بينما كانت قيمة إختبار التباين المسموح لجميع المتغيرات أكبر من (0.05) وتتراوح قيمه بين [0.653 - 0.860]، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين هذه المتغيرات، وهذا ما يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد إجراء الإختبارات القبلية والتي تعد كأساسيات للإختبارات المعلمية، يمكن القيام الآن بإختبار الفرضيات.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل

(التسويق الداخلي) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig^F	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig^t
تحسين الأداء	التسويق الداخلي	0,767	0,588	447,180	0,000	0,791	21,147	0,000

تحسين الأداء = 0.791 + 0.899 التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(447,180) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت ($Sig^F = 0,000$) وهي أقل من (0.05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء ب(0.767)، وهو يدل على الارتباط القوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,588) مما يعني أن (58.8%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (التسويق الداخلي)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولتوضيح أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري، ارتأينا تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر تقييم الأداء كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول رقم (3-25) يوضح ذلك.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (تقييم الأداء) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى Sig ^T
تحسين الأداء	تقييم الأداء	0,540	0,292	128,897	0,000	2.934	11,353	0,276	0,000
تحسين الأداء = 2.934 + 0.276 تقييم الأداء									

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(128,897) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت (Sig^F = 0,000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين تقييم الأداء وتحسين الأداء ب(0,540)، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0.292) مما يعني أن (29.2%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التحفيز كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل (التحفيز) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة	مستوى Sig ^t
تحسين الأداء	التحفيز	0,580	0,336	158,474	0,000	2,738	12,589	0,366	0,000
تحسين الأداء = 2.738 + 0.366 التحفيز									

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(158,474) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت (Sig^F = 0,000) وهي أقل من (0,05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين التحفيز وتحسين الأداء ب(0,580)، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,336) مما يعني أن (33.6%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (التحفيز)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التدريب كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل

(التدريب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة
		R	R ²		Sig ^F		t	Sig ^t
تحسين الأداء	التدريب	0,698	0,487	296,660	0,000	1,822 0,509	17,224	0,000
تحسين الأداء = 1.822 + 0.509 التدريب								

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(296,660) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت (Sig^F = 0,000) وهي أقل من (0,05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين التدريب وتحسين الأداء ب(0,698)، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,487) مما يعني أن (48.7%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (التدريب)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الإتصال الداخلي كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-28): نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل

(الإتصال الداخلي) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig^F	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة Sig^t
تحسين الأداء	الإتصال الداخلي	0,405	0,164	61,246	0,000	2,445 0,380	7,826	0,000
تحسين الأداء = 2.445 + 0.380 الإتصال الداخلي								

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(61,246) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت ($Sig^F = 0,000$) وهي أقل من (0.05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين الإتصال الداخلي وتحسين الأداء ب(0,405)، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,164) مما يعني أن (16.4%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (الإتصال الداخلي)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التمكين كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل الإنحدار بين المتغير التابع (تحسين الأداء) والمتغير المستقل

(التمكين) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة	المتغير المستقل
		R	R ²		Sig ^F			Sig ^t	
تحسين الأداء	التمكين	0,249	0,062	20,626	0,000	3,319	4,542	0,000	
تحسين الأداء = 3.319 + 0.173 التمكين									

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية حيث قدرت ب(20,626) كما أنها دالة إحصائياً حيث قدرت (Sig^F = 0,000) وهي أقل من (0,05)، وعليه يتبين صلاحية النموذج لإختبار صحة الفرضية، كما قدر معامل الارتباط بين التمكين وتحسين الأداء ب(0,249)، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,062) مما يعني أن (6.2%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (التمكين)، بالإضافة إلى أن (Sig^t) بلغت قيمتها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05) وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار صحة هذه الفرضية ارتأينا تقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تبعا لمتغير الجنس، تم الإعتماد على إختبار (T-Test) Independent-samples والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-30): نتائج إختبار (T-Test) Independent-samples للتسويق الداخلي متغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
ذكر	3.92	0.375	0.629	0.530
أنثى	3.88	0.309		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-30) أن قيمة (t) تقدر ب(0.629) عند مستوى الدلالة (0.530) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس، حيث نرى أن هناك اتفاق في آراء كل من الذكور والإناث حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير السن بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير السن في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير السن في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تبعا لمتغير السن، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-31): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي و متغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن	
0.056	2.910	0.321	3.94	أقل من 35 سنة	التسويق الداخلي
		0.391	3.89	من 35 سنة إلى 50 سنة	
		0.382	4.12	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.910) عند مستوى الدلالة (0.056) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير السن، حيث نرى أن هناك اتفاق في آراء مختلف الفئات العمرية حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير السن بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تبعا لمتغير المستوى التعليمي، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-32): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير

المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي
0.000	12.049	0.313	3.73	أقل من ثانوي
		0.299	3.92	ثانوي
		0.381	3.98	جامعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (12.049) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث نرى أن هناك إختلاف في الآراء حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية-

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولمعرفة لمن تعود الفروقات في متغير المستوى التعليمي تم استخدام إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(3-33): نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي	الفروقات في المتوسطات	الإنحراف المعياري	مستوى الدلالة
ثانوي - أقل من ثانوي	0,186	0,065	0,017
جامعي - أقل من ثانوي	0,251	0,051	0,000
جامعي - ثانوي	0,064	0,053	0,488

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة للمجموعتين (ثانوي-أقل من ثانوي)، (جامعي-أقل من ثانوي) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد هاتين المجموعتين، أما مستوى الدلالة للمجموعة (جامعي-ثانوي) فكانت أكبر من (0.05)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد هذه المجموعة.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين (ثانوي-أقل من ثانوي) و بين (جامعي-أقل من ثانوي)، أما بين (جامعي-ثانوي) فلا توجد فروق في تطبيق التسويق الداخلي.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تبعا لمتغير الخبرة المهنية، تم الاعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-34): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعا لمتغير

الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية	
0.121	2.127	0.386	3.88	أقل من 5 سنوات	التسويق الداخلي
		0.358	3.95	من 5 إلى 20 سنة	
		0.335	3.82	أكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.127) عند مستوى الدلالة (0.121) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث نرى أن هناك اتفاق في آراء مختلف الفئات للخبرة المهنية حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة. النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.
لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تبعاً لمتغير المنصب، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول الموالي يوضح ذلك.
الجدول رقم (3-35): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتسويق الداخلي تبعاً لمتغير

المنصب

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي
0.000	8.578	0.310	3.75	عون تنفيذ
		0.289	4.00	عون تحكم
		0.375	3.98	إطار دون مسؤولية
		0.470	3.92	إطار بمسؤولية
				التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (8.578) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب، حيث نرى أن هناك إختلاف في الآراء حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق

الداخلي تعزى لمتغير المنصب بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولمعرفة لمن تعود الفروقات في متغير المنصب تم استخدام إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول

رقم (3-36) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-36): نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) للتسويق الداخلي ومتغير المنصب

مستوى الدلالة	الإنحراف المعياري	الفروقات في المتوسطات	المنصب
0,139	0,071	0,166	إطار بمسؤولية - عون تنفيذ
0,000	0,052	0,233	إطار دون مسؤولية - عون تنفيذ
0,000	0,058	0,257	عون تحكم - عون تنفيذ
0,979	0,052	0,023	عون تحكم - إطار دون مسؤولية
0,651	0,071	0,090	عون تحكم - إطار بمسؤولية
0,786	0,066	0,068	إطار دون مسؤولية - إطار بمسؤولية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة للمجموعتين (إطار دون مسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - عون تنفيذ) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد هاتين المجموعتين، أما مستوى الدلالة للمجموعات (إطار بمسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - إطار دون مسؤولية)، (عون تحكم - إطار بمسؤولية)، (إطار دون مسؤولية - إطار بمسؤولية) فكانت أكبر من (0.05) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد هذه المجموعات.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المنصب بين (إطار دون مسؤولية - عون تنفيذ) و بين (عون تحكم - عون تنفيذ) ، أما بين (إطار بمسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - إطار دون مسؤولية)، (عون تحكم - إطار بمسؤولية) و(إطار دون مسؤولية - إطار بمسؤولية) فلا توجد فروق في تطبيق التسويق الداخلي.

وكنيجة للفرضية الرئيسية الثانية توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة للمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي.

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولإختبار صحة هذه الفرضية ارتأينا تقسيمها إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كآتي:

1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير الجنس، تم الإعتماد على إختبار (T-Test) Independent-samples والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-37): نتائج إختبار (T-Test) Independent-samples لتحسين الأداء و متغير

الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تحسين	3.98	0.373	1.867	0.063
الأداء	4.11	0.412		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-37) أن قيمة (t) تقدر ب(1.867) عند مستوى الدلالة (0.063) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء تعزى لمتغير الجنس، حيث نرى أن هناك اتفاق في آراء كل من الذكور والإناث حول تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير السن بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير السن في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير السن في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تبعا لمتغير السن، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-38): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري

تبعا لمتغير السن

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السن	
0.051	3.074	0.338	4.06	أقل من 35 سنة	تحسين الأداء
		0.390	3.97	من 35 سنة إلى 50 سنة	
		0.498	3.85	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-38) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.074) عند مستوى الدلالة (0.051) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير السن، حيث نرى أن هناك اتفاق في آراء مختلف الفئات العمرية حول تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد

البشري تعزى لمتغير السن بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$)

لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري

تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري

تعزى لمتغير المستوى التعليمي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تبعا لمتغير المستوى

التعليمي، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-39): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري

تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي	
0.000	11.041	0.379	3.81	أقل من ثانوي	تحسين الأداء
		0.352	4.01	ثانوي	
		0.368	4.06	جامعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-39) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (11.041) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث نرى أن هناك إختلاف في الآراء حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ولمعرفة لمن تعود الفروقات في متغير المستوى التعليمي تم استخدام إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول الموالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3-40): نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري و متغير

المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	الفروقات في المتوسطات	الإنحراف المعياري	مستوى الدلالة
ثانوي - أقل من ثانوي	0,199	0,067	0,013
جامعي - أقل من ثانوي	0,248	0,053	0,000
جامعي - ثانوي	0,050	0,056	0,672

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة للمجموعتين (ثانوي-أقل من ثانوي)، (جامعي-أقل من ثانوي) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد هاتين المجموعتين، أما مستوى الدلالة للمجموعة (جامعي-ثانوي) فكانت أكبر من (0.05)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد هذه المجموعة.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي بين (ثانوي-أقل من ثانوي) و بين (جامعي-أقل من ثانوي)، أما بين (جامعي-ثانوي) فلا توجد فروق في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تبعا لمتغير الخبرة المهنية، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-41): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري

تبعا لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة المهنية
0.001	7.468	0.386	4.00	أقل من 5 سنوات
		0.368	4.03	من 5 إلى 20 سنة
		0.319	3.69	أكثر من 20 سنة
				تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.468) عند مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث نرى أن هناك إختلاف في الآراء حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد

البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

ولمعرفة لمن تعود الفروقات في متغير الخبرة المهنية تم استخدام إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-42): نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري تبع لمتغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	الإنحراف المعياري	الفروقات في المتوسطات	فروقات الخبرة المهنية بين المجموعات
0,004	0,091	0,309	أقل من 5 سنوات - أكثر من 20 سنة
0,826	0,046	0,028	من 5 إلى 20 سنة - أقل من 5 سنوات
0,001	0,087	0,337	من 5 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الدلالة للمجموعتين (أقل من 5 سنوات - أكثر من 20 سنة)، (من 5 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد هاتين المجموعتين، أما مستوى الدلالة للمجموعة (من 5 إلى 20 سنة - أقل من 5 سنوات) فكانت أكبر من (0.05)، وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد هذه المجموعة. وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المهنية بين (أقل من 5 سنوات - أكثر من 20 سنة) و بين (من 5 إلى 20 سنة - أكثر من 20 سنة)، أما بين (من 5 إلى 20 سنة - أقل من 5 سنوات) فلا توجد فروق في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

5- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.
 H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

لتحديد الفروق الموجودة في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تبعا لمتغير المنصب، تم الإعتماد على إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-43): نتائج إختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لتحسين أداء المورد البشري

تبعا لمتغير المنصب

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المنصب
0.000	9.860	0.371	3.82	عون تنفيذ
		0.367	4.13	عون تحكم
		0.347	4.03	إطار دون مسؤولية
		0.397	4.02	إطار بمسؤولية
تحسين الأداء				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.860) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير الخبرة المنصب، حيث نرى أن هناك إختلاف في الآراء حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب في المؤسسة محل الدراسة.

النتيجة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين أداء المورد

البشري تعزى لمتغير المنصب بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

ولمعرفة لمن تعود الفروقات في متغير المنصب تم استخدام إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) والجدول

رقم (3-44) يوضح ذلك

الفصل الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية
- بجاية -

الجدول رقم (3-44): نتائج إختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لتحسين أداء المورد البشري تبعاً لمتغير المنصب

المنصب	الفروقات في المتوسطات	الإنحراف المعياري	مستوى الدلالة
عون تحكم	عون تنفيذ	0,314	0,000
	إطار دون مسؤولية	0,104	0,278
	إطار بمسؤولية	0,111	0,506
إطار دون مسؤولية	عون تنفيذ	0,210	0,002
	إطار بمسؤولية	0,007	1,000
إطار بمسؤولية	عون تنفيذ	0,204	0,052

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-44) أن مستوى الدلالة للمجموعتين (إطار دون مسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - عون تنفيذ) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا ما يؤكد وجود فروق في إجابات أفراد هاتين المجموعتين، أما مستوى الدلالة للمجموعات (إطار بمسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - إطار دون مسؤولية)، (عون تحكم - إطار بمسؤولية)، (إطار دون مسؤولية - إطار بمسؤولية) فكانت أكبر من (0.05) وهذا ما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد هذه المجموعات.

وعليه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسين أداء المورد البشري تعزى لمتغير المنصب بين (إطار دون مسؤولية - عون تنفيذ) و بين (عون تحكم - عون تنفيذ) ، أما بين (إطار بمسؤولية - عون تنفيذ)، (عون تحكم - إطار دون مسؤولية)، (عون تحكم - إطار بمسؤولية) و(إطار دون مسؤولية - إطار بمسؤولية) فلا توجد فروق في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية.

وكنتيجة للفرضية الرئيسية الثالثة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة لمتغير الجنس والسن فلا توجد فروق.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، وذلك للتعرف على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، حيث قمنا كخطوة أولى بتحديد حجم العينة المناسبة للدراسة، ثم توزيع الاستبيانات على مختلف أفرادها، وفي الأخير تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن إبرازها على النحو التالي:

- يوجد أثر لتطبيق التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، حيث استطاع التسويق الداخلي أن يفسر ما نسبته (58.8%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء وهذا دليل على أهميته؛ أما بالنسبة للأبعاد فكان الأثر على التوالي (التدريب، التحفيز، التقييم، الإتصال الداخلي، التمكين) على تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة للمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تحسين أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة لمتغير الجنس والسن فلا توجد فروق.

الخاتمة

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في مجال التسويق والتي تعنى بالموارد البشرية، ظهر في مجال تسويق الخدمات باعتباره الأسلوب الأمثل الذي يساهم في تحسين جودة الخدمات، وهذا ما جعل التسويق الداخلي كأولوية لضمان نجاح التسويق الخارجي. فالمؤسسة الناجحة يجب أن تهتم بعمالها قبل اهتمامها بزبائنها، ثم بدأ انتشار هذا المفهوم في جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وأصبح التسويق الداخلي بمثابة بوابة لنجاح المؤسسة وتميزها من خلال الاهتمام بالزبائن الداخليين (العاملين)، حيث أيقنت المؤسسات في ظل الظروف الراهنة وتحدياتها أن العامل هو المورد الذي يضمن تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، والذي يرقى بها إلى مستويات التنافس بلا منازع.

ولهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في التعرف على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الجزائرية، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، وهذا نظرا لما حققته من نجاحات على المستوى الوطني والدولي، بالإضافة إلى تبنيها للمداخل الحديثة التي تعمل على تحسين أداء المورد البشري، وذلك بالوقوف على واقع تطبيق التسويق الداخلي في هذه المؤسسة من جهة وإبراز أبعاده الأساسية التي تضمن تحسين أداء المورد البشري من جهة أخرى، وذلك من خلال الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده (تقييم الأداء، التحفيز، التدريب، الإتصال الداخلي، التمكين) على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب) في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية.

وبعد اختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية

من خلال عرضنا للإطار النظري للدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج، يمكن إدراجها على النحو التالي:

الخاتمة

- تسعى المؤسسات للعمل على تحسين أداء موردها البشري باعتباره المورد الذي يضمن نجاحها وتميزها؛
- ينظر التسويق الداخلي للعاملين في المؤسسة على أنهم زبائن داخليين لابد من معرفة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها؛
- إن تطبيق التسويق الداخلي يولد بيئة عمل مشجعة على الأداء الفعال؛
- لا يقتصر هذا المفهوم على المؤسسات الخدمائية فحسب، بل يمتد إلى المؤسسات الإنتاجية؛
- يتوقف نجاح التسويق الداخلي على مدى إدراك إدارة المؤسسة للمعنى الحقيقي لهذا المفهوم والعمل على توعية العاملين بأهمية هذا المدخل كأسلوب جديد يضمن تحقيق أهداف العاملين من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى؛
- تتمثل المهمة الأساسية للتسويق الداخلي في إيجاد وتعزيز الإجراءات الداخلية التي تحقق رضا الزبون الداخلي (العاملين) وتضمن رضا الزبون الخارجي؛
- تتمثل أبعاد التسويق الداخلي والتي تضمن تحسين أداء المورد البشري في تفعيل تقييم الأداء، وتعزيز الإتصال الداخلي للتعرف على إحتياجات ورغبات العاملين، ثم العمل على إشباعها من خلال تحفيزهم وتدريبهم وكذا تمكينهم.

ثانياً: النتائج التطبيقية

- من خلال تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة الميدانية في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
- غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، حيث أن هذه الأخيرة تعتمد فقط على إجراءات التسويق الداخلي وتهمل فكرة معاملة العامل كعميل داخلي؛
 - خلصت نتائج الدراسة إلى أنه كل إجراءات أو أبعاد التسويق الداخلي تعكس درجة موافقة مرتفعة خاصة التدريب والذي توليه المؤسسة محل الدراسة اهتماما كبيرا في تنمية وتطوير أداء العاملين، تليه الأبعاد الأخرى على التوالي (الإتصال الداخلي، التمكين، تقييم الأداء، التحفيز)؛
 - تظهر نتائج الدراسة موافقة مرتفعة لتحسين أداء المورد البشري، وهذا ما يعكس الجهود الفعالة التي تبذلها المؤسسة في ذلك؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية بجاية، حيث قدر معامل الارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء ب(0.767) وهو يدل على الارتباط القوي بين المتغيرين، أما معامل التحديد فبلغت قيمته (0,588)

مما يعني أن (58.8%) من تباين المتغير التابع (تحسين الأداء) مفسر من طرف المتغير المستقل (التسويق الداخلي)؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) حول تطبيق التسويق الداخلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والمنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة للمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية) فلا توجد فروق؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) لتحسين الأداء تعزى لمتغير المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمنصب في مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية ببجاية، أما بالنسبة لمتغير الجنس والسن فلا توجد فروق.

