



قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستري في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

بعنوان:

أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين
لوحدة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقري OPGI
ولاية البويرة

تحت إشراف:

د. بلقاسم رابح

إعداد الطالبين:

➤ زقاي محمود

➤ العلواني بوقرة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	جامعة البويرة	أستاذة محاضرة-أ-	د. بلمهدي نبيلة
مشرفا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-أ-	د. بلقاسم رابح
مناقشا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر-أ-	د. قنور عادل

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

اللهم إننا نسألك أن تلمسنا شكر نعمك وتجعل علمنا مجلسا لوجهك
" فالحمد والشكر لجلالك وعظيم سلطانك " وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وإليه أنيبنا "
قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليهم معروفا فكافتيه، فإن لم تستطيعوا فادعوا
له

واهتداء بهذا الحديث الشريف نوجه شكرنا
إلى الأستاذ المشرف: بلقاسم رابح
" الذي غمرنا بكرمه ونصائحه وتوجيهاته، وخاصة دعمه وتفهمه الكبيرين "
إلى كل أساتذتنا الكرام في جامعة البويرة
إلى كل زملائنا
إلى من ساعدنا وأعاننا من قريب أو بعيد ولو
بكلمة، نصيحة، أو دعاء

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة
هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم العديدة

إهداء

بفضل الله تعالى وفقني في اتمام مذكرة تخرجي ووضعت نقطة نهائية في
مسيرتي الدراسية، لهذا يشرفني أن أقدم التحية لكل أستاذ درسني طيلة
مساري الدراسي ولأمي خصيصاً، بدون نسيان زملاء الدراسة و أصدقائي
أمين و علاء و وليد و عصام و نعيم الذي طالما قدموا لي دعمهم
المتفاني.

بوقرة

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا للوصول إلى ما نحن عليه يشرفني
أن أتقدم بهذا الإهداء لكل أستاذ ومعلم في مسيرتي
الدراسية وأيضاً لوالدائي وكل إخوتي دون نسيان أصدقائي
الأعزاء.

محمود

الملخص

1. الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي وأبعاده الخمسة وهي (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) في رفع أداء العاملين. تم إجراء البحث الميداني في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، صمم استبيان ووزع على عينة عشوائية تضمنت 60 عامل. لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، استخدم برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بكافة أبعاده في رفع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث وجد أن التسويق الداخلي يفسر حوالي 35% من التباين الحاصل في رفع أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أداء العاملين

II. Abstract:

The research set out to explore how internal marketing across five key areas performance assessment, motivation, training, internal communication, and employee empowerment, can enhance workforce performance. This was investigated through a field study at the OPGI Bouira. To meet the research objectives, a survey was crafted and disseminated to a random cohort of 60 employees. The SPSS software was utilized for data crunching and hypothesis testing. The study confirmed a statistically meaningful impact of the various elements of internal marketing on workforce performance in the surveyed institution, with internal marketing accounting for a 35% variance in the enhancement of human resource performance.

Key Words: Internal Marketing, Employee Performance

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	كلمة شكر
II	الإهداءات
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المعرفي لأداء العاملين	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
03	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
07	المطلب الثاني: عناصر و أبعاد أداء العاملين
10	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
13	المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين
13	المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين
15	المطلب الثاني: دوافع وسبل تحسين أداء العاملين
17	المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين
20	المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء العاملين
26	المطلب الثاني: مراحل إدارة أداء العاملين
31	المطلب الثالث: مؤشرات نجاح إدارة أداء العاملين
34	خلاصة الفصل
فصل الثاني: الإطار المعرفي للتسويق الداخلي	
36	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
37	المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق الداخلي

42	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي
46	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
51	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
51	المطلب الأول: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
55	المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي
59	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي
62	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
62	المطلب الأول: سياسة اختيار العاملين
64	المطلب الثاني: التحفيز والتدريب
71	المطلب الثالث: التمكين والاتصال الداخلي
75	المطلب الرابع: أثر أبعاد التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين
82	تمهيد الفصل
83	المبحث الأول: تقديم لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة
83	المطلب الأول: تعريف لديوان الترقية و التسيير العقاري
85	المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري
87	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة
95	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
95	المطلب الأول: إطار ومجتمع الدراسة
97	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
99	المطلب الثالث: إختبار صلاحية أداة الدراسة
102	المبحث الثالث: تحليل النتائج و إختبار الفرضيات
102	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة
115	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
123	خلاصة
126	الخاتمة
129	قائمة المراجع
137	الملاحق

قوائم الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي	41
02	أهداف التسويق الداخلي	49
03	عينة الدراسة	97
04	عناصر التسويق الداخلي	98
05	مدى الإستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي	99
06	معامل ألفا كرومباخ	99
07	متغير الجنس	101
08	متغير السن	101
09	متغير المستوى التعليمي	102
10	متغير المستوى الوظيفي	103
11	متغير الخبرة المهنية	103
12	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاختيار والتوظيف	104
13	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتدريب	105
14	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتحفيز	107
15	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاتصال الداخلي	108
16	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتمكين	110
17	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأداء العاملين	112
18	تحليل معامل الارتباط	116
19	جدول الانحدار الخطي للتسويق الداخلي	117
20	جدول الانحدار الخطي للاختيار والتوظيف	118
21	جدول الانحدار الخطي للتدريب	119
22	جدول الانحدار الخطي للتحفيز	120
23	جدول الانحدار الخطي للاتصال الداخلي	122
24	جدول الانحدار الخطي للتمكين	123

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
1-1	النموذج الرباعي لأبعاد أداء العاملين	09
2-1	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	12
3-1	خطوات تحسين أداء العاملين	19
4-1	أهمية إدارة أداء العاملين	22
5-1	نموذج إدارة أداء العاملين (Robert & Brain)	23
6-1	نموذج إدارة أداء العاملين (Top Oni)	26
7-1	أهم المعايير التي تعكس كفاءة إدارة أداء العاملين	32
1-2	خصائص التسويق الداخلي	46
2-2	نموذج بيري لتنفيذ التسويق الداخلي	52
3-2	نموذج كرونروس لتنفيذ التسويق الداخلي	54
4-2	نموذج أحمد و رفيق لتنفيذ التسويق الداخلي	55
5-2	أسس تقديم الحوافز	67
6-2	نموذج التدريب	69
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة OPGI	88
2-3	مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة	92
3-3	نموذج الدراسة	96

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الإستبيان الموجه لعمال ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة	137
02	مخرجات SPSS	141

مقدمة

العامل البشري هو واحد من أكثر عناصر الإنتاج أهمية وله تأثير مباشر على نجاح المؤسسات المختلفة. له دور حيوي في تحقيق الأهداف والخطط، بدءاً من الأعمال التنفيذية وصولاً إلى الإدارة العليا. هذا يتطلب من إدارة المؤسسة دراسة أداء العاملين والعوامل التي تؤثر عليه لتحقيق الأداء الفعال. أداء الأفراد في العمل يشكل جزءاً كبيراً من جودة الأداء الكلي للمنظمة ويتأثر بالعديد من العوامل مثل الأجور، القيادة، الاتصالات، وثقافة العمل.

يهتم التسويق بالتركيز على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء. ومع ذلك، فإن أهمية دور العاملين في تحديد جودة الخدمات ورضا العملاء قد دفعت إلى النظر في نوع آخر من التبادل بين المؤسسة وموظفيها. من خلال هذا التبادل، تحصل المؤسسة على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء. لذلك يجب على إدارة المؤسسة التعرف على احتياجات موظفيها والتركيز على تطبيق التسويق الداخلي، الذي يتضمن استراتيجيات لجذب وتحفيز وتطوير العاملين لتقديم أفضل الخدمات.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار الوظيفة كخدمة تقدم للموظفين من خلال التسويق الداخلي. لذا، يتعين على المؤسسة اعتماد هذا المفهوم كفلسفتها لتجنب المشكلات المحتملة، مثل رفض العميل الداخلي للوظيفة إذا لم يكن راضياً. العاملين هم بمثابة العملاء الداخليين وهم ليسوا أقل أهمية من العملاء الخارجيين. يجب أن يكون العامل البشري واحداً من أهم العناصر في المؤسسة. بناءً على هذه البيانات، نجد أنه من الضروري تطوير إطار للتسويق الداخلي وإجراءاته وتأثيره على أداء العاملين.

أولاً: مشكلة الدراسة.

نظراً لأهمية المورد البشري في المؤسسة ولأهمية ودور أدائه وتقييمه من أجل تحسينه ورفع مستواه، ولأهمية جعل المورد البشري أو العاملين كأهم الموارد وجب اعتبارهم كزبائن داخليين يتم إرضائهم وتقديم وظيفة تتناسب ومؤهلاتهم وتحفيزهم، بالإضافة لإيصال المعلومات إليهم وإطلاعهم على كل جديد ليشعروا بأهميتهم وبالتالي يؤدون وظائفهم، بالوجه الصحيح مما ينعكس على أدائهم من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لبحث هذا من خلال محاولة البحث عن تأثير كل ما تقوم به المؤسسة من جهود تتجلى في إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكن صياغة الاشكالية بطرح التساؤل التالي:

ما تأثير التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين في ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ؟

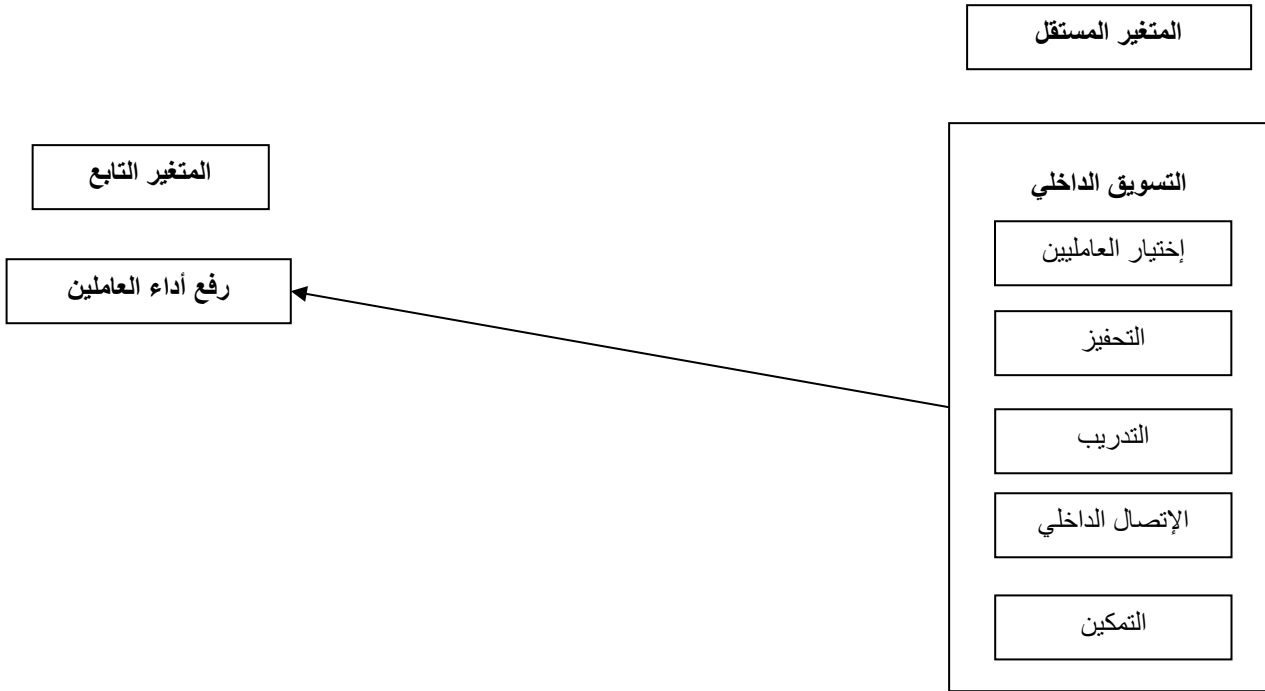
ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير الإختيار والتوظيف على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ؟
- ما تأثير التدريب على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة؟
- ما تأثير التحفيز على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ؟
- ما تأثير الإتصال الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ؟
- ما تأثير التمكين على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ؟

ثانيا: نموذج الدراسة.

استنادًا إلى الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وفي ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها، تم تطوير نموذج الدراسة الذي يستند إلى فكرة رئيسية تتمثل في دور التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين. يشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات الآتية:

- المتغير المستقل، ويتمثل في للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة وهي: (الإختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين)
- المتغير التابع، والذي يتمثل في رفع أداء العاملين



ثالثا: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التي صيغت على النحو التالي:

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الإختيار وتوظيف العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة قيمتها من تركيزها على العنصر البشري، الذي يعد الركيزة الأساسية لتحقيق تميز المؤسسة ورضا عملائها، وكذلك في تعزيز مستوى أدائها. بالإضافة إلى ذلك، تبرز أهمية البحث من خلال تبنيه لمفهوم التسويق الداخلي كأسلوب معاصر لضمان رضا العميل الخارجي عبر تحقيق رضا العميل الداخلي أي العاملين. تتجلى الأهمية أيضاً في تناول البحث للقطاع الخدمي، مع التركيز على الفائدة التطبيقية للدراسة في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، حيث يُتوقع أن تسهم النتائج والمقترحات المتوصل إليها في تعزيز تطبيق التسويق الداخلي ودوره في تطوير الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

تتمثل الغاية من إجراء هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- تحليل الأساسيات النظرية والمفاهيمية الداعمة للتسويق الداخلي، واستكشاف تأثيراته على كفاءة أداء العاملين.
- استكشاف حالة التسويق الداخلي وممارساته في إطار مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.
- دراسة وتحليل الصلة الترابطية بين استراتيجيات التسويق الداخلي وتعزيز أداء العاملين في نفس المؤسسة.
- الاستفادة من الخلاصات التي يتوصل إليها البحث لتحسين وتطوير السياسات المتعلقة بالتسويق الداخلي في المؤسسة التي تُعد موضوع الدراسة.

سادساً: منهج الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، قررنا تبني المنهج الواقعي أو الموجبي، الذي يتسم بموضوعية الباحث وحياديته عن موضوع الدراسة لضمان فهم أعمق وأكثر دقة. يُعتمد في هذا المنهج على الاستدلال الاستنتاجي الذي يستلزم الانتقال من النظريات أو الحقائق العامة المعروفة إلى استنتاجات محددة، أي من الكلي إلى الجزئي. استُخدمت دراسة حالة لإحدى المؤسسات الخدمية في الجزائر

لاستكشاف الموضوع بعمق ولتأكيد أو نفي الفرضيات المطروحة، بهدف التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة.

سابعا: دوافع إختيار الموضوع.

تتعدد الدوافع التي تقود الباحث لاختيار موضوع بحثه، وقد تم الاستقرار على دراسة التسويق الداخلي وأثره في رفع أداء العاملين لعدة أسباب. أولاً، يعتبر هذا الموضوع فرعاً هاماً من فروع تسويق الخدمات. ثانياً، تتبع أهميته من حرص الباحث على المساهمة في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الجزائرية. إضافة إلى ذلك، يتناول الموضوع إشكالية حقيقية تواجهها العديد من المؤسسات الجزائرية والتي غالباً ما تغفل عن أهمية هذا الجانب في تنمية وتطوير مواردها البشرية.

ثامنا: حدود الدراسة.

تتمثل حدود البحث الموضوعية، الزمانية، المكانية، والبشرية على النحو التالي:

الحدود الموضوعية: ينحصر البحث في تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين، مقتصرًا على القطاع الخدمي وذلك بالاستناد إلى الدراسات العديدة المرتبطة بهذا القطاع. سيتم التركيز على خمسة أبعاد رئيسية للتسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) كمتغير مستقل، ورفع أداء العاملين كمتغير تابع.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة التطبيقية الفترة الممتدة من 15 فبراير 2024 إلى 31 ماي 2024.

الحدود المكانية: تُطبق الدراسة النظرية على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة كدراسة حالة.

تاسعا: الدراسات السابقة.

عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة مقاربات، المجلد 03،

العدد 05، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المزيج التسويقي الداخلي في دعم وتطوير القدرات البشرية ضمن المؤسسات، مستندةً إلى نموذج رفيق وأحمد الذي يؤكد على أهمية تبني هذا المزيج في البيئة التنظيمية. تم الاعتماد على هذا النموذج لتحليل أثر كل من عناصر المزيج - المنتج، السعر، الترويج والتوزيع الداخليين في جذب وتنمية وتفعيل والحفاظ على الطاقات البشرية. من خلال استبيان أُجري في فرع شركة الاتصالات الجزائرية ببسكرة، توصلنا إلى أن عناصر المكان، الترويج والسعر الداخليين لها دور فعال في تطوير الرأسمال البشري، بينما لم يظهر المنتج الداخلي نفس التأثير. الدراسة تؤكد أيضًا على أن التسويق

الداخلي هو مسؤولية مشتركة لا تقتصر على قسم أو مورد بشري بعينه، وأن تبني وفهم المزيج التسويقي الداخلي يُعد مؤشراً على مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.

جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.

الهدف من هذه الدراسة هي بيان كيف تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوكيات مشاركة المعرفة واستراتيجياتها ضمن الفنادق الجزائرية. يتم ذلك من خلال الأهداف الجزئية الآتية:

- قياس مدى تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في اعتماد الفنادق الجزائرية للتسويق الداخلي كمنهج وتطوير ثقافة تعلم تنظيمية.
- تقصي مدى فعالية تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي في الفنادق الجزائرية.
- تقييم مستوى التزام الفنادق الجزائرية بالتوجهات التسويقية الداخلية ومدى تجذر ثقافة التعلم التنظيمي فيها.
- استكشاف كيف تدعم ممارسات القيادة الاستراتيجية عملية مشاركة المعرفة من خلال تفعيل التسويق الداخلي وتنمية التوجه التسويقي الداخلي.

أحمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41 العدد 2، 2014، ص 364

تسعى هذه الدراسة لاستقصاء تأثير أشكال الالتزام التنظيمي بما في ذلك الالتزام المعياري، العاطفي والاستمراري على تحسين مستويات أداء العاملين في مصنع أعلاف البيضاء. تشكلت عينة البحث من موظفي المؤسسة بأكملهم. استُعمل في جمع البيانات استبيان مكون من 30 متغير. توصلت النتائج إلى أن المواقف الإيجابية تجاه الالتزام التنظيمي كانت سائدة بين العاملين، وهو ما انعكس بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي. كما كشفت الدراسة عن وجود صلة قوية إيجابية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز أداء العاملين، مع تحديد الالتزام المعياري والعاطفي كأبرز المؤثرات على الأداء في المؤسسة. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة مراعاة صناع القرار لأهمية الالتزام التنظيمي كعامل محوري لرفع كفاءة العاملين.

نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع العدد الثامن موصل ، العراق، 2012

يسعى هذا البحث لاستكشاف كيفية تأثير إدارة المعرفة على تحسين إدارة الأداء من خلال دراسة تحليلية تستند إلى آراء رؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم التقني بمحافظة نينوى، والذين يبلغ عددهم 33 رئيس قسم من تخصصات متنوعة. أفضت نتائج البحث إلى تأكيد الأهمية الإحصائية لمعظم العلاقات السببية والارتباطية التي تم طرحها في فرضيات البحث.

وقدم البحث عدة توصيات لمؤسسات التعليم التقني، منها ضرورة تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين بهدف تحفيز الابتكار الفكري وتطوير الأفكار، بالإضافة إلى تشجيع القيادات الإدارية على مشاركة المعرفة المتراكمة لديهم، وذلك بهدف تعزيز مؤشرات إدارة الأداء بشكل صحيح وفعال.

عاشرا: صعوبات الدراسة.

واجهنا عدة صعوبات، خلال إعدادنا لهذه الدراسة نذكرها كالآتي:

- الصعوبة في العثور على دراسات سابقة تجمع بين متغيرات الدراسة؛
- الحرص الشديد على السرية من قبل المسؤولين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، مما أعاق الوصول إلى بيانات شاملة حول التسويق الداخلي؛
- الصعوبات التي واجهتنا في جمع الاستبيانات، إذ استغرقت هذه العملية وقتاً طويلاً، بالإضافة إلى محدودية استجابة العمال لتلك الاستبيانات.

حادي عشر: هيكل الدراسة.

لضمان تغطية جميع جوانب الدراسة، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية كالآتي:

- الفصل الأول: بعنوان "أداء العاملين"، مقسم إلى ثلاث مباحث. الأول يتناول الجوانب الأساسية

لأداء العاملين، أما المبحث الثاني يستعرض تحسين أداء العاملين وخطواته، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى إدارة أداء العاملين.

- الفصل الثاني: يحمل عنوان "الإطار المعرفي للتسويق الداخلي"، ويشمل ثلاث مباحث. المبحث

الأول يغطي مفهوم التسويق الداخلي بصورة عامة بما في ذلك النشأة والتطور. أما المبحث الثاني يركز على العناصر الأساسية للتسويق الداخلي، والمبحث الثالث سنتطرق إلى أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في سياسة الاختيار و التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين.

- الفصل الثالث: يتناول البحث الميداني الذي أجري في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

بولاية البويرة، لاستكشاف كيفية تنفيذ أبعاد التسويق الداخلي وتأثيرها في رفع أداء العاملين.

يشتمل هذا القسم على ثلاثة مباحث: المبحث الأول يقدم نبذة عن المؤسسة موضوع الدراسة، المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسات الميدانية، والثالث يعرض تحليل النتائج المتحصل عليها ويختبر الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار المعرفي لأداء العاملين

تمهيد

لقد أحدثت التحولات الواضحة في بيئة الأعمال تأثيرات بالغة، وانعكست هذه التأثيرات في توجهات المؤسسات نحو الاهتمام المتزايد بالموارد البشري وتقدير أهميته، إذ توصلت المؤسسات إلى القناعة بأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات، وهو القوة الدافعة التي تدفعها نحو التميز التنافسي وتشكيل مستقبلها بشكل حاسم. هذا الوعي هو ما دفع إلى تزايد الدراسات الرامية لاستكشاف السبل والأساليب الفعّالة للاستفادة القصوى من المورد البشري ورفع أدائه، ومن أهم هذه الأساليب نجد التسويق الداخلي، الذي يُعتبر من المفاهيم الرائدة المعنية بتحسين الأداء وتطويره.

في هذا الفصل، سنسعى لاستكشاف مفهوم الأداء بعمق أكبر وكيف يمكن تحسينه من خلال التسويق الداخلي، مقسمين الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية: المبحث الأول يشرح أساسيات أداء العاملين، المبحث الثاني تطرقنا إلى تحسين أداء العاملين، و في الأخير المبحث الثالث يقدم نظرة على أبرز النماذج المتبعة في إدارة أداء العاملين.