ثالثا: أهم الإقتراحات

- الإعتماد على التقييم الذاتي كوسيلة لمعرفة احتياجات ورغبات العاملين؛
- تبني ثقافة الزبون أو العميل الداخلي لضمان نجاح المؤسسة وتميزها؛
- تفعيل الإجراءات اللازمة لنجاح تطبيق التسويق الداخلي؛
- توعية العاملين بأهمية التسويق الداخلي لضمان تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة؛
- دفع العاملين وتشجيعهم لطرح الأفكار والإبداع في حل المشكلات التي تعترضهم من خلال تمكينهم؛
- تعزيز الإتصالات الداخلية بما فيها الإتصالات غير الرسمية التي تضمن تحسين العلاقات والتفاعل بين العاملين؛

رابعا: أفاق الدراسة

بعد الإنتهاء من هذه الدراسة توسعت نظرتنا لمواضيع أخرى متعلقة بمتغيرات البحث، حيث تمثلت أفاق

الدراسة في المواضيع التالية:

- أثر التسويق الداخلي على تنمية الولاء التنظيمي؛
- مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز المواطنة التنظيمية؛
- التسويق الداخلي كمصدر للإبداع والإبتكار؛
- دور التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- 2- أندرودي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991
- 3- أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
- 4- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- 5- بشير عباس العلاق، التسويق الحديث مبادئه، إدارته وبحوثه، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ليبيا، 2003
- 6- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والأسس، الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 7- تامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
- 8- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015
- 9- جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 11- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 12- حمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الجديدة الإسكندرية، 2003
- 13- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004
- 14- حميد عبد النبي الطائي، سماح وليد نجيب، الأساليب الكمية في التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
- 15- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013

- 16- خالد أحمد سلامة الصرايرة، التمائل التنظيمي والأداء الوظيفي والشعور بالأمن، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، 2010
- 17- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 18- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009
- 19- دليلة بركان، الإتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2018
- 20- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية المستقبلية) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
- 21- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 22- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
- 23- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 24- سعد عامر أبو شندي ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 25- سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019
- 26- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 27- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2006
- 28- شرين أبو وردة، التسويق المستدام مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، دار تنوير للنشر والتوزيع ، مصر، 2017
- 29- شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام SPSS ، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 30- صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 31- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009
- 32- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007

- 33- طارق طه، إدارة التسويق ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008،
- 34- طاهر محمود الكلاهد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- 35- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية "رؤية إستراتيجية"، 2003
- 36- عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003
- 37- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008
- 38- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2010
- 39- عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، إياد عبد الفتاح النصور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 40- عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009
- 41- عبد القادر محمد عبد القادر، إدارة التسويق عالم من الإبداع، المكتبة المصرية، مصر، ط2، 2011
- 42- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998
- 43- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- 44- علي لطفي وآخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009
- 45- عمر الطراونة، المستشار في الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011
- 46- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 47- كاترين قيو، التسويق، ترجمة: وردية واشد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008
- 48- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، دار 42 المنهل اللبناني، بيروت، 2008
- 49- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

- 50- محفوظ جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 51- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006
- 52- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "التحليل على المستوى الفردي"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009
- 53- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007
- 54- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
- 55- محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1993
- 56- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 57- محمد عبد الغني حسن، رضوى محمد هلال، التسويق الإجتماعي، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2011
- 58- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية "عرض وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 59- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط5، 2009
- 60- محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
- 61- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014
- 62- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الصناعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 63- محمود صادق بازعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2001
- 64- محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012
- 65- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014
- 66- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006
- 67- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994

- 68- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 69- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014
- 70- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 71- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 72- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009
- 73- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي "دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
- 74- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- ثانياً: المجلات:
- 75- أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 9، 2012
- 76- أسيا قرنان، مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر 2، المجلد 2، العدد 1، 2018
- 77- الزهرة الأسود، العينات في البحث العلمي: إجراءات واعتبارات، مجلة تنوير للبحوث الإنسانية والإجتماعية، العدد 12، 2019
- 78- أم الخير ميلودي، نرجس فريوه، أثر أنماط الاتصال الداخلي مستوى دافعية المورد البشري في مؤسسة خدمية- دراسة حالة عينة من الموظفين بالمعهد الوطني في التكوين المهني للتسيير بالبلدية، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، 2019
- 79- أمال مطابس، واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في فرع مؤسسة موبيليس الأغواط، دراسات العدد الإقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 7 العدد 03، 2016

- 80- أمل إبراهيم أحمد، الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010
- 81- الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 02، 2014
- 82- أمينة قهوجي، صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، 2018
- 83- انتظار أحمد جاسم، أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2021
- 84- أنعام توفيق الشهرلي، زينب عبد الواحد الوائلي، جودة الأداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 6، العدد 3، 2014
- 85- أية ماهر، محمد عوض العربي، محددات ومدخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري، مجلة دراسات، المجلد 20، العدد 02، 2019
- 86- براهيمى فاروق، مفهوم التسويق في القرن الواحد والعشرون: مراجعة لتعريفات التسويق منذ ظهوره إلى يومنا هذا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، 2017
- 87- بغول زهير، عطوي سعد الدين، الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول ماكلين، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، 2017، ص 12-13
- 88- بلاغماس بركة، زروال نصيرة، تأثير عناصر العملية الإدارية على انضباط المور البشري داخل التنظيم، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 05، 2016
- 89- بلعابد فايزة، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 01، 2019
- 90- بن جيمة نصيرة، التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 04، العدد 01، 2018
- 91- بودي عبد القادر، بن أحمد سميرة، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات وشركة سلامة للتأمينات بشار، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 5، العدد 3، 2017

- 92- بورقية قويدر، سماويل عيسى، العيداني إلياس، إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، مجلة البديل الإقتصادي، المجلد 6، العدد 1، 2020
- 93- تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد إقتصادية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، مجلد 4، عدد 1، 2014
- 94- جابر كريم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021
- 95- جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، العدد 01، 2010
- 96- حاتم فارس الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة الدنانير، العدد 3، 2002
- 97- حديدان صبرينة، خالد أسماء، مكانة المورد البشري في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، العدد 08، 2018
- 98- حسن بن علي جابر عسيري، محمد أبو قاسم محمد حسنين، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على بلدية محابيل عسير، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2019
- 99- حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين الأداء المنظمي " دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الإقتصاد والمحاسبة جامعة سبها"، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد 08، 2017
- 100- حسناوي عائشة، دريدي أحلام، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري في قطاع التعليم العالي دراسة حالة أعضاء هيئة تدريس كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 1، 2022
- 101- حكمت محمد فليح، دور تخويل الصلاحيات في تطوير الأداء الوظيفي للمنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 77، 2009
- 102- حلموس مسعودة، عبد القادر بلخضر، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ترسيخ أخلاقيات الأعمال - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الأغواط، مجلة أفاق للعلوم القسم الإقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 16، 2019

- 103- حمود حيمر، معوقات تحسين أداء الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 1، 2019
- 104- حنان بشته، نعيم بوعموشة، الصدق والثبات في البحوث الإجتماعية، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، مجلد 3، العدد 02، جامعة جيجل، الجزائر، 2020
- 105- خالد الصرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد 3، 2009
- 106- خبيزي سامية، مكانة الإتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته تيسميسيلت، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 01، 2020
- 107- خري عبد الناصر، التسويق العصبي التوجه الجديد في علم التسويق، مجلة العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 1، 2014
- 108- خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017
- 109- خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، المجلد 02، العدد 03، 2018
- 110- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 85 (29)، 2007
- 111- رامي طبيشات، قياس أثر دور الاتصالات الإدارية في تعزيز أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة في مدينة إربد، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد 22، العدد 2، 2016
- 112- رشاش عدنان، عداد رشيدة، فن التعامل مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الإقتصادي 33 (02)، 2018
- 113- رشيد مناصرية وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة سوناطراك بحاسي مسعود، مجلة الباحث، عدد 14، 2014

- 114- رشيدة عداد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 08، 2017
- 115- رفاف عبد القادر، مزيان محمد، جودة حياة العمل في ظل متغيري الخبرة المهنية والرتبة المهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 3، 2019
- 116- رقام ليندة، المورد البشري: مقاوم أو محرك لمشاريع التغيير في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد 40، 2015
- 117- ريما محمد حمدان لحجاج، أسامة عادل حسونة، مستوى التمكين لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلميهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 3، 2019
- 118- زايد مراد، صراب نور الدين، مستويات التمكين وعلاقتها بأنماط القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي، Revue d'économie et de statistique appliquée، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، 2016
- 119- سالم راضية، بوزيدة نعيمة، أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشرك الجزائرية للتأمينات CAAT بولاية عنابة، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2021
- 120- سفيان حمادوش، أهمية التوجه نحو أداء التسويق من منظور التسويق الشامل لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مجلة المؤسسة، المجلد 09، العدد 01، 2020
- 121- سليمان عز الدين، لتييم ناجي، متطلبات وأسس الإستثمار الأمثل في الرأس مال البشري بالمؤسسات، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 02، العدد 08، 2019
- 122- سميرة لغويل، التحسين الجذري والتحسين المستمر في المنظمات، مجلة متون، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2013
- 123- سواكري مباركة، عيدودي فاطمة الزهراء، بن ربيع حنيقة، الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد 01، 2020
- 124- سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي -دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، 2019