وبشكل عام كانت خطة الفصل الأول على النحو التالي:

المبحث الأول: أساسيات أداء العاملين

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين

المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

يُعد أداء العاملين عنصراً حاسماً ينبغي للمؤسسات التركيز عليه، نظراً لارتباطه الوثيق بأهم عناصرها الأساسية، ألا وهو القوى العاملة. ومن هذا المنطلق، يصبح تعزيز ومراقبة أداء العاملين تحدياً رئيسياً يواجه أي مؤسسة، إذ أنه يشكل معياراً أساسياً لقياس قدرتها على البقاء والنمو في السوق.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

قبل الغوص في موضوع أداء العاملين، من الضروري أولاً التعرف على مفهوم الأداء بشكل عام، لأنه يشكل العامل الأساسي في فهم أداء العاملين. كذلك، سنتعرف على بعض المصطلحات الأخرى التي تتشابه مع مفهوم الأداء كالتالي:

الفرع الأول: مفهوم الأداء.

يشغل مجال الأداء مكانة مهمة في اهتمامات الباحثين، خصوصاً بعد تغيرات تركيب المؤسسات سواء من الجانب القانوني أو من حيث الحجم في السنوات الأخيرة. هذا أدى إلى وجود اختلافات كثيرة في تعريف مفهوم الأداء بين الباحثين.

يعرف الأداء بوصفه القدرة على تحقيق القيمة المضافة من خلال الأنشطة والوظائف.¹

ووفقاً لكل من Periceli & Sire يعبر الأداء عن القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النتائج المرجوة.²

يري كل من Artur & Santos أن مفهوم الأداء يشير إلى الأنشطة التنظيمية التي تقوم بها المؤسسات والتي تتضمن الجوانب التشغيلية والمالية.³

ويتم تعريف الأداء من قبل Asbjorn أنه تلك العلاقة المعقدة بين الأبعاد المختلفة مثل الفعالية، الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، الجودة في العمل، الابتكار والربحية. يمثل تفاعل هذه الأبعاد مستوى وجودة الأداء النهائي.⁴

من خلال التعريفات السابقة، يتضح أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث ركز بعض الباحثين في تعريف الأداء على جانب تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، بينما ربط البعض الآخر بتفاعل

¹ Phillipe, Lorrino, **Comptes et Récits de la Performance**, Edition d'organisation, 1996, p. 47

² Periceli Anne, and Sire Bruno, **Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, 1996, p 20

³ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة 2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 ص 231

⁴ مسعودي منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح بورقلة، 2012-2013، ص 98.

وتتأسق الأنشطة. وهناك من عرف مفهوم الأداء من خلال القدرة على استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والمعنوية بأفضل طريقة ممكنة. ويبقى وصف مفهوم الأداء متغيراً بسبب التغيرات السريعة في المؤسسات والسوق.

❖ مفاهيم متصلة بالأداء:

يتربط مفهوم الأداء مع مجموعة من المفاهيم الأخرى التي قد تمثل محوراً أو جانباً أو حتى عنصراً من عناصر الأداء. ويمكن تسليط الضوء على أبرز هذه المفاهيم كما يلي:¹

الفعالية: تعبير عن القدرة على تحقيق الهدف المرجو. الفعالية تعتبر من العوامل الرئيسية في مفهوم الأداء، حيث لا يمكن للفرد أو المؤسسة تحقيق الأداء المرغوب فيه بدون كونهم فعالين في إنجاز المهام.

الكفاءة: تمثل القدرة على تحقيق الهدف باستخدام الحد الأدنى من الموارد والوقت والجهد والمهارة. يتضح من تعريف الكفاءة أنها تعد من أهم العناصر الأساسية لتحقيق الأداء العالي.

الإنتاجية: تعني العلاقة الكمية بين ما تم إنتاجه وما تم استخدامه من الموارد. الإنتاجية تعتبر مؤشراً مهماً لقياس وتحديد أداء المؤسسة بشكل عام أو الفرد بشكل خاص خلال فترة زمنية محددة.

الفرع الثاني: لمحة تاريخية لأداء العاملين.

يمكننا استقراء الأفكار السائدة في مختلف المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي حول الأداء، من خلال الإشارة إلى أن مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فردريك تايلور" والمدرسة البيروقراطية بفكر "ماكس فيبر" قد تناولتا الأداء الفردي من منظور النمطية والمعيارية، مع التركيز على تحسين أداء العامل وزيادة إنتاجيته، مع إغفال الجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين. "فردريك تايلور"، على سبيل المثال، اتبع نهجاً في تحليل العمل ودراسة الحركة والزمن وتصميم أماكن العمل وتدريب العاملين يهدف إلى توجيه أداء الأفراد بوضع معايير وشروط وظيفية محددة، مترجماً هذه المتطلبات إلى سلوكيات مرتبطة بالأداء ومرتبطة بنظام حوافز مادية، معتمداً على الفكرة القائلة بأن الحافز المادي هو الدافع الأساسي للعامل لتحقيق أداء متميز.²

بالمقابل، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتعالج النقائص والانتقادات التي وجهت للمدارس الكلاسيكية، حيث أولت اهتماماً للحاجات الاجتماعية والنفسية للإنسان، وبحثت في العوامل المؤثرة في الأداء

¹ صفوان أمين، سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة منظمات الأعمال

اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 238.

² Frederique Pigeire et autre: **Gestion Des Ressources Humaines -Pratique et élément de Théorie-**, Edition Dunod, paris 2002, p310

والدافعية، مستندة إلى نظرية هرم الحاجات لعالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو، مؤكدة على أهمية الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية في تعزيز دافعية العامل نحو العمل.¹

الفرع الثالث: مفهوم أداء العاملين.

يُعد مفهوم أداء العاملين مؤشراً حيوياً داخل أي منظمة، إذ يعكس سلوك الأفراد وتفاعلهم مع مهامهم الوظيفية. هذا الأداء هو حصيصة الأنشطة التي يقوم بها الموظفون، والتي من خلالها يمكن تقييم الأداء وتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها والحد منها.

أولاً: تعريف أداء العاملين.

يتميز بأهميته الكبيرة داخل المؤسسة، حيث يعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح وتنفيذ المهام والأنشطة المتعددة. لذا قام العديد من الباحثين بدراسة مفهوم أداء العاملين، ويمكن الإشارة إلى أبرز الأدبيات التي تطرقت لتعريف هذا المفهوم كالتالي:

- يعتبر Santos et al أنه يتألف من مزيج من السلوكيات والنتائج المتعلقة بالعمل التي تتبع من الأفراد والتي تتعلق بتحقيق الأهداف المحددة؛²
- أما Lee Cook يحدده بناءً على مدى قدرة العامل وجودة أدائه في إنجاز المهام الموكلة إليه مقارنة بالمعايير التي وضعتها المؤسسة؛³
- Krausert يرى أن أداء العاملين يتألف من السلوكيات التي تتضمن الأفعال والمساهمات التي يقدمها الأفراد والتي تتعلق بالعمل والتي تؤثر على جودة النتائج النهائية للمنظمة؛⁴
- Sonnentag & Volmer يعتبرون أنه يمثل مجموعة من الكفاءات الفردية الناتجة عن السلوكيات التي يقدمها العامل وفقاً لمتطلبات العمل.⁵
- لهم أداء العاملين بشكل أعمق، يتعين توضيح بعض المفاهيم التي تشكل جزءاً مهماً من معظم التعريفات، كما يلي:⁶
- السلوك: هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد، سواء كانت مادية أو معنوية؛

¹ Frederique Pigeyre et autre, Idem, p310

² ازهار نعمة أبو غنيم، زهراء جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع عشر، العدد 2، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص 191.

³ Cooke, Fang Lee. "Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance : A Route for BritishFirms." International Journal of Management Reviews, vol. 3, no. 4, 2001, p. 323.

⁴ Achim, Krausert, **Performance Management for Different Employee Groups**, Springer, 2008, p. 170.

⁵ حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 368.

⁶ حضير كاظم حمود، المرجع نفسه، ص 370.

- **المهارة:** هي القدرة على أداء المهام بشكل صحيح، بالاعتماد على المعرفة النظرية والعملية من خلال التعريفات المقدمة، يتوافق معظم الباحثين على أن أداء العاملين يتألف من مجموعة من السلوكيات التي تعكس مجموعة القدرات والمهارات التي يظهرها العامل أثناء تنفيذ مهمة معينة مكلف بها. بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن أداء العاملين يلعب دوراً حاسماً في تحديد جودة وكمية المنتجات النهائية.

ثانياً: أهمية أداء العاملين في المؤسسة

تتضح من خلال عدة جوانب رئيسية:

- الموظفون يمثلون العنصر الرئيسي في التحكم بالعمليات والتكنولوجيا وفي توجيه واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة؛
- يمتلكون المعرفة والقدرات الفريدة والمهارات اللازمة للابتكار والتطوير وصياغة استراتيجيات مثمرة للمؤسسة؛
- يتميز المورد البشري بقدرته على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتقليل الزمن اللازم للخدمة؛
- الموارد البشرية تعد مصدراً للطاقة الفكرية المتجددة والمعلومات، وإذا ما تم استثمارها بشكل صحيح، فإنها قادرة على تحقيق فوائد طويلة الأمد للمؤسسة؛
- المرونة العالية التي تتسم بها الموارد البشرية تمكنها من التكيف مع التغيرات وأحياناً التقدم على التطورات؛
- الموظفون لهم دور محوري في إدارة الموارد المادية للعملية الإنتاجية.¹
- استناداً إلى ما سبق، تكمن أهمية أداء الموظف في كونه الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة. ولضمان الوصول إلى هذه الأهداف، من الضروري القيام بتحليل ومراقبة وتقييم هذا الأداء بشكل مستمر للحفاظ على التوجه نحو تحقيق الأهداف. نظراً لوجود العديد من العوامل والمتغيرات التي قد تؤدي إلى انحراف الأداء عن مساره المطلوب، من الضروري استغلال كافة الإمكانيات المتاحة وتطبيق مختلف الأساليب الإدارية لتعزيز وتحسين وتوجيه الأداء.

¹ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الوابل - فرع جنرال كابل - بيسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة 2014 - 2015، ص 110.

المطلب الثاني: عناصر و أبعاد أداء العاملين.

سنتناول في هذا المطلب عناصر و أبعاد أداء العاملين.

الفرع الأول: عناصر أداء العاملين.

عناصر أداء العاملين تشير إلى المميزات والخصائص الشخصية التي يتحلى بها الموظف، والتي تؤهله لتنفيذ المهام الموكلة إليه بالدرجة المطلوبة من البراعة. يتم تقييم مستوى أداء الفرد بناءً على مدى امتلاكه لهذه المكونات، وإليك توضيح لأبرزها:¹

- **الفهم العميق لمتطلبات الدور الوظيفي:** يشمل هذا الإلمام بالمعلومات الأساسية، الكفاءات التقنية والمهنية، والإدراك الشامل للوظيفة والمجالات ذات الصلة.
- **جودة الأداء:** تعكس مدى وعي الفرد بالمهام التي يقوم بها، وتشمل حماسه، الدقة، المهارات الفنية، وقدرته على تنظيم وإنجاز العمل بفعالية وبدون أخطاء.
- **حجم العمل المكتمل:** يتعلق بكمية العمل التي يمكن إنجازها في ظروف عمل اعتيادية وسرعة التنفيذ.
- **الاجتهاد والاعتمادية:** يشمل هذا الجد والإخلاص في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية عن العمل المنجز وإتمام المهام في الأوقات المحددة، بالإضافة إلى مدى حاجته للإشراف والتوجيه من قبل الرؤساء وتقييم جودة النتائج التي يحققها.
- يؤكد بعض الخبراء على أن مكونات الأداء تشكل الجوهر الذي ينبغي للمدير الإشرافي الالتزام به عند تقييم أداء الأفراد الذين يعملون تحت إدارته. فمن خلال هذه العملية التقييمية، يتم توضيح الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالموظف، والتي يتعين عليه التنفيذ الدقيق لها.

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين.

يعد أداء العاملين بُنية متعددة الجوانب، حيث ينطوي على عدة محاور متشابكة، وقد قُدمت تصنيفات متنوعة من قبل الباحثين لتحديد هذه المحاور التي تشكل مفهوم أداء العاملين. سنستعرض أهم هذه التصنيفات كالآتي:

¹ أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91 المجلد 22، 2016، ص 181.

1. نموذج (Moorhead and Chun): يُظهر هذا النموذج أن أداء العاملين يستند إلى مجموعة من المحاور المتنوعة التي تتكاتف لتحقيق الأداء الأمثل، ويشتمل هذا النموذج على ثمانية محاور رئيسية سيتم تفصيلها كالتالي:¹

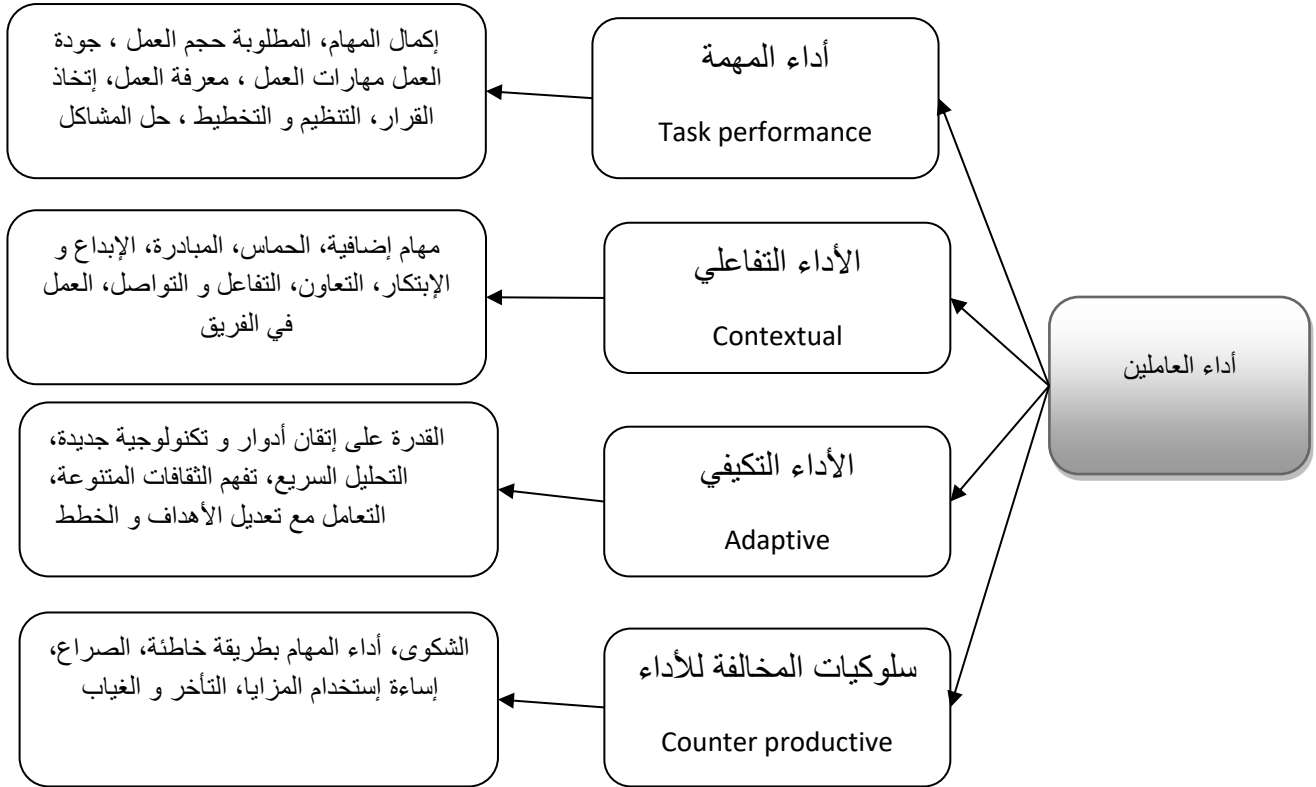
- **حجم الأداء:** يُشير إلى كمية العمل المنجز في فترة زمنية محددة.
- **مستوى الأداء:** يُقصد به جودة العمل المنجز وفقاً للمعايير المُسبقة الوضع.
- **الإلمام بالوظيفة:** يعني معرفة الأساسيات الضرورية لتأدية المهام.
- **الإبداع:** هو القدرة على توليد أفكار جديدة ومواجهة التحديات الناشئة.
- **التعاون:** يُعبر عن الاستعداد والقدرة على العمل مع الآخرين لإنجاز المهام.
- **المبادرة:** هو الحماس لبدء مشاريع جديدة وتحمل المزيد من المسؤوليات.
- **الاستحقاق:** يتجلى في قدرة العاملين على إتمام المهام بما يؤهلهم لكسب الثقة للمستقبل.
- **الخصائص الشخصية:** تعني السمات المتعلقة بالموظف كقدرته على القيادة والتأثير في الفريق والتكامل معه.

يعتبر أداء العاملين نتاج تفاعل بين محورين رئيسيين، يستند المحور الأول إلى الجوانب التنظيمية التي تضعها المؤسسة وتشمل المعايير التي تحدد الأداء الكمي والنوعي، بالإضافة إلى الإجراءات والسياسات العملية، وكذلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد. هذه العناصر مجتمعة تُشكل البنية الداعمة التي يجب أن تكون متاحة لتمكين العاملين من القيام بما يُطلب منهم بفعالية، بينما يركز المحور الثاني على الخصائص الفردية للعاملين، والتي تشمل القدرة على الإبداع، المهارات المتعلقة بالوظيفة، القدرة على التواصل والتعامل مع الزملاء، والمرونة في التكيف مع التغيرات المختلفة. لتحقيق مستويات عالية من الأداء، يجب على العاملين السعي لتطوير هذه القدرات واستثمارها بشكل استراتيجي في إنجاز مهامهم.

2. النموذج الرباعي: النموذج الرباعي لأداء العاملين يُشير إلى تكوين الأداء من أربعة محاور أساسية تتفاعل معاً لتشكيل بنية متكاملة للأداء، وتتمثل هذه المحاور في الآتي:

¹ جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، أحمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عدد من المصارف الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، جامعة تكريت، العراق، 2016، ص 174

الشكل رقم 01 النموذج الرباعي لأبعاد أداء العاملين



Source : Koopman, Linda, et al, « Conceptual Frameworks of Individual Work Performance A Systematic Review. » Journal of occupational and environmental medicine, vol.53, no.8, 2011, p863.

من خلال الشكل الذي يبين محتوى النموذج الرباعي في وصف الأبعاد المكونة لأداء العاملين عبر أربعة أبعاد تتكامل وتتفاعل بين بعضها البعض، حيث يمثل البعد الأول الأداء التكيفي، الذي يتعلق بإنجاز المهام المحددة وفقاً لمعايير مسبقة الوضع من قبل الإدارة، والتي غالباً ما تشتمل على مقاييس كمية ونوعية تصف محتوى المهام. تُصاغ هذه المعايير بشكل يضمن الاستفادة القصوى من الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً، الأداء السلوكي، الذي يعكس قدرة العامل على تبني وإظهار سلوكيات تعزز البيئة الثقافية والتقنية والاجتماعية للمؤسسة، والذي يتجاوز في أدائه المتطلبات الأساسية، ما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء بفضل تأثيره على الإبداع والابتكار.

ثالثاً، التكيف والمرونة، حيث يُتوقع من العاملين امتلاك الخصائص والمهارات التي تمكنهم من التأقلم مع التغيرات المستمرة سواء داخل البيئة العملية أو خارجها، خاصةً مع الطبيعة الديناميكية للأسواق والصناعات

رابعاً، السلوكيات المخالفة، التي تُمثل الجانب السلبي من أداء العاملين وتشمل الأفعال التي يمكن أن تؤثر سلباً على الإنتاجية والأداء الكلي مثل الغياب والتأخر وعدم الدقة في العمل. يُبرز هذا البعد أهمية السياسات والإجراءات التنظيمية في التعامل مع التحديات والانحرافات بفعالية لضمان الاستمرارية والانضباط.

يُظهر النموذج الرباعي أن أداء العاملين ينبثق من توليفة معقدة من الأبعاد المتداخلة والمتكاملة، ويُعتبر العامل الذي يتمتع بأداء متميز هو ذاك الذي يُظهر القدرة على تنمية وتطوير قدراته الشخصية بما يتماشى مع هذه المحاور.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

تتأثر الكفاءة الوظيفية بمجموعة متنوعة من العوامل المتباينة التي تصنف إلى فئتين رئيسيتين: العوامل الداخلية التي تقع ضمن إطار تحكم المؤسسة، والعوامل الخارجية المرتبطة بشكل أساسي بالسياق البيئي الأوسع للمؤسسة. هذه العوامل قد تترك أثراً إيجابياً أو سلبياً على الأداء الوظيفي، وذلك يرجع لنتفاوت درجة تأثيرها على الأفراد. وتتشكل هذه العوامل كما يأتي:

أولاً: عوامل البيئة الخارجية.

تشتمل هذه الفئة على مجموعة من العوامل والظروف التي تقع خارج نطاق تحكم المؤسسة وتتميز بأثرها الواضح على أداء الكادر الوظيفي، وتتضمن:¹

- **العوامل الاقتصادية:** تشمل هذه العوامل النظام الاقتصادي العام، الحالة الاقتصادية الراهن، التقلبات السعرية، السياسات المالية، ومدى توافر الموارد الأساسية. هذه العناصر لها القدرة على التأثير بشكل إيجابي أو سلبي على المؤسسة، مما ينعكس بدوره على مستوى أداء العاملين بها.
- **المؤثرات الاجتماعية:** القيم الثقافية المتجذرة في الفرد تلعب دوراً هاماً في تشكيل سلوكياته داخل المؤسسة وطريقة تنفيذه لمهامه الوظيفية. هذه القيم، التي تتبع من النسيج الثقافي للمجتمع الذي نشأ فيه الفرد، تمكنه من تطوير مهارات ومعارف تساهم في تعزيز كفاءته العملية.