- 125- سيدي ساهل محمد وآخرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 1، العدد 2، 2015
- 126- شاكرا اسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية) دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الإقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2)، 2011
- 127- شريف خيرة، دور الاتصال في تحفيز وتنمية المورد البشري، مجلة الإحصاء والإقتصاد التطبيقي، المجلد 07، العدد 01، 2010
- 128- شيماء سعد الدين وآخرون، أثر التسويق الداخلي في تنمية أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 20، العدد 2، 2021
- 129- صديق بلال ابراهيم، محمد جمعة رحيم، أثر التسويق الداخلي في الإبداع الخدمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص في العراق، كلية المعارف الجامعة، 2019، V.29
- 130- طرفة محمد، دراسة دور الإتصال الإداري كأداة مناخية لتعزيز أداء المؤسسة بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، Revue Algérienne d'Economie et gestion، المجلد 15، العدد 2، 2021
- 131- طلحة مسعود، بدران دليلة، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري بالمؤسسة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 18، العدد 03، 2020
- 132- طواهر عبد الجليل، قوارح اليامنة، دور عصرنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية دراسة حالة بلديات دائرة سيدي خويلد - ورقلة -، مجلة بحوث الإقتصاد والمناجمنت، المجلد 1، العدد 2، 2020
- 133- عائشة كرم الدين علي ضيف، أثر العلاقة بين خصائص المناخ التنظيمي والعناصر المتضمنة بنماذج تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك الأهلي المصري وبنك كريديه أجريكول الفرنسي، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، مصر، العدد 08، 2011
- 134- عايش صباح، الخطوات المنهجية لتصميم الإستبيان، مجلة نقد وتنوير، العدد 3، 2015
- 135- عبد الجليل طواهر، عبد اللطيف بن يحيى، تأثير استخدام نظام المعلومات الإلكتروني Progres بالجامعة الجزائرية في تحسين أداء المورد البشري - دراسة ميدانية لعينة من موظفي الإدارة بجامعة ورقلة، المجلد 5، العدد 2، 2020

- 136- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية "دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة، مجلة الإقتصاد والمجتمع ، العدد 06، 2010
- 137- عبد الله سعود المطيري، أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020
- 138- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2001
- 139- عبد المنعم موسى القرالة، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 4، العدد 01، 2018
- 140- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 1، 2015
- 141- عزوزي خديجة، بلايلية ربيع، أثر التسويق الداخلي في تحقيق كفاءة الأستاذ الجامعي دراسة جامعة قالمة وجامعة سوق أهراس، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 01، 2021
- 142- عسلي نور الدين، دراسة أثر الاندماج الوظيفي على أداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018
- 143- عصام الدين محمد أبو العين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 12، 2019
- 144- عطاء الله فاطمة، التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة البليدة2، المجلد 8، العدد 15، 2017
- 145- علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق DRAPEST خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، 2020

- 146- غادة عبد الله وآخرون، تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على أداء المطارات حالة دراسة مطار شرم الشيخ الدولي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة- تصدرها كلية السياحة والفنادق- جامعة الفيوم، عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي 11 للسياحة والضيافة الأقصر 8-11 مارس 2018، مصر، المجلد 12، العدد 1/3، 2018
- 147- فارس عبد الله كاظم، تحليل استراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات دراسة استطلاعية على عينه من المصارف العراقية، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العدد 07، 2015
- 148- فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء من خلال الإتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد 2، 2021
- 149- فريد خميلي، التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعناية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 4، العدد 6، 2014
- 150- قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013
- 151- قرينعي أحمد، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والإستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019
- 152- لعرج زخروف، محمد خليفة، إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - الأغواط، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 05، العدد 1، 2022
- 153- ماجد قاسم عبده السيان، أسماء أحمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية البينية، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، 2021
- 154- مجاني غنية، بن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية، العدد 07، 2016
- 155- محمد بن سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر والتوزيع، العدد 21، 2020

- 156- محمد تيسير، معامل ألفا كرونباخ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2022
- 157- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 1
- 158- مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، 2013
- 159- مرزوق سارة، بوعشة مبارك، دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين - دراسة حالة مجمع عموري بسكرة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2017
- 160- مسعود طحطوح، نحو تبني التسويق الداخلي كمقاربة في التسيير الإستراتيجي بالكفاءات: دراسة ميدانية لإتجاهات مسيري المؤسسات المصرفية الجزائرية، مجلة التواصل في الإقتصاد والإدارة والقانون، العدد 51، 2017
- 161- معمر قرية، ايمان حوداسي، المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 03، 2018
- 162- منصور تجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالإنتمام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية: عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 03، العدد 04، 2020
- 163- منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر-قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 43، 2015
- 164- موساوي سارة، أثر التسويق الداخلي في تنمية الولاء للعلامة التجارية " دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- العدد الإقتصادي 35(01)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2018
- 165- موسى ذرداري، رمضان عومن، علاقة التمكين الوظيفي بالأداء لدى عينة من الموظفين الإداريين بالمركز الجامعي أفلو-الأغواط، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 15، العدد 2، 2021
- 166- نايفة علي، دور الإتصال الإداري في تحسن جودة الأداء الوظيفي لجامعة طرطوس من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 16، العدد 2، 2018
- 167- نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 33، 2018

- 168- نجية زياني، فريدة غناني، سيدي ساهل محمد، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 1، لعدد 2، 2015
- 169- نذير سي أحمد وآخرون، تنمية الموارد البشرية بمجمع سفيتال من منظور تقييم الأداء - دراسة تحليلية-، مجلة الأبحاث الإقتصادية، المجلد، 14، العدد 01، 2019
- 170- نهاد خالد عبد القادر، إبراهيم مهدي عارف، التدريب ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مصرفي دجلة والفرات وكردستان في السلیمانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد54، 2018
- 171- نهال محمد علام، تأثير الثقة الإدراكية والعاطفية على أداء العاملين والتزامهم التنظيمي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة البحوث المالية، جامعة بورسعيد، مصر، المجلد 21، العدد 03، 2020
- 172- هایل عبد المولى طشطوش، العوامل المساهمة في إنجاح إدارة الموارد البشرية ودورها في دعم واستدامة نجاح خطط المؤسسات، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 1، العدد 04، 2020
- 173- هشام عمر حمودي عبد نينوي، عزيزة بن سمينة، دور نظام المعلومات المحاسبية في تكوين قاعدة بيانات عن المورد البشري تفيد متخذ القرار، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، العدد 03، 2018
- 174- يوسف حجيم سلطان الطائي، أمير نعمة مخيف الكلابي، أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2017
- ثالثا: الأطروحات
- 175- أمال مطابس، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي- الأغواط-، الجزائر، 2017
- 176- إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016

- 177- بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016
- 178- بن أحسن ناصر الدين، تكاملاً أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه شعبة التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016/2015
- 179- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية - المؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012
- 180- جري عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018/2017
- 181- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة على عينة من الإداريين بكتليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013
- 182- شتاتحة عائشة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2011/2010
- 183- صادق مها محي الدين، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، أطروحة دكتوراه معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2015
- 184- عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/2016
- 185- فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017

- 186- قحوش ايمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه في الإقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018
- 187- مازري منيرة، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017
- 188- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016/2015
- 189- محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقي - دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2014
- 190- محمد عبد الحميد محمود، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي المصرفي في ظل مقاومة التغيير في بعض المصارف التجارية السودانية العاملة بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018
- 191- نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015
- رابعا: المنشورات العلمية
- 192- بطرس حلاق، مبادئ التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
- 193- بوقنور اسماعيل، إدارة الموارد البشرية: ماهيتها ووظائفها، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم سياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2016/2015
- 194- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3، 2017-2016

- 195- خالد رجم وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة مقياس إدارة الموارد البشرية تخصص مناجمت ميدان التكوين في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2017/2016
- 196- دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، مقال في تقييم الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2015
- 197- زرقان ليلي، محاضرات مقياس تصميم البرامج التدريبية، تخصص إدارة تربية، قسم علم النفس والتربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف-2، الهضاب، الجزائر، 2014/2013
- 198- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، محاضرات كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006
- 199- سمية بن عمارة، الإدراك، محاضرات في مقياس علم النفس المعرفي، السنة الثانية علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2014/2013
- 200- طالب سوسن، الإدراك، محاضرات في مقياس علم الأرطفونيا، السنة الثالثة تخصص أرطفونيا، قسم علم النفس والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، <https://elearn.univ-oran2.dz>
- 201- عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018
- 202- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2010
- 203- فطومة بن مكي، دروس مقياس التسويق والإشهار، كلية علوم الإعلام والاتصال قسم الإتصال، جامعة الجزائر 3، 2020-2019
- 204- قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، 2014
- 205- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، 2007
- 206- ميلاط نضرة، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2020-2019

- 207- نعيمة يحياوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2018
- 208- نوال بوعلاق، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021

خامسا: الملتقيات

- 209- نبيلة جعيجع، حياة براهيم، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2011
- المراجع باللغة الأجنبية:**

Les livres:

- 210- Alain Kruger et autres, marketing, Dunod, Paris, 2éditions, 2015
- 211- Anne Riberolles, Evaluer Evoluer vers un nouveau dialogue en R.H, Les edition d'organisation, Paris, 1992
- 212- Annick cohen, Toute la fonction R.H, Dunod, Paris, 2006
- 213- Christian Balicco, Les méthodes d'évaluation en R.H, édition d'organisation, Paris, 2008
- 214- David M.Brown, Internal marketing theories, perspectives, and stakeholders, Routledge, New York, 2021
- 215- Debra Z.Basil et autres, Social marketing in action, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland, 2019
- 216- Dimitri Weiss, les ressources humaines, Edition d'organisation, Paris, 2001
- 217- Philipe Higer, Le marketing des R.H, Dunod, Paris, 2004
- 218- Helen Peck et autres, Relationship marketing strategy and implementation, Biddles Ltd, Great Britain, 1999
- 219- Luis R.Gomez-Mejia et al, Managing human resources, Pearson education, United states of america, , 7th edition, 2012
- 220- Madhurina Lall, Sakina Qasim Zaidi, Human resource management, Excel books private limited, Lovely professional university, New Delhi India, 2012
- 221- Maire Dominique Pujol avec la collaboration de bruno chapuis, Ressources humaines La boîte à outils de l'entrepreneur, édition d'organisation, Paris, 2003
- 222- Marius Calin Benea, Internal marketing and performance in services organizations, ACTA Technica corviniensis-Bulltin of engineering, Romania, 2008
- 223- Michael Dunmore, Inside-Out marketing"how to create an internal marketing strategy", Kogan page, London, Great Britain, 2002