¹ أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص

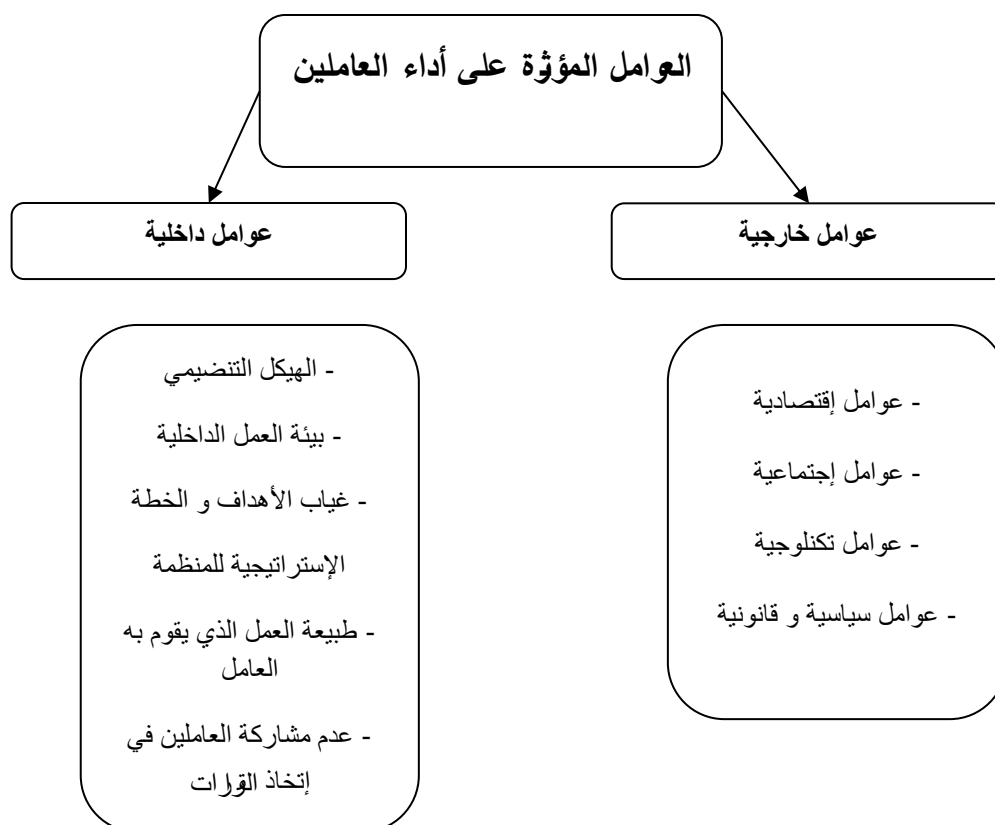
- **المؤثرات التكنولوجية:** تتألف هذه المؤثرات من التطورات التقنية المستمرة التي تفتح المجال لابتكار طرق جديدة في تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى تطوير آلات متقدمة تساعد في تقليل التكاليف والزمن والجهد المبذول في العمليات الإنتاجية.
- **المؤثرات السياسية والقانونية:** يمكن للوضع السياسي الراهن ونظام الحكم المعمول به، إلى جانب القوانين والتشريعات والسياسات المتبعة، أن تشكل إما فرصاً يمكن للمنظمة استغلالها لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، أو تحديات قد تهدد استمرارها ونجاحها في حال لم تتمكن من التكيف مع هذه الظروف.

ثانياً: العوامل الداخلية

- لا تمتلك المؤسسات سيطرة كاملة على العوامل الداخلية نظراً للتداخل مع العوامل الخارجية، ومن بين العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء العاملين نجد:¹
- **البنية التنظيمية:** تعكس طريقة توزيع العاملين وتنظيم المهام ضمن المؤسسة. تتخذ شكل رسم بياني يوضح تقسيم الواجبات والصلاحيات، وتتسم بالمرونة التي تسمح بإجراء التعديلات اللازمة استجابةً للتغيرات الداخلية أو الخارجية. تتميز كذلك بكفاءة نظام الاتصال الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعزز تحقيق أهداف المؤسسة. ولكن، قد تؤدي إلى نتائج عكسية في حال تداخل الوظائف والمسؤوليات.
 - **المناخ التنظيمي:** بيئة العمل المناسبة تُعد عاملاً محفزاً للإبداع والتعلم الفعال بين العاملين. بينما يمكن للبيئات غير المواتية أن تؤثر سلباً على مستوى أداء العاملين.
 - **افتقار الرؤية والتخطيط الاستراتيجي:** المؤسسات التي تفتقد لأهداف واضحة وتخطيط مسبق لا تستطيع تقييم نتائجها أو محاسبة موظفيها على أدائهم.
 - **دور العمل المحدد للموظف:** إلمام الموظف بمسؤولياته يساهم في تحقيق المهام المطلوبة بكفاءة وضمن الجداول الزمنية المحددة، مما يعزز من مستوى أدائه العام.
 - **ضعف مشاركة العاملين في صنع القرار:** انخفاض مستوى إشراك العاملين في القرارات يولد فاصلاً بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى تدهور في أداء العاملين نتيجة لشعورهم بالانفصال عن العمليات الإدارية.
 - **التدني في المهارات والمعرفة:** إذا كان الموظفون يفتقرون إلى المهارات والمعرفة اللازمة، فإن ذلك يؤثر سلباً على إنتاجيتهم. لذا، يتوجب على المؤسسة توفير التدريب المستمر وتطوير مهارات العاملين لتعزيز أدائهم.

¹ أونيس عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 98

- نظام الحوافز غير الفعال: الحوافز هي وسائل متنوعة تستعملها المؤسسة لتحفيز العاملين على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم في أعمالهم. إذا كانت الحوافز ضعيفة أو نادرة، فإن ذلك سيؤثر سلباً على الأداء، وهذا ينعكس بدوره على جودة الخدمات أو المنتجات.
- الشكل رقم (02): يمثل العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 103

من خلال الشكل الاتي نجد أن هنالك عدة عوامل مؤثرة على أداء العاملين منها عوامل خارجية (إقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية، سياسية و قانونية) و عوامل داخلية

المبحث الثاني: تحسين أداء العاملين.

تعتمد استدامة ونجاح أي مؤسسة، بغض النظر عن طبيعتها أو نمط عملها، على مدى تركيزها على مواردها المتنوعة، وبالأخص العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لبقائها وتطورها. لهذا السبب، يُعد تطوير وتحسين قدرات ومهارات العاملين أمراً ضرورياً للحفاظ على تنافسية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة والمستجدات المتواصلة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين أداء العاملين.

تحسين الأداء يستند بشكل أساسي على القدرات الفردية لمن يقومون بالعمل، وهناك طريقتان أساسيتان لذلك؛ الأولى تكون فورية ومباشرة، حيث تُتخذ الإجراءات اللازمة لتقويم الأداء ليتوافق مع المعايير المحددة دون التعمق في البحث عن الأسباب التي أدت إلى التباين، بينما الثانية تتضمن تدابير تصحيحية تركز على تحليل الأسباب الجذرية للانحراف بهدف إجراء تحسينات دائمة.

أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين.

التحسين بصفة عامة يشير إلى التقدم نحو الأفضل، والتغيير يُعتبر غالباً مصدر قلق لأنه يحمل في طياته عنصر المجهول، وعبر التغيير يخرج القائمون على المؤسسات من منطقة الراحة ويتخلون عن الروتين للقيام بمهام جديدة وغير مضمونة النتائج، ومن هنا يأتي مفهوم تعزيز الأداء كدلالة على أن المستوى الحالي غير مكثف ويوجد هناك مجال للتحسين وتحقيق موقع أفضل.¹

يُعرف التحسين بأنه سعي متواصل نحو تعزيز الوضع الراهن للأشياء إلى مستوى أرقى وأجود، سواء كانت تلك الأشياء دون المستوى المطلوب أو جيدة يُراد لها الاستمرارية والتطوير. هذا يشمل تحديد نقاط الضعف واستكشاف الأسباب الكامنة وراءها بهدف إيجاد حلول مناسبة لعلاجها أو التقليل من تأثيرها. يُعتبر التحسين نظاماً متيناً يُحدد الأداء المتميز ويُمكن من الترقية والتحفيز والتشجيع، بحيث تتمكن المؤسسة من تحديد المرشحين المناسبين وإعدادهم لشغل المناصب القيادية بطرق متنوعة. يعتمد نظام تحسين الأداء على معايير لقياس الأداء الحالي ومدى تطابقه مع الأهداف المحددة مسبقاً، وكذلك قياس مستوى الانحراف عن الأداء المطلوب، بالاعتماد على معلومات تغذية راجعة دقيقة ومتاحة للعاملين لتصويب الانحرافات وتطبيق استراتيجيات تحسين الأداء.²

وعليه، يُمكن تعريف تحسين أداء العاملين كعملية تهدف إلى جعل العامل يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وبأخطاء أقل، وهو ما يستلزم نهجاً منظماً وشمولياً لمعالجة التحديات التي تواجه المؤسسة. يُعد تحسين أداء العاملين بمثابة عملية انتقالية من حالة إلى أخرى أكثر تفوقاً وجودة.

ويتم تحسين أداء العاملين عبر عدة طرق نلخصها في الآتي:³

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة دكتوراه،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016، ص 186

² أحمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم

الإدارية، المجلد 41 العدد 2، 2014، ص 364

³ عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين تحسين الأداء الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا القاهرة، مصر، 1999، ص 11

الطريقة الأولى: تركز على تعزيز نقاط القوة والأولويات في العمل، مع اتخاذ موقف إيجابي تجاه العامل ومشاكل الأداء التي يواجهها، وتوجيه جهود التحسين للاستفادة من مواهب العامل وقدراته الإبداعية وتطويرها.

الطريقة الثانية: يستند إلى التأكيد على التوافق بين المهام المطلوبة من الفرد والمهام التي يتقنها بحماس، إذ إن تواجد صلة بين الرغبة في العمل وجودة الأداء يساهم في تعزيز وتجويد الأداء.

الطريقة الثالثة: يتعلق بالأهداف الفردية، حيث ينبغي أن تتلائم جهود تعزيز الأداء مع الطموحات والمصالح الشخصية للموظف، ما يعزز من فاعلية التحسينات المستهدفة ويسهم في تحقيقها.

ثانياً: مزايا تحسين أداء العاملين.

الفوائد المترتبة على تعزيز أداء العاملين تشمل الآتي:¹

- تعزيز الأداء يُمكّن المؤسسة من مواكبة التطورات المعاصرة في مجالها، بالإضافة إلى تحديث وتطوير مهارات وكفاءات العاملين، ما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة بأكملها؛
- تحسين الأداء يُحفز تجديد وصقل مهارات العاملين، مما يساهم في تركيز الجهود واكتساب خبرات مهنية قيّمة تفيد العمل؛
- تعزيز الأداء يدعم عملية تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحسين الأداء يُثري العاملين بمهارات إبداعية جديدة، مما يساعد في مواجهة التحديات الخارجية والمنافسة الشديدة، بغض النظر عن مستوياتهم المختلفة.
- تحسين الأداء يعمل على كشف الفجوات في الأداء ويسعى لمعالجتها.
- تعزيز الأداء يؤدي إلى خفض التكاليف والنفقات عبر استخدام أحدث الأساليب والطرق في العمل.
- تحسين الأداء يقلل من الوقت المهدور في نشاطات غير مجدية.
- الاستثمار الأمثل في القوى العاملة يتحقق من خلال تحسين وتطوير الأداء، وهو استثمار لا يقل أهمية عن الاستثمار المالي.

¹ وفاء الأحمرى عبد الله، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدراس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشط ، مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، العدد 6، 2020، ص 210.

المطلب الثاني: دوافع وسبل تحسين أداء العاملين.

الارتقاء بالأداء يسهم في تعزيز رضا العملاء ويزيد من العوائد المالية للشركة، كما يدفع الأفراد للمشاركة الفعالة في الإنجازات، مما ينعكس إيجابياً على تطوير مهاراتهم، ويزيد من استعدادهم للعمل ويستغل الموارد بأفضل شكل ممكن، ويعزز الإنتاجية والعائد. كذلك، يحسّن التواصل بين الإدارة العليا و العاملين، لذا يتعين على المؤسسات اتخاذ خطوات فعالة لتعزيز الأداء، ومن الخطوات الأساسية في هذا المجال تطوير برامج تدريبية للموظفين تساعد في رفع مستوى معرفتهم وثقافتهم، مما يمكنهم من تحمّل المسؤوليات في مجالات عملهم بكفاءة أكبر، إذ يُعد التدريب عنصراً حيوياً في تحسين الكفاءات والخبرات لدى العاملين.

الفرع الأول: دوافع تحسين أداء العاملين.

من بين الدوافع الرئيسية لتطوير الأداء في المؤسسات نجد التغيرات السريعة والمنافسة، التطور التكنولوجي، الحرص على المكانة والاهتمام بالجودة، وسيتم تفصيلها كالاتي:

- **التغيرات السريعة:** التغير هو العنصر الدائم الذي تواجهه المؤسسات، والسبب الرئيسي له يكمن في تقلبات البيئة الخارجية التي تتأثر بها المؤسسة وتؤثر عليها.

- **البيئة الخارجية:** تمثل نقطة الانطلاق والختام لأي مؤسسة؛ فهي المصدر الرئيسي للموارد مثل المواد الخام، رأس المال، العمالة والمعلومات السوقية، وفي الوقت ذاته هي المستقبل الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة. عندما تتميز البيئة بعدم اليقين نتيجة لتعدد وتقلب المتغيرات البيئية، تسعى المؤسسات جاهدة لتحسين أدائها للتكيف مع الغموض البيئي من خلال الابتكار والتجديد.

في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ترسخت النزعة الحمائية التي تهدف إلى صون المنتجات المحلية من التنافس الأجنبي، مما دفع المؤسسات إلى الحفاظ على حصصها في السوق. ونتيجة لذلك، اضطرت هذه المؤسسات إلى السعي المستمر نحو تحسين أدائها لضمان إستمراريتها وتوسعها.¹

- **الحفاظ على المكانة:** تعبر المكانة عن الوضع التنافسي للشركة بين نظيراتها في السوق. حين تنفذ المؤسسة استراتيجيات تخلق قيمة للعملاء والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المحتملين تقليدها، فإنها بذلك تحقق ميزة تنافسية. هذه الميزة تستند إلى عاملين أساسيين: التميز في المهارات والموارد التنظيمية. التميز في المهارات يشير إلى مستوى وجودة المهارات التي يتمتع بها العاملون في المؤسسة والتي تميزهم

¹ خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 154.

عن العاملين في المؤسسات المنافسة، بينما الموارد التنظيمية تشمل جميع الأصول المادية وغير البشرية التي تمتلكها المؤسسة. من خلال الدمج الفعال بين المهارات البشرية والأصول المادية، يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- **الاهتمام بالجودة:** التحديات المذكورة أعلاه تضع على عاتق المؤسسات مسؤولية تعزيز أدائها والتفتيش الذاتي، مما يساعدها على تحقيق الاستقرار وزيادة فرص بقائها. هناك توجه متنامي نحو تبني مفاهيم الجودة مثل الجودة الشاملة ودوائر الجودة، مما يدل على سعي المؤسسات لتطوير أدائها. وهذا يتطلب من هذه المؤسسات إيجاد طرق لدمج معارفها ومواردها المتنوعة لتحقيق مستويات أداء عالية، مع التركيز على الجودة الشاملة كإستراتيجية للتطوير التنظيمي الرامي إلى تحسين الأداء.¹

تتمثل الغايات الرئيسية التي تطمح المؤسسات لتحقيقها من خلال تعزيز أداء العاملين في النقاط التالية:²

- تخفيض نسبة الغياب بين العاملين؛
 - توليد وابتداع أفكار جديدة تسهم في رفع مستوى الكفاءة؛
 - خفض النفقات التشغيلية؛
 - الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة وتطوير جودتها؛
 - تعزيز روح الفريق والتفاني للمؤسسة وتشجيع التعاون بين الأقسام المتنوعة؛
 - تطوير النظام الأمني للمؤسسة؛
 - تحسين المهارات الأساسية في التواصل والحوار؛
 - الحفاظ على العاملين ذوي الأداء المتميز؛
 - تقليص الزمن اللازم لإتمام الأعمال والمهام؛
 - تعزيز وزيادة معدلات الإنتاجية.
- وتبرز أهمية تطوير أداء العاملين في النقاط التالية:³

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 109.

² جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 35.

³ سريير الحرنسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، بدون سنة نشر، ص 32.

- التصدي للتحديات والعقبات التي تعترض المؤسسة، والتي تتمثل في المنافسة المحتدمة للبقاء في السوق، وكذلك في تعزيز قدرتها التنافسية مقابل المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى ضمان استمرارية نموها؛

- يسهم تحسين أداء العاملين في تحقيق قيمة مضافة للمخرجات بالمقارنة مع تكاليف المدخلات.

- تعد مهمة تطوير أداء العاملين من المسؤوليات الرئيسية للإدارة، بهدف رفع مستوى الإنتاجية والعائدية، مما ينتج عنه فوائد متعددة.

- لتحسين أداء العاملين دور ملموس في تعزيز ربحية المؤسسة، ما ينعكس إيجابياً على الأفراد من خلال توفير السلع والخدمات بأسعار مناسبة.

- تحقيق مستوى عالٍ من كفاءة الأداء لدى العاملين يسفر عن نتائج إيجابية، مثل قدرة المؤسسة على إنتاج فائض قابل للاستثمار أو التوزيع على الأعضاء وفقاً لسياسات المؤسسة.

الفرع الثاني: سبل تحسين أداء العاملين

يُعد الموظف عنصراً تتسم تعديلاته بالتحدي، ولكن يمكن تعزيز أدائه من خلال محاور عدة، وهي:¹

- **التأكيد على مزايا الموظف:** يتمثل ذلك في اتخاذ موقف إيجابي تجاه الموظف بصرف النظر عن المعوقات التي تؤثر على أدائه، مع الإقرار بأنه ليس من الممكن القضاء على كل نقاط الضعف، لكن يُمكن الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها.

- **التركيز على المطلوب:** يعني ذلك خلق تناغم بين العاملين والمهام الموكلة إليهم، بالسماح لهم بأداء الأعمال التي يفضلونها قدر الإمكان، وهذا لا يعني التخلي عن المهام غير المفضلة، بل يجب محاولة تحقيق التوافق بينهما قدر الإمكان.

- **الربط بين الأهداف الشخصية وأداء العمل:** يجب أن يكون تحسين الأداء متوافقاً ومتكاملاً مع أهداف الموظف واهتماماته، بحيث يساهم تحسين الأداء في تحقيق هذه الأهداف، ما يعزز من فرصة الوصول إلى التحسينات المطلوبة في أداء الموظف.

¹ رقيقة شمامي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المؤسسة، دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 103، 104.

المطلب الثالث: خطوات تحسين أداء العاملين

تشتمل عملية تطوير الأداء على مراحل متعددة، وتشمل الآتي:

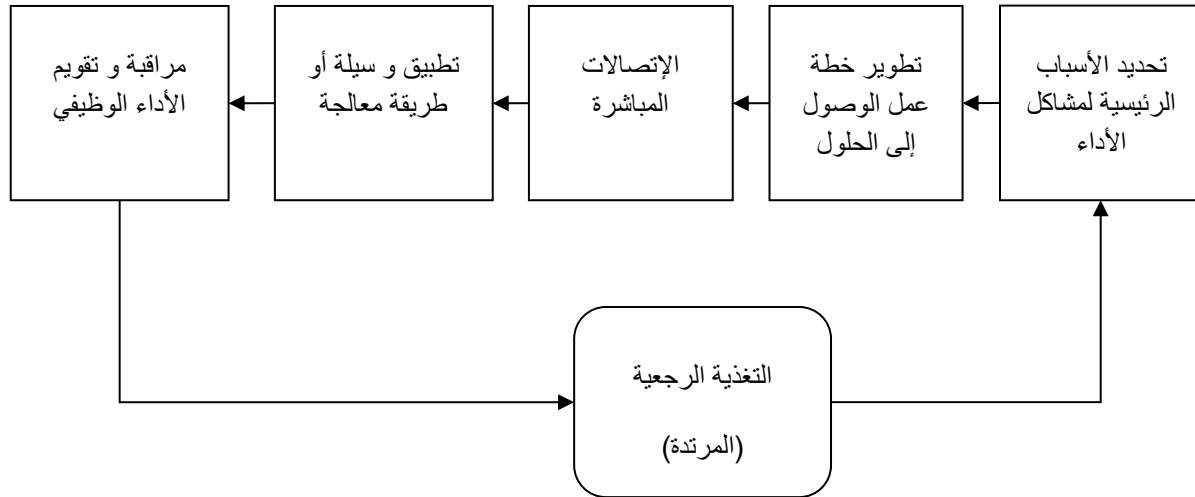
1. **تشخيص العوامل الأساسية للتحديات الأدائية:** يجب الكشف عن الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى انحرافات في أداء العاملين عن المعايير المطلوبة وتحديد الفجوات الأدائية، إذ يعتبر هذا الفهم مهماً للإدارة والعاملين على حد سواء. تستفيد الإدارة من هذا الفهم في تحليل طرق تقييم الأداء ومدى موضوعية هذه العملية، ولتحديد ما إذا كانت القصور في الأداء ناجمة عن العاملين أم بسبب نقص الموارد المتوفرة لهم. كما أن فهم الأسباب يمكن أن يساهم في تقليل التوترات بين الإدارة والعاملين عبر التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تراجع الأداء. تعكس الفاعلية القدرات والمهارات لدى العاملين، بينما تتأثر الدوافع بعوامل خارجية متعددة كالرواتب والحوافز، بالإضافة إلى عوامل ذاتية كالاحتياجات الشخصية، وعوامل موقفية تشمل متغيرات تنظيمية تؤثر على الأداء سواء بشكل سلبي أو إيجابي مثل جودة المواد المستخدمة، جودة التدريب، جودة الإشراف، وظروف العمل. قد يؤدي غياب أي من هذه العوامل إلى ضعف الأداء، لذا يجب النظر فيها بعناية فائقة عند التحقيق في أسباب انخفاض مستوى الأداء.
2. **صياغة خطة عمل لتحقيق الحلول:** تعتبر خطة العمل عنصراً أساسياً للتخفيف من تحديات الأداء وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لحلها، وذلك من خلال تعاون مشترك بين الإدارة والعاملين من ناحية، والمستشارين والخبراء في مجال تحسين الأداء من ناحية أخرى. تلعب الجلسات التفاعلية والنقاشات الجماعية حول العمل وتبادل الآراء بشفافية دوراً مهماً في تطوير حلول مقنعة للموظفين وتعزيز أدائهم ومعالجة المشكلات الأدائية.¹
3. **تحسين الاتصال المباشر:** تكتسب الاتصالات الواضحة بين المشرفين والعاملين أهمية كبرى في رفع مستوى الأداء. من الضروري تحديد مضمون وأسلوب ونمط الاتصال المثالي. كمثال على الاتصال الفعال، يمكن للمشرفين سؤال العاملين بطريقة مباشرة وصریحة عن أسباب تراجع الأداء مؤخراً، دون استخدام عبارات مبهمّة أو تصرفات ملتبسة، ومن الضروري أيضاً طلب مشورتهم وإشراكهم في تحديد الطرق الأنسب لتحسين الأداء.
4. **تنفيذ استراتيجية العلاج:** عقب انتقاء الإستراتيجية المثالية، يتعين تطبيقها عملياً وتصميم نظام للرصد والمتابعة. يجب دمج مبادئ التغيير الواجب تنفيذها ضمن الأنشطة اليومية مع الاهتمام بالآثار الفورية وغير الفورية لضمان الوصول إلى أهداف المؤسسة بأداء متميز وفعال.

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-107.