- 224- Osibanjo A.Omotayo, Adeniji A.Anthonia, **Human resource management: Theory & practice**, Pumark Nigeria limeted, Nigeria, 2012
- 225-Pervaiz K.Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing**, Butterworth-Heinemann,London, 2002
- 226- Pervaiz K.Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal marketing tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth-heinemann, London England, 2002
- 227- Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing management**,Pearson education, Landres Royaume uni, 15e, 2016
- 228- Sophie Anneau Guillemain, **Marketing**, Gualino lextenso, Paris,2021
- 229-Richard Varey,Barbara Lewis, **Internal marketing**, directions for management, London,2002
- Les articles:**
- 230- Abubakar Musa et al, **Internal marketing in the last decade: a systematic review**, IROCAMM International review of communication and marketing mix, Vol 02, N°4, 2021
- 231- Adrian Sargeant, Seadia Asif, **The strategic application of internal marketing- an investigation of UK banking**, International journal of marketing, 1998
- 232- Agusioma Nickson Lumwagi et al, **A critical analysis of human resource management practices influencing performance in public universities**, International journal of economics commerce and management, Vol II, Issue9, 2014
- 233- Ahmed Ghoneim, Nahla Hassan El-Tabie, Effect of internal marketing adoption on the performance of the commercial banks in Egypt, World journal of social science, Vol 4, Issue3, 2014
- 234- Alan R.Andreasen, **Social marketing: its definition and domain**, Journal of public policy & marketing, Vol 13 ,No1, 1994
- 235- Ali Daifallah A.Abo Soliman et al, **Assesment of availability of the internal marketing elements at faculty of Nursing**, Port Said scientific journal of nursing, Vol 7, N°2, 2020
- 236- Amir Ishaque, Khurram Shahzad, **Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction**, Abasyn journal of social sciences, Vol 9, Issue 1
- 237- Andrew Crane, John Desmond, **Societal marketing and morality**, European journal of marketing, Vol 36 No5, 2002
- 238- Anselmo Ferreira Vasconcelos, **Societal marketing concept and spirituality in the workplace theory: Finding the common ground**, Cadernos EBAPE-BR, Rio de janeiro, Vol 09 No 1, 2011
- 239- Appasamy Mutharasu et al, **Effect of internal marketing-mix on customer-pyramid-oriented banking service performance an Indian experience**, International journal of finance insurance and risk management ,3(3), 2013
- 240- Ashutosh Nigam, **Holistic marketing of software products: the new paradigm**, International journal of computer science & management studies, Vol 11 NO1, 2011
- 241- Atousa Farzad et al, **The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks**, American journal of applied sciences x(x):xx-xx, 2007
- 242- Bence Kovas et autres, **The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct validation of a new measurement tool**, Acta academica karviniensia, Tchèque, vol XXI(1), 2021
- 243- Byju K.P.M, **Internal marketing: Employee does matter**, Global journal of management and business studies, Vol 3, N°5, 2013

- 244- Carl Binder, **The six boxes™ : A descendent of Gilbert's behavior engineering model**, Performance improvement, Vol37, 1998
- 245- Carmo Neves et al, **Guidelines in human resources management**, Book of proceedings tourism and management studies international conference Algarve, University of the Algarve Portugal, Vol2, 2012
- 246- Christian Gronroos, **Definig marketing: A market-oriented approach**, European journal of marketing, Vol23, N1, 1989
- 247- Christian Gronroos, **The relationship marketing pros: communication, interaction, dialogue, value**, Journal of business & industrial marketing, Vol 19 NO 2, 2004
- 248- Chuck Hermans, **the history of marketing thought**, Missouri State University, USA, 2009
- 249- Dalibor Doncic et autres, **Holistic marketing in the function of competitiveness of the apple producers in Bosnia and Herzegovina**, Economics OF Agriculture, Vol 62 No 2, 2015
- 250- Eva Hoke et al, **Human resources management in the corporate crisis**, Chemical engineering transactions, Vol 82, 2020
- 251- Gary J. Brunswick, Northern Michigam, **A chronology of the definition of marketing**, Journal of business & economics research, Vol 12 , N2, 2014
- 252- Gerald Zaltman, Philip Kotler, **Social marketing: An approach to planned social change**, Social marketing quarterly, Vol 03, Special issue, 1997
- 253- Hisham Sayed Soliman, **An analytical study of the relationship between the holistic marketing and overall organizational performance**, International journal of business and social science, USA, Vol 07, No 07, 2016
- 254- Hudson Nwakanma et autres, **Relationship marketing: an important tool for success in the marketplace**, Journal of business & economics research, Vol 05 No2, 2007
- 255- Hyung-Woo Lee, **Moderators of the motivational effects of performance management: Acomprehensive exploration based on expectancy theory**, Public personnel management, Vol 48(1), 2019
- 256- Iifi Nur Diana et al, **Factor influencing employee performance: the role of organizational culture**, Journal of asian finance economics and business, Vol 8, N°2, 2021
- 257- Isabel Sanchez-Hernandez, David Grayson, **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey**, Intangible capital, Vol 8, N°2, 2012
- 258- Jagdish N.Sheth, **The conceptual foundation of relationship marketing: Review and synthesis**, Economic sociology- the european electronic newsletter, Vol13, No3, 2012
- 259- James E.Lynch, **Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organisation**, Journal of marketing management, Vol10, 1994
- 260- Jamshed Darasha, Sushant K Muneshwar, **Adoption of holistic marketing in corporates**, Journal of intererdisciplinary cycle research, Vol XIII, Issue V, 2021
- 261- Joana Vieira-dos Santos, Gabriela Gonçalves, **Organizational culture, internal marketing and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions**, Journal of work and organizational psychology, Madrid, 34(1), 2018
- 262- Kehinde Oladele Joseph, **Integrated marketing Communication: A catalyst for the growth of E-Business management**, Modwell journals the social sciences, Vol 6 No 2, 2011
- 263- Kennouche Samia, Chabi Tayeb, **L'impact des pratiques du développement durable des ressources humaines sur la compétitivité de l'entreprise cas: l'entreprise Cevital**, Revue Algérienne des Ressources Humaines, Vol3, N01, 2019

- 264- Khin Marlan Maung, **Internal marketing, job satisfaction and employee commitment of hotel industry in Mandalay-Myanmar**, International journal of business, economics and law, Vol 21, Issue2, 2020
- 265- Lydia Muriuki et al, **Internal marketing strategy, employee performance and organizational commitment in selected public universities in Nairobi country**, International journal of business and social science, Kenya, Vol 7, N°8, 2016
- 266- Lydiah Wambugu, **Impact of internal marketing on service quality and customers satisfaction a case study of equity bank Kengeleni Branch**, Research journal of finance and accounting, Vol6, N°19, 2015
- 267- Magdalena Daszkiewics, Anetta Pukas, **Integrated marketing communication-towards aholistic concept**, Nauki o zarzadzaniu management sciences, Vol 28 No3, 2016
- 268- Ebrahim Dehafarin et al, **The effects of internal marketing and organisational commitment on bank's success**, International journal of business and commerce, Vol11, N°19, 2012
- 269- Marcela-Sefora Nemteanu, Dam-Cristian Dabija, **The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the covid-19 pandemic**, International journal of environmental research and public health, 18, 3670, 2021
- 270- Maria Cristina Bohnenberger et al, **Internal marketing: A model for implementation and development**, Revista dimension empresarial, Vol 17, N°1, 2019
- 271- Mashari J. Almotawteh, **Role of internal marketing in attracting potentiel customers: Moderating influence of social media**, International Journal of management(IJM), Vol 12, Issue 1, 2021
- 272- Mei-Ying Wu, Yi-Ru Lee, **The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high- tech firm**, African journal of business management, Vol 5(32), 2011
- 273- Mohamed Rafiq, Pervaiz K.Ahmed, **Advances in the internal marketing concept: définition, synthesis and extension**, Journal of services marketing, Vol14, N°6, 2000
- 274- Mohamed Saleem Khlif Alshura et al, **Impact of internal marketing practices on the organizational commitment of the employees of the insurance companies in Jordan**, International journal of academic research in economics and management sciences, Vol 5, N°4, 2016
- 275- Muhammad Ikhlas Khan, **The impact of training and motivation on performance of employees**, Business Review, Vol7 , N°02, 2012
- 276- Munteanu C Catalin et autres, **A Holistic approach on internal marketing implementation**, Business Management Dynamics, Vol 3, No 11, 2014
- 277- Mustafa Sabah Ibrahim, Mehmet Yesiltas, **Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training motivation and reward**, Revista Argentina de clinica psicologica, VolXXX, N°2, 2021
- 278- Nicolae Alexandru pop, Ioan fotea, **A holistic approach of relationship marketing in launching luxury new products**, 2009
- 279- Nicole Richman, **Human resource management and Human resource development: Evolution and contributions**, Creighton journal of interdisciplinary leadership, Vol1, N°2, 2015