5. الرصد والتقييم المستمر للأداء الوظيفي: يجب أن تكون هذه العملية دائمة ومستدامة، نظراً لأن بعض الطرق والحلول قد لا تظهر نتائج فورية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير أدوات للمراقبة والمتابعة تركز على تقييم التحسن المحقق، مما يساعد في تقديم ردود فعل وتقييمات في الوقت المناسب لفاعلية هذه الاستراتيجيات.¹

والشكل التالي يوضح ويبين المراحل السابقة الذكر:

الشكل رقم(03): يمثل خطوات تحسين أداء العاملين



المصدر: مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية ولاية قامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعناية 2017-2018، ص 87.

لضمان النجاح في الخطوات المبدئية، يشترط توافر عدة أدوات نذكر منها:²
الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على الأولويات واتخاذ منظور إيجابي تجاه العاملين، بما في ذلك التعامل مع مشكلات الأداء. يجب الاعتراف بأن الكمال غير موجود في الأفراد، وأنه من غير الممكن القضاء على كافة نقاط الضعف. بدلاً من ذلك، ينبغي توجيه الجهود نحو تعزيز وتطوير المواهب الجديدة للموظفين وصقلها.

¹ مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعناية 2017-2018، ص 86، 87

² أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، 2017، ص 35.

الوسيلة الثانية: تشمل تعزيز أداء العاملين من خلال ربط الدافع بالأداء لتحقيق تميز. يتحقق ذلك من خلال منح العاملين الأمان والحرية في أداء الأعمال التي يفضلونها والتي تتوافق مع مهاراتهم ومؤهلاتهم. الوسيلة الثالثة: تركز على تحسين الأداء بواسطة الجمع بين الأهداف الشخصية للموظفين ومتطلبات العمل. يتم ذلك بإبراز كيف يمكن للتحسين في الأداء المساهمة في تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين، مما يعزز من تحفيزهم وينعكس إيجاباً على أدائهم العملي.

المبحث الثالث: إدارة أداء العاملين.

تعتبر عملية إدارة أداء العاملين أحد العناصر الأساسية ضمن العمليات الإدارية للمنظمات، إذ تُعد بمثابة نظام شامل يسعى لتوجيه جهود العاملين نحو تحصيل الأهداف المنشودة. هذا يتم من خلال تقديم الأدوات والوسائل الكفيلة بتعظيم استخدام المهارات الفردية العاملين وبلوغ ذروة الأداء الوظيفي. وسيتم تناول هذا الموضوع بالتفصيل عبر استعراض مكوناته الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة أداء العاملين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الجوانب المتعلقة بإدارة أداء العاملين و الأهمية و نماذج

إدارة أداء العاملين

أولاً: تعريف إدارة أداء العاملين.

لقد شهد مفهوم تنظيم أداء العاملين تطوراً ملحوظاً في الآونة الأخيرة، مع ظهور العديد من الأطر النظرية والأبحاث المتخصصة التي تركز على تقييم وقياس الأداء على المستوى الفردي بدلاً من النظر إليه من منظور الأداء الجماعي فقط. سنعرض لاحقاً بعضاً من أهم التعريفات التي تطرقت لهذا المفهوم. يعرفه Decramer بأنه مجموعة من الإجراءات المصممة لتنظيم وإدارة أداء العاملين وتوجيهه بشكل فعال من خلال وضع أهداف دقيقة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى متابعة وتقييم عمل العاملين خلال فترات محددة.¹

ويعد تعريف هذا Armstrong من بين التعريفات البارزة في هذا المجال، حيث يعتبر العملية بمثابة تنسيق بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الفردية للموظفين، مع تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار،

¹ نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع العدد الثامن موصل ،

العراق، 2012، ص 108.

وإعداد المهارات اللازمة، إلى جانب توفير الفرص التي تسمح للموظفين بتحسين قدراتهم وتعزيز كفاءتهم العملية.¹

يعتبر Varama et al أن إدارة الأداء تتألف من نظام مرحلي ثلاثي يبدأ بمرحلة التخطيط، حيث يتم فيها وضع المعايير المختلفة وطرق التنفيذ وآليات التقييم. تليها مرحلة التطبيق، والتي تشمل مساعدة العاملين على تحقيق ما هو متوقع منهم. وتختتم بمرحلة التقييم، حيث يتم فيها مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المحددة مسبقاً.²

ويشير كل من Robert & Angelo أن هذه العملية تضم مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تستهدف تعزيز وتطوير أداء الأفراد من خلال التركيز على الدعم والتحفيز.³ من خلال التعريفات المذكورة، يتضح أن إدارة أداء العاملين تمثل نظاماً متكاملًا يهدف إلى توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة. كما يُبرز الباحثون دور هذا النظام في تحسين وتطوير قدرات العاملين بشكل خاص، وفي تعزيز أداء المؤسسة ككل.

إدارة أداء العاملين تحتل مكانة مركزية ضمن استراتيجيات وخطط العمل المؤسسية. تهدف المؤسسات عبر هذا الإطار إلى توفير بيئة عمل مثالية تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، واستحداث آليات لتحسين الأداء بصفة دائمة، وتصحيح العيوب بشكل فوري، وتلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين، فضلاً عن توجيه وتنسيق الجهود بانتظام.

ثانياً: أهمية إدارة أداء العاملين.

- **على المستوى التنظيمي:** يسهم هذا النظام في تنظيم الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، وتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة عالية، ما يضمن الاستفادة القصوى من الموارد والتحكم في التكاليف. كما يعتبر ركناً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية إذا ما تمت صياغته بطريقة مرنة ومبتكرة.
- **على مستوى العاملين:** تعد إدارة الأداء الركيزة لتحقيق الأداء الأمثل، حيث توفر برامج تطويرية تساهم في تعزيز القدرات وتقدم متابعة مستمرة للمهام، مما يسهل تصحيح أي انحرافات. كذلك، تساعد في توضيح متطلبات الوظائف لكل موظف وتضمن التواصل الفعال مع الإدارة لتلبية الاحتياجات المختلفة.

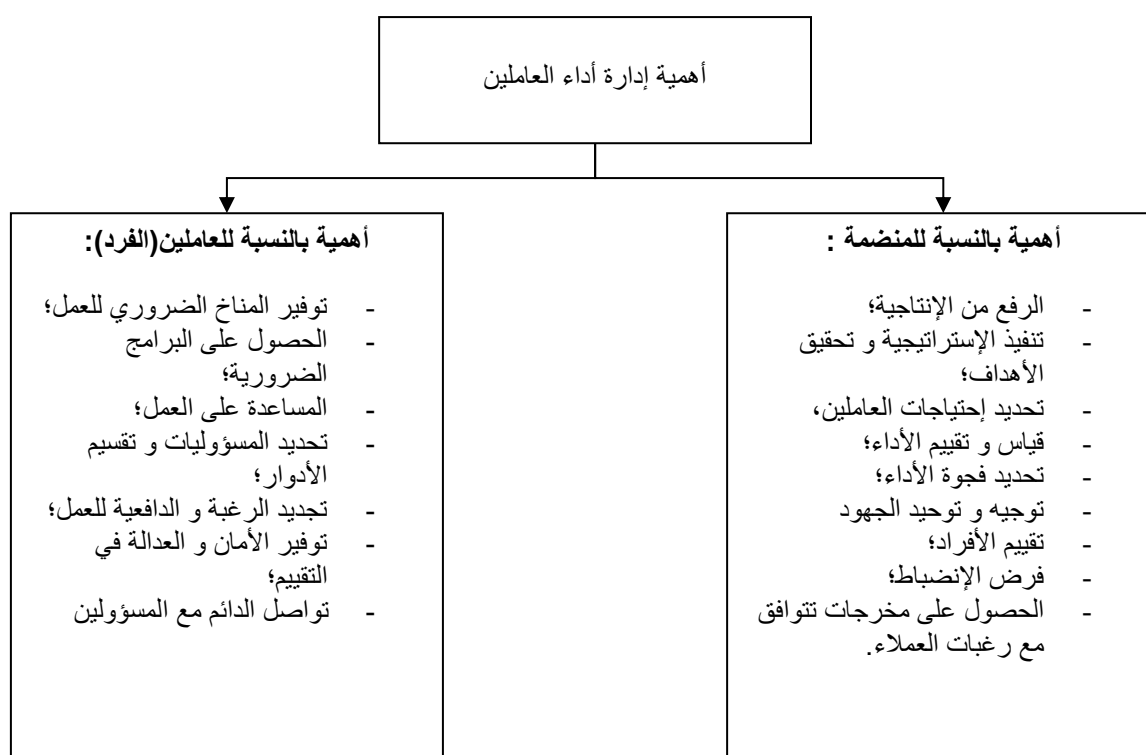
¹ Armstrong, Michael. *Armstrong's of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page, 2009, p. 618

² Arup, Varama, and et al. *Performance Management Systems : A Global Perspective*. Routledge Group, 2008, p. 17.

³ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، من 84.

بشكل عام، تشكل إدارة أداء العاملين جزءاً حاسماً من العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان الأداء الفعال للأنشطة وتحسين الأداء العام، بتعزيز القوى ومعالجة أي نقاط ضعف قد تظهر في فريق العمل.¹

و سيتم توضيح أهمية إدارة أداء العاملين بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للعاملين من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم(04): يمثل أهمية إدارة أداء العاملين



المصدر: عادل محمدزايد، إدارة الموارد البشرية ورؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر،

2003، ص 329.

إدارة أداء العاملين تمثل ركناً أساسياً في أي منظمة، حيث تسهم في ترتيب الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية. هذا النظام يشكل أداة فعالة لتطبيق الاستراتيجيات وأداء المهام بكفاءة، مما يضمن استغلال الموارد بشكل مثالي والسيطرة على التكاليف. تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على إدارة الأداء الفعالة التي تقوم على الابتكار والمرونة.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ورؤية إستراتيجية كتب عربية، مصر، 2003، ص 329

بالنسبة للعاملين أنفسهم، تعد إدارة الأداء عنصراً حيوياً يساعد في الوصول إلى الأداء الأمثل، عبر برامج تطويرية تعزز الكفاءات ومتابعة دقيقة خلال تنفيذ المهام، مما يسمح بتصحيح الانحرافات بمجرد ظهورها. كما تساهم في توضيح محتوى العمل المطلوب من كل فرد، وتضمن وجود قنوات اتصال مستمرة مع الإدارة لسد الحاجيات المتنوعة.