- 280- Maryam Taresh Saif Ali Marri et al, **Evolution of human resources management theories and organizational success**, International journal of economics, commerce and management, Vol VI , Issue7, 2018
- 281- R.Craig lefebvre, **An integrative model for social marketing**, Journal of social marketing, Vol 1, No 1, 2011
- 282- Rabindra Kumar Pradhan, Lalatendu Kesari Jena, **Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation**, Business perspectives and research, Vol5(1), 2017
- 283- Ricardo G.Rodrignes et al, **Internal marketing and organisational performance of SMES in the EDV industrial sector**, Engineering management in production and services, Vol10, N°1, 2018
- 284- Sabah Balta, **The influence of internal marketing on employee satisfaction in the service industry**, Business management dynamics, Vol 8, N°1, 2018
- 285- Salamao Alencar de Farias, **Internal marketing(IM): a literature review and research proposition for service excellence**, Brazilian business review, Vol 2, N°2, 2010
- 286- Sally Yassin Ali, **Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: case study of arab academy for science**, technology and maritime transport, The business and management review, Vol7, N°2, 2016
- 287- Suleyman M.Yildiz, **The effect of internal marketing on work engagement of Academic staff in higher educational institutions**, Int J. du Sci, Vol13, N°2, 2016
- 288- Taslim Ahammad, **Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions?**, Journal of modern accounting and auditing, Vol 13 N°9, 2017
- 289- Tasmia Tushi, **Holistic service marketing strategies and corporate objectives of firms**, Global journal Inc, USA, Vol 14, Issue 1, 2014
- 290- Utin Nina Hermina, Sri Yanthy Yosepha, **The model of employee performance**, International review of management and marketing, Vol9, Issue3, 2019
- 291- Vartikka Indermun, **Importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges**, Singaporean journal of business economics and management studies, Vol 2, N°11, 2014
- 292- Veronika Johanesova, Jaromina Vanova, **What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers**, Sciendo, Slovak university of technology in Bratislava, Vol 28, No 46, , 2020
- 293- Walter E.Greene et al, **Internal marketing "the key to external marketing success**, Journal of services marketing, Vol8, N°4, 1994
- 294- Xojikulov Bektosh Eshmamatovich, **Possibilities of application of the concept of holistic marketing in enterprises**, Academicia globe: Inderscience research, Vol 02 Issue 6, 2021
- 295- Znheir Dahkoul, **The determinants of employee performance in jordanian organizations**, Journal of economics finance and accounting, Vol 5, Issue 1, 2018

Les thésés

- 296- Apisit Chattananon, **The impact of societal marketing programs on customer attitudes toward corporate image in Thailand**, Athesis of the degree doctor of business administration, Faculty of business, University of southem Queensland, 2003

297- John Njau Kamau, **Holistic marketing practices, organizational, characteristics, external environment and performance of non-govermental organizations in Nairobi city country, Kenya**, Athesis of the degree of doctor of philosophy in business administration, SCHOOL OF Business, University of Nairobi, 2018

مواقع الأنترنت

298 - <https://www.cevital-agro-industrie.com>,

299 - <https://www.cevital.com>

الملاحق

الملحق رقم 1: مختلف الوحدات لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية - بجاية-

Pôle corps gras :Liquide a Bejaia

Unité	Capacité	Unité	Observations
Silos de stockage huile brut	61 900	Tn	17 bacs de stockages
Raffinerie d'huile	2 100	Tn/jour	
Silos de stockage huile raffiné	6 620	Tn	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2 500	Tn/jour	

Pôle corps gras :Solide a Bejaia

Unité	Capacité	Unité
Margarinerie	600	Tn/jour

Pôle Sucre a Bejaia

Unité	Capacité	Unité	Observations
Hangar de stockage MP sucre	200 000	Tn	02 Hangars, (50 ktn, 150 ktn)
Raffinerie sucre	6 500	Tn/jour	02 Raffinerie (3000 tn, 3500 tn)
Silos de stockage PF	80 000	Tn	01 silo
	11 800	Tn	04 silos de 2950 tn
Conditionnement de sucre	10 000	Tn/jour	02 unités de conditionnements
Raffinerie sucre Liquide	600	Tn/jour	01 unité
Silos de stockage PF	1 500	Tn	05 bacs de 300 tn

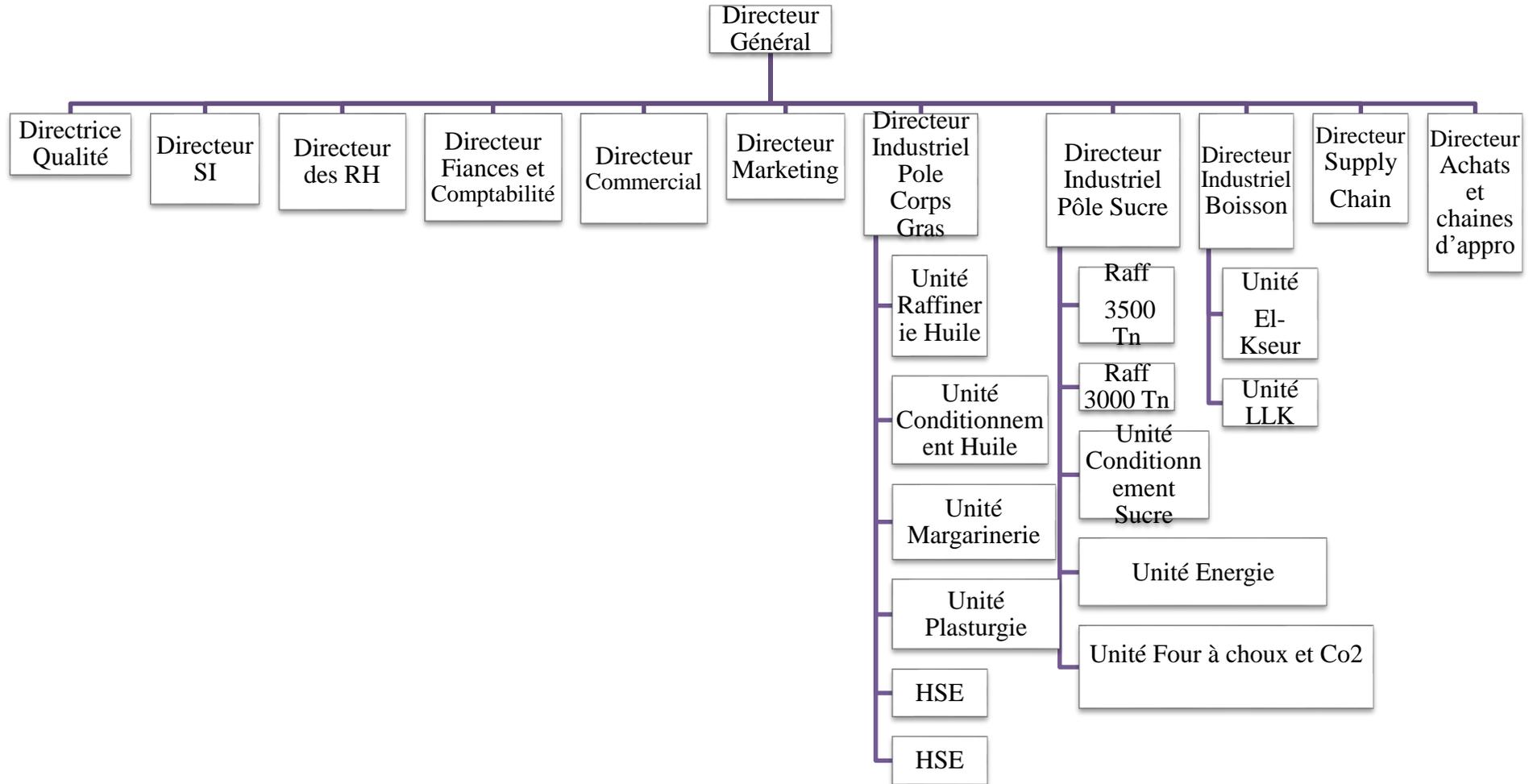
Usine de production jus de fruits Tchina & desauces a EL-Kseur

Unité	Capacité	Unité
Boissons	1 130	Tn/jour
CAT (confitures)	66	Tn/jour
Sauce	100	Tn/jour

L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a Tizi Ouzou (Agouni Guehrane)

Unité	Capacité	Unité
Eau	2 688	Tn/jour

الملحق رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية-بجاية-



الملحق رقم (3): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	أسماء الأساتذة المحكمين
جامعة البويرة	أ.د. منصر إلياس
جامعة البويرة	د. ميلود وعيل
جامعة المسيلة	د. حسين بركاتي
جامعة المسيلة	د. زريق عمر
جامعة البويرة	د. علي زيان محند واعمر

الملحق رقم (4): الإستبيان الموجه لعمال مؤسسة سفيتال للصناعات الغذائية

Questionnaire destiné au personnel de l'entreprise cevital agro-industrie

Mesdames, messieurs,

Je viens vous solliciter afin de répondre au questionnaire soigneusement. Votre aide m'est précieuse .Ce questionnaire s'insère dans ma recherche doctorale dont le thème est « le marketing interne (motivation, formation, évaluation, communication interne ...) dans l'amélioration de la performance des ressources humaines. ».

Je porte à votre connaissance que les informations fournies seront utilisées exclusivement pour ma recherche doctorale.

Merci.

Premièrement : Informations personnelles.

Sexe : homme femme

Age : Moins de 35 ans De 35 à 50 ans Plus de 50 ans

Niveau d'instruction : Moins du secondaire Secondaire universitaire

ancienneté: Moins de 5 ans De 5 à 20 ans Plus de 20 ans

Catégorie socioprofessionnelle :Exécution Maitrise Cadre Cadre supérieur

Deuxièmement : Le marketing interne.

1. Evaluation de la performance,

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Pensez-vous que l'évaluation de votre chef est juste تري أن تقييمك من قبل رئيسك عادل					
Ton évaluation s'effectue sur la base d'un entretien. تتم عملية تقييمك في إطار المقابلة					
Vous êtes informé du résultat de votre évaluation يتم اطلاعك على نتائج تقييمك					
L'évaluation est également attribuée pour noter vos besoins fonctionnels يخصص التقييم أيضا لتدوين حاجاتك الوظيفية					

الملاحق

le système d'évaluation aide à déterminer les tes compétences réelles يسمح التقييم بإظهار النفاص التي تُعاني منها					
---	--	--	--	--	--

2. La motivation.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Les primes et les récompenses sont basées sur les résultats de votre évaluation الحوافز والمكافآت التي تتلقاها مستمدة من نتائج تقييمك					
les primes et les récompenses répondent a vos besoins et vos vœux. تتناسب الحوافز والمكافآت مع احتياجاتك ورغباتك					
Les primes et les récompenses correspondent à l'effort fourni. تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي تبذله					
L'entreprise met à votre disposition tout les moyens nécessaires à l'accomplissement de votre mission. توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لأداء مهامك					
L'environnement interne de l'organisation a une influence sur la motivation au travail. بيئة المؤسسة تمنحك الرغبة والحماسة لإنجاز أعمالك وتدفعك للعمل بجد					
L'entreprise croit que rependre a vos besoins est une nécessité pas moins de rependre au besoins des clients تعتبر المؤسسة تلبية حاجياتك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية حاجات زبائننا					

3. La formation.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
L'entreprise accorde de l'importance à la formation تهتم المؤسسة بتدريب عمالها					
Ta formation est basée sur les résultats de ton évaluation تم تدريبك بناء على نتائج تقييمك					

الملاحق

La formation a contribué à accroître tes capacités scientifiques et professionnelles. زاد التدريب الذي تلقيتَه من قدراتك العلمية والعملية					
Les programmes de formation répondent à tes besoins professionnels ترى أن البرامج التدريبية تُلبي احتياجاتك الوظيفية					

4: La communication interne.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
L'entreprise met à ta disposition les informations nécessaires à ta mission توفر المؤسسة معلومات كافية لإتمام مهامك					
Tu peux avoir accès à l'information en temps voulu. تحصل على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب					
La coordination s'opère avec tes collègues pour effectuer le travail demandé. تسمح المؤسسة بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب					
Il est possible de contacter ton chef lors d'un problème facilement. يمكنك التواصل بسهولة مع رئيسك إذا تعرضت لمشكلة ما					

5 : Responsabilisation.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
L'entreprise encourage l'expression des opinions et des idées. تشجع المؤسسة تقديم الآراء وطرح الأفكار					
Ton chef accorde de l'intérêt à vos suggestions dans la résolution des problèmes يهتم رئيسك بإقتراحاتك لحل المشكلات التي قد تواجهها					
Tu as des prérogatives pour prendre certaines décisions pour faciliter ton travail. تملك بعض الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات لتسهيل عملك يعني تفويض السلطة					
Tu effectues ton travail sans nécessité de contrôle permanent. تقوم بتأدية عملك بدون رقابة مشددة					

Troisièmement : la performance.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas tout à fait d'accord
Tu effectues tes missions à moindre coût dans cette entreprise العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز المهام المطلوبة منك بأقل تكلفة					
Tu réalises tes tâches dans les délais dans cette entreprise. العمل بهذه المؤسسة يسمح بإنجاز أعمالك في الوقت المطلوب					
Tu réalises ton travail en respectant la qualité et de manière professionnelle. الظروف المحيطة بالعمل تسمح بإنجاز مهامك بجودة ومهارة عالية					
Tu respectes les lois du travail et les instructions de ton Responsable تلتزم بقوانين العمل وتعليمات الرؤساء					
Tu respectes les règles de procédure. تلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة					
Ton taux d'absentéisme a baissé. هناك انخفاض في معدل غياباتك					
Tu possèdes les capacités pour effectuer tes missions. تتناسب قدراتك ومهاراتك مع الأعمال والمهام المطلوبة منك					
Tu effectues des efforts pour corriger tes erreurs survenus dans ton travail. تعمل جاهدا لتصحيح الأخطاء والإستفادة منها					
Tu possèdes la capacité pour être responsable et effectuer ton travail de manière rigoureuse dans des situations d'urgence au travail. تبادر لتحمل المسؤولية عند حدوث حالات طارئة للعمل					
Tu possèdes des capacités d'innovation afin d'améliorer la qualité de ton travail. تملك القدرة على الإبداع لتحسين جودة عملك					
Tu veilles à suivre les valeurs et les comportements encourageants l'amélioration de la performance. تحرص على مراعاة القيم والسلوكيات المشجعة في تحسين الأداء					
Tu possèdes la capacité de proposer des idées pour faciliter le travail تسعى جاهدا لتقديم الأفكار والمقترحات لتسهيل العمل					

الملاحق

Tu participes à la prise de décision professionnelle efficace. كانت لك مساهمات في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الفعالة					
Vos objectifs s'alignent sur les objectifs de l'entreprise تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة					

Merci beaucoup pour votre aimable contribution.

الملحق رقم (5): مخرجات SPSS

		questionnaire
التقييم	Pearson. Correlation	,706**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
التحفيز	Pearson. Correlation	,701**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
التدريب	Pearson .Correlation	,728**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
الداخلي.الإتصال	Pearson. Correlation	,494**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
التمكين	Pearson. Correlation	,371**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
التسويق-الداخلي	Pearson. Correlation	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N.	315
تحسين-الأداء	Pearson. Correlation	,942**
	Sig.. (2-tailed)	,000
	N.	315
questionnaire	Pearson .Correlation	1
	Sig (2-tailed)	
	N	315

Reliability -Statistics

Cronbach's. Alpha	N. of Items
,812	23

Reliability -Statistics

Cronbach's. Alpha	N .of Items
,778	14

Reliability- Statistics

Cronbach's. Alpha	N. of Items
,882	37

الملاحق

الجنس

	Frequency.	Percent.	Valid Percent.	Cumulative. Percent
ذكر	278	88,3	88,3	88,3
أنثى	37	11,7	11,7	100,0
Total	315	100,0	100,0	

السن

	Frequency.	Percent.	Valid. Percent	Cumulative. Percent
أقل من 35 سنة	121	38,4	38,4	38,4
من 35 سنة إلى 50 سنة	180	57,1	57,1	95,6
أكثر من 50 سنة	14	4,4	4,4	100,0
Total	315	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency.	Percent..	Valid. Percent	Cumulative. Percent
أقل من ثانوي	64	20,3	20,3	20,3
ثانوي	56	17,8	17,8	38,1
جامعي	195	61,9	61,9	100,0
Total	315	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency.	Percent.	Valid. Percent	Cumulative. Percent
أقل من 5 سنوات	100	31,7	31,7	31,7
من 5 إلى 20 سنة	195	61,9	61,9	93,7
أكثر من 20 سنة	20	6,3	6,3	100,0
Total	315	100,0	100,0	

المنصب

	Frequency.	Percent.	Valid. Percent	Cumulative .Percent
عون تنفيذ	75	23,8	23,8	23,8
عون تحكم	75	23,8	23,8	47,6

الملاحق

إطار دون مسؤولية	127	40,3	40,3	87,9
إطار بمسؤولية	38	12,1	12,1	100,0
Total	315	100,0	100,0	

Statistics

	ترى أن تقييمك من قبل رئيسك عادل	تتم عملية تقييمك في إطار المقابلة	يتم اطلاعك على نتائج تقييمك	يخصص التقييم أيضا لتدوين حاجاتك الوظيفية	يسمح التقييم بإظهار النقصان التي تُعاني منها
N.. Valid.	315	315	315	315	315
Missing.	0	0	0	0	0
Mean	4,07	3,97	4,19	3,65	3,44
Std. Deviation	,862	,969	,906	1,094	1,015

Statistics

	الحوافز والمكافآت التي تتلقاها مستمدة من نتائج تقييمك	تتناسب الحوافز والمكافآت مع احتياجاتك ورغباتك	تقدم المؤسسة حوافز ومكافآت تتناسب مع الجهد الذي تبذله	توفر المؤسسة الإمكانيات اللازمة لأداء مهامك	بيئة المؤسسة تمنحك الرغبة والحماسة لإنجاز أعمالك وتدفعك للعمل بجد	تعتبر المؤسسة تلبية حاجياتك ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية حاجات زبائننا
N Valid	315	315	315	315	315	315
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,51	3,05	3,45	3,74	3,74	3,18
Std. Deviation	,928	1,197	1,117	1,027	1,099	,912

Statistics

	تهتم المؤسسة بتدريب عمالها	تم تدريبك بناء على نتائج تقييمك	زاد التدريب الذي تلقينته من قدراتك العلمية والعملية	ترى أن البرامج التدريبية تلبية احتياجاتك الوظيفية
N Valid	315	315	315	315
Missing	0	0	0	0
Mean	4,13	4,40	4,27	4,29
Std. Deviation	,724	,547	,749	,816

الملاحق

Statistics

		توفر المؤسسة معلومات كافية لإتمام مهامك	تحصل على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	تسمح المؤسسة بالتنسيق مع الزملاء لإنجاز العمل المطلوب	يمكنك التواصل بسهولة مع رئيسك إذا تعرضت لمشكلة ما
N	Valid	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,08	3,73	4,20	4,34
Std. Deviation		,680	,829	,416	,656

Statistics

		تشجع المؤسسة تقديم الآراء وطرح الأفكار	يهتم رئيسك باقتراحاتك لحل المشكلات التي قد تواجهها	تملك بعض الصلاحيات لاتخاذ بعض القرارات لتسهيل عملك	تقوم بتأدية عملك بدون رقابة مشددة
N	Valid	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,83	4,03	3,89	3,97
Std. Deviation		,806	,454	,860	,848

Statistics

		العمل بالمؤسسة يسمح بإنجاز المهام المطلوبة منك بأقل تكلفة	العمل بالمؤسسة يسمح بإنجاز أعمالك في الوقت المطلوب	الظروف المحيطة بالعمل تسمح بإنجاز مهامك بجودة ومهارة عالية	تلتزم بقوانين العمل وتعليمات الرؤساء	تلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة
N	Valid	315	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,31	4,11	4,08	4,31	4,13
Std. Deviation		,908	,483	,678	,573	,817

Statistics

		هناك انخفاض في معدل غياباتك	تناسب قدراتك ومهاراتك مع الأعمال والمهام المطلوبة منك	تعمل جاهدا لتصحيح الأخطاء إن وجدت	تبادر لتحمل المسؤولية عند حدوث حالات طارئة للعمل	تملك القدرة على الإبداع لتحسين جودة عملك
N	Valid	315	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,25	4,20	4,09	3,72	4,07
Std. Deviation		,840	,604	,813	,992	,622

الملاحق

Statistics

		تحرص على مراعاة القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء	تسعى جاهدا لتقديم المقترحات والأفكار لتسهيل العمل	كانت لك مساهمات في اتخاذ بعض القرارات الوظيفية الفعالة	تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة
N	Valid	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,05	3,89	3,78	4,00
Std. Deviation		,595	,821	,843	,680

Statistics

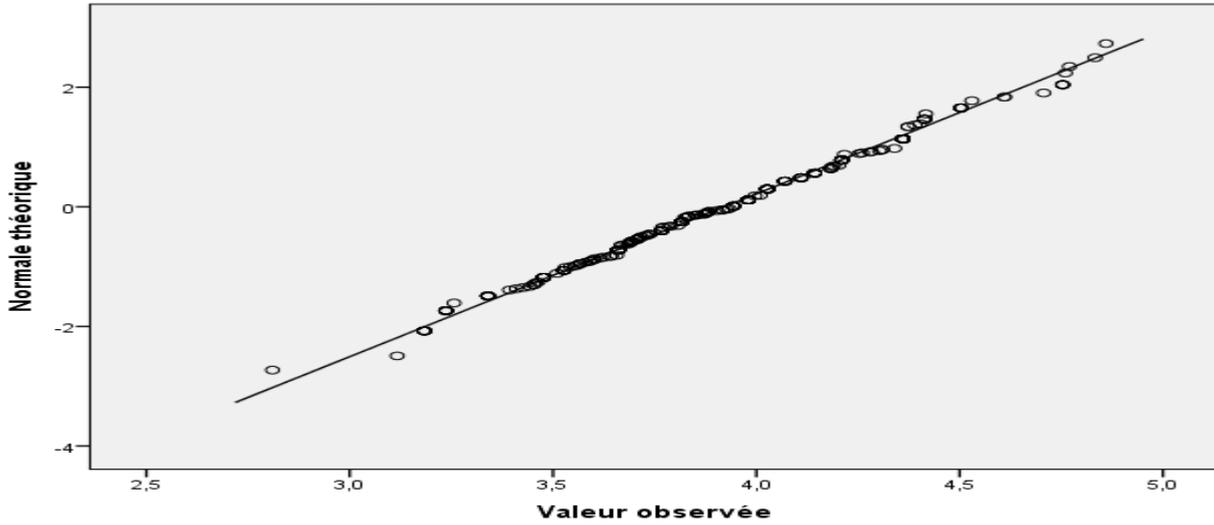
		الأداء.تحسين	التقييم	التحفيز	التدريب	الداخلي.الاتصال	التمكين	الداخلي.التسويق
N	Valid	315	315	315	315	315	315	315
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9993	3,8635	3,4466	4,2746	4,0889	3,9302	3,9207
Std. Deviation		,37880	,74186	,60009	,51875	,40306	,54412	,36736

	تحسين.الأداء
Pearson. Correlation	1
تحسين.الأداء Sig. (2-tailed)	
.N	315
Pearso. Correlation	,540**
التقييم Sig. (2-tailed)	,000
N.	315
Pearson. Correlation	,580**
التحفيز Sig. (2-tailed)	,000
N	315
Pearson .Correlation	,698**
التدريب Sig. (2-tailed)	,000
N	315
Pearson .Correlation	,405**
الاتصال.الداخلي Sig. (2-tailed)	,000
N	315
Pearson. Correlation	,249**
التمكين Sig. (2-tailed)	,000
N	315
Pearson .Correlation	,767**
التسويق.الداخلي Sig.. (2-tailed)	,000
N	315

Tests. de normalité

	.Kolmogorov-Smirnov ^a			.Shapiro-Wilk		
	Statistiqu	.ddl	Signific	Statistiqu	ddl	Signific
التسويق الداخلي	,046	315	,200 [*]	,992	315	,114

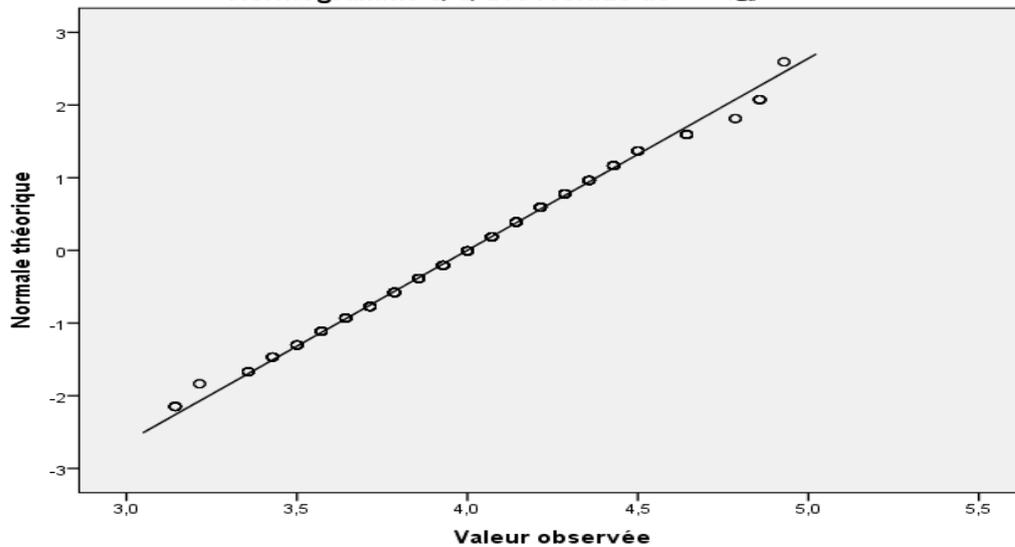
Normogramme Q-Q des résidus de التسويق الداخلي



Tests de normalité

	.Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk.		
	Statistiq	Ddl.	Signific	Statistiqu	ddl	Signific
تحسين الأداء	,045	315	,200 [*]	,989	315	,022

Normogramme Q-Q des résidus de تحسين الأداء



الملاحق

Modèle		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	التقييم	,671	1,490
	التحفيز	,653	1,532
	التدريب	,711	1,406
	الداخلي.الإتصال	,718	1,392
	التمكين	,860	1,162

Correlations

		التقييم	التحفيز	التدريب	الداخلي.الإتصال	التمكين
التقييم	Pearson.. Correlation	1	,441**	,366**	,175**	,340**
	Sig.. (2-tailed)		,000	,000	,002	,000
	N.	315	315	315	315	315
التحفيز	Pearson. Correlation	,441**	1	,412**	,438**	,078
	Sig.. (2-tailed)	,000		,000	,000	,168
	N.	315	315	315	315	315
التدريب	Pearson. Correlation	,366**	,412**	1	,425**	,046
	Sig.. (2-tailed)	,000	,000		,000	,420
	N.	315	315	315	315	315
الداخلي.الإتصال	Pearson. Correlation	,175**	,438**	,425**	1	-,091
	Sig.. (2-tailed)	,002	,000	,000		,105
	N.	315	315	315	315	315
التمكين	Pearson. Correlation	,340**	,078	,046	-,091	1
	Sig.. (2-tailed)	,000	,168	,420	,105	
	N.	315	315	315	315	315

** . Correlation. is .significant at the 0.01

Model Summary

Model.	R.	R .Square	Adjusted. R Square	Std. Error. of the Estimate
1	,767 ^a	,588	,587	,24345

a. Predictors: (Constant), الداخلي.التسويق

الملاحق

ANOVA^a

Model	Sum .of Squares	df.	Mean .Square	.F	Sig..
1 Regression.	26,504	1	26,504	447,180	,000 ^b
Residual	18,552	313	,059		
Total	45,056	314			

a. Dependent Variable: الأداء تحسين

b. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

Group Statistics

الجنس.	N.	Mean.	Std Deviatio.	Std. Error. Mean
ذكر التسويق الداخلي	278	3,9255	,37466	,02247
أنثى	37	3,8850	,30908	,05081
ذكر تحسين الأداء	278	3,9848	,37258	,02235
أنثى	37	4,1081	,41192	,06772

	t	df	Sig. (2-tailed)
التسويق الداخلي Equal. variances. assumed	,629	313	,530
التسويق الداخلي Equal. variances .not .assumed	,728	51,203	,470
تحسين الأداء Equal. Variances. assumed	-1,867	313	,063
تحسين الأداء Equal. Variances. not. assumed	-1,729	44,198	,091

التسويق الداخلي تحسين الأداء BY السن

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between -Groups	,776	2	,388	2,910	,056
التسويق الداخلي Within -Groups	41,599	312	,133		
	42,375	314			
Between -Groups	,871	2	,435	3,074	,051
تحسين الأداء Within- Groups	44,185	312	,142		
	45,056	314			

التعليمي. المستوى BY الأداء تحسين الداخلي. التسويق

الملاحق

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	3,038	2	1,519	12,049	,000
التسويق.الداخلي Within Groups	39,337	312	,126		
Total	42,375	314			
Between .Groups	2,978	2	1,489	11,041	,000
تحسين.الأداء Within .Groups	42,078	312	,135		
Total.	45,056	314			

ONEWAY التسويق.الداخلي تحسين.الأداء BY الخبرة. المهنية /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

	.Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	,570	2	,285	2,127	,121
التسويق.الداخلي Within Groups	41,805	312	,134		
Total.	42,375	314			
Between Groups	2,058	2	1,029	7,468	,001
تحسين.الأداء Within Groups	42,998	312	,138		
Total	45,056	314			

التسويق.الداخلي تحسين.الأداء BY المنصب

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between Groups	3,238	3	1,079	8,578	,000
الداخلي.التسويق Within Groups	39,137	311	,126		
Total	42,375	314			
Between Groups	3,913	3	1,304	9,860	,000
الأداء.تحسين Within Groups	41,143	311	,132		
Total	45,056	314			