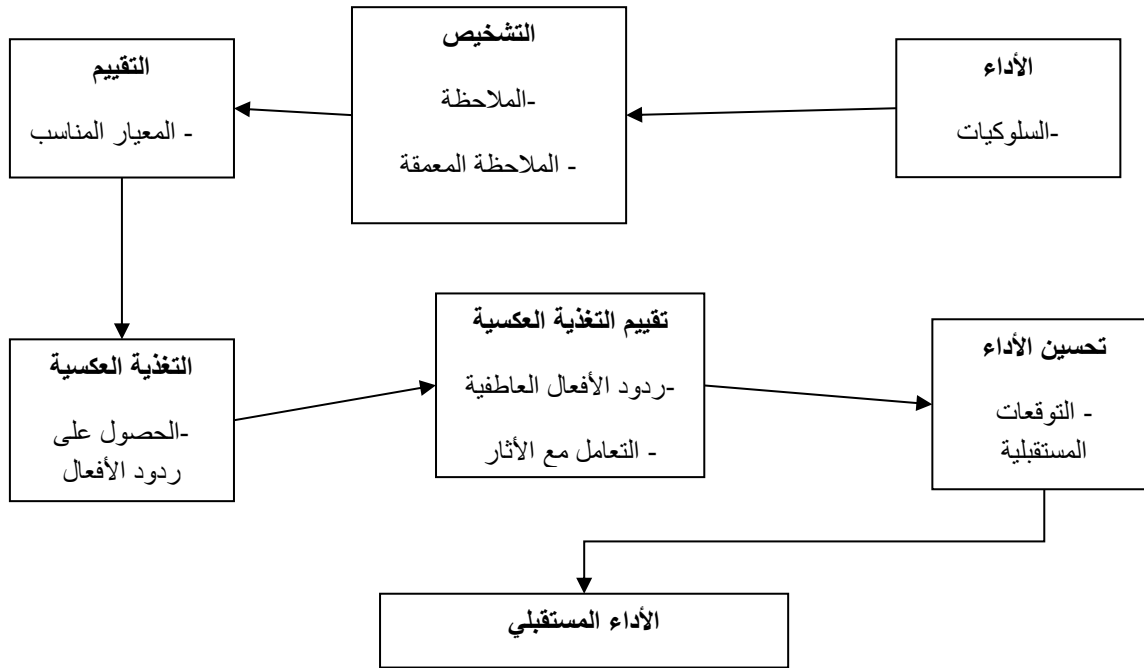
بشكل عام، تشكل إدارة أداء العاملين جزءاً مهماً من المراحل التي تعتمدها المؤسسات لضمان الأداء الناجح للأنشطة المطلوبة، وتحسين الأداء عن طريق تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الفريق.

ثالثاً: نماذج إدارة أداء العاملين.

تطورت إدارة أداء العاملين من خلال تقديم مجموعة من النماذج التي تهدف إلى تعزيز الإدارة الناجعة للموظفين والارتقاء بجميع جوانب الأداء. من بين هذه النماذج:

أولاً: نموذج (Robert & Brain): يبرز كأحد النماذج المرموقة في هذا السياق، وسيتم توضيحه بواسطة الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): نموذج إدارة أداء العاملين حسب (Robert & Brain)



Source : Cardy, Robert, and Brain Leonard. Performance Management : Concepts, Skills, And Exercises. Second Edition, M.E. Sharpe, Inc. 2011, p. 05

يتألف هذا النموذج من سبع مراحل أساسية. تتناول المرحلة الأولى أداء الموظف وتُبنى النتائج التي تُحقق في هذه المرحلة على ثلاثة عناصر رئيسية كالتالي:

- **العنصر الأول:** التحليل الدقيق للوظيفة، الذي يشمل تعريف المهام والأدوار؛

- **العنصر الثاني:** الحجم المتوقع من الأداء الذي يجب أن يُنفذ؛

- **العنصر الثالث:** المعايير الموضوعية لتقييم الأداء الذي يقدمه الموظف.

فيما يخص المرحلة الثانية للنموذج المذكور، فهي تركز على التحليل التفصيلي لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في الأداء. يتم هذا التحليل عبر ملاحظات أولية أو تقييمات معمقة لمردود العاملين. وتتنوع أساليب التشخيص تبعاً للمنهجية المتبعة وخصوصية العملية التشخيصية، ومن هنا تبرز أهمية إيلاء المؤسسات اهتماماً خاصاً بهذه المرحلة لضمان الكفاءة العالية.

أما المرحلة الثالثة، فتعنى بتقييم الأداء استناداً إلى المعايير المتوافق عليها مسبقاً، التي تقدم مؤشرات حول مستوى جودة أو ضعف الأداء المقدم من قبل العاملين.

تتبعها المرحلة الرابعة التي تشمل الاستفادة من التغذية الراجعة، حيث تكتسب خبرة الإداريين والمسؤولين أهمية في بناء نظام يستند إلى تعدد الوسائل لجمع الآراء والتفاعلات الصادرة عن العاملين.

تشير المرحلة الخامسة إلى كيفية معالجة البيانات التي يتم جمعها من خلال التغذية الراجعة، حيث يتم تحليل هذه البيانات وفهم الردود الواردة من العاملين بموضوعية، مع التأكيد على ضرورة الابتعاد عن أي تأثيرات عاطفية قد تشوه النتائج.

المرحلة السادسة: تعد هذه المرحلة حجر الزاوية للمرحلة التي تليها مباشرة، حيث يتم فيها تطوير الخطط والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتعديل الأنظمة القائمة، بالإضافة إلى تقييم وتعديل الأهداف حسب الحاجة.

وفي المرحلة الأخيرة، يتم التركيز على الأداء المستقبلي المرجو، مما يمكن الإدارة والعاملين من التخطيط والتحضير للمستقبل، ووضع الخطط والبرامج التي تضمن تحقيق هذا الأداء. يواجه هذا النموذج بعض الانتقادات التي تدور في معظمها حول تجاهله للتعامل مع العوامل والظروف المستجدة التي قد تؤثر على مستوى الأداء.¹

ثانياً: نموذج Tope Oni: يتكون من سلسلة من الخطوات السبع الرئيسية التي ترمي إلى تعزيز أداء العاملين بصورة فعالة. يتضح مضمون النموذج في النقاط التالية:²

الخطوة الأولى تركز على أهمية التخطيط الدقيق وتحديد الأهداف بوضوح، معتبرة أن الوضوح في المعايير يسهل من عملية تقييم الأداء.

الخطوة الثانية تشمل توزيع التوقعات على كافة الأقسام وفرق العمل والأفراد، لضمان فهم الجميع لحجم وطبيعة المهام المطلوبة منهم.

الخطوة الثالثة تتعلق بقياس الأداء خلال فترة محددة سلفاً، ويتم هذا القياس بناءً على المعايير المحددة. تلي ذلك الخطوة الرابعة، وهي مقارنة النتائج المتحصلة من عملية القياس مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، لتحديد مدى تقارب الإنجازات مع ما كان مخططاً له، وهكذا تظهر مدى التقدم الذي أحرزته المؤسسة وموظفوها نحو الأهداف المنشودة.

¹ Cardy, Robert, and Brain Leonard. **Performance Management: Concepts, Skills, And Exercises**. Second Edition, M.E. Sharpe, Inc. 2011, p.06

² Oni, Tope. « Building Corporate Organizations through Effective Staff Performance Management. » International Journal of Management Sciences and Business Research, vol. 5, no. 8, 2016, p. 18.

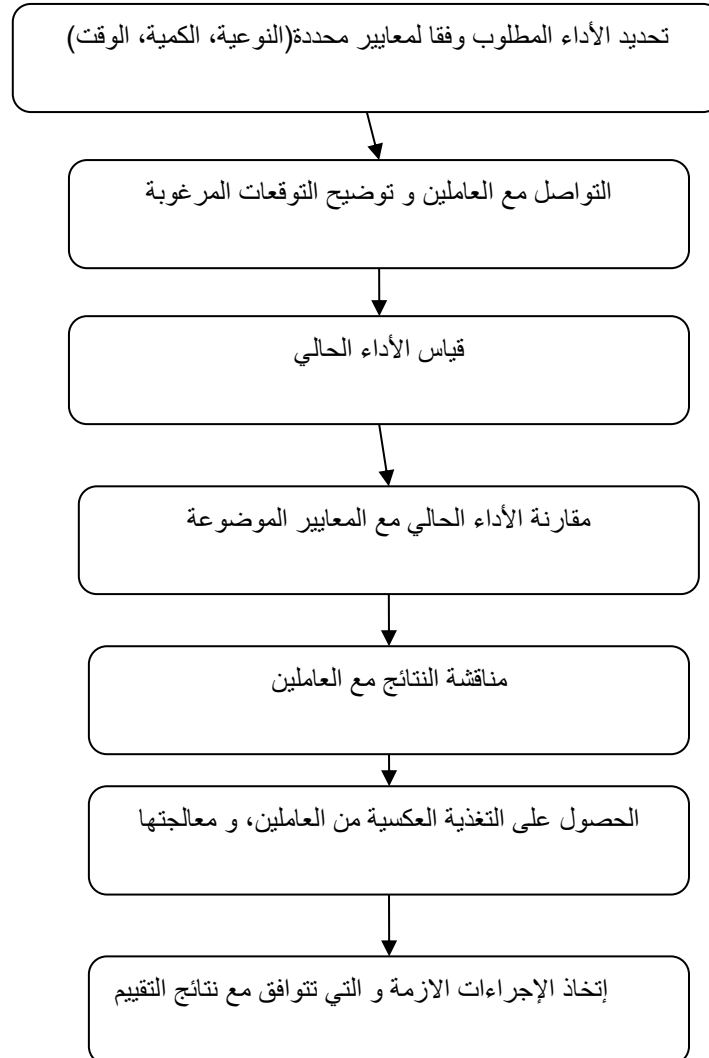
الخطوة الخامسة: بعد ذلك، يأتي التواصل مع العاملين لمناقشة الإنجازات وتحديد مجالات القوة التي يجب تعزيزها والنقاط الضعيفة التي ينبغي تلافيها مستقبلاً.

الخطوة السادسة تمهد الطريق لمعالجة أي تفاعلات قد تنشأ،

الخطوة النهائية التي تتضمن اتخاذ القرارات والتدابير المناسبة استناداً إلى نتائج تقييم الأداء. تشمل هذه القرارات توزيع المكافآت أو تطبيق العقوبات، تحديد الحاجة إلى برامج تدريبية معينة، أو استخدام المعلومات المكتسبة للتخطيط المستقبلي وتحسين بيئة العمل وأساليبه. كل ذلك يتم بما يتوافق مع التقييم الشامل لأداء العاملين.

وسيتم توضيح محتوى هذا النموذج على النحو التالي:

الشكل رقم(06): إدارة أداء العاملين حسب (Top Oni).



Source: Oni, Tope. «Building Corporate Organizations through Effective Staff Performance Management.» International Journal of Management Sciences and Business Research, vol. 5, no. 8, 2016, p 18.

المطلب الثاني: مراحل إدارة أداء العاملين.

تتسم بالتنوع والتعدد في النماذج المساعدة التي تقدمها المؤسسات والمسؤولون عنها لتعزيز أداء العاملين وضمان تحقيق أفضل النتائج. تنقسم عملية إدارة الأداء عادةً إلى أربع مراحل رئيسية، سيتم تفصيلها في هذا الجزء كالاتي

الفرع الأول: التخطيط لإدارة أداء العاملين.

تمثل مرحلة التخطيط لأداء العاملين الخطوة الأولى والأساسية في عملية إدارة الأداء، حيث يعتمد نجاح إدارة أداء العاملين بشكل كبير على جودة التخطيط. تشكل هذه المرحلة الأساس الذي تُبنى عليه المراحل اللاحقة، وتعرف عملية التخطيط لأداء العاملين من قبل Grameen Foundation بأنها المهمة التي يتم فيها وضع الأهداف وتحديد الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة من الأفراد لتحقيق النتائج المأمولة. وفقًا للتعريفات المتعددة، يُعتبر التخطيط لأداء العاملين بمثابة العمود الفقري للمراحل التالية، حيث يتم فيه تحديد الأهداف والمستوى والحجم المرغوب للأداء، وهو الذي يُقرر المعايير المعتمدة في عمليات التقييم والقياس. لذا، ينبغي على المؤسسات إيلاء اهتمام خاص بمرحلة التخطيط نظرًا لأهميتها الكبرى في نجاح إدارة أداء العاملين.¹

أولاً: أهمية التخطيط لإدارة أداء العاملين.

تُعد عملية التخطيط لإدارة أداء العاملين ركيزة أساسية واستراتيجية ضمن إطار إدارة الأداء، وتتجلى أهميتها في الجوانب الآتية:²

وضع المعايير: من خلال التخطيط، يتم تحديد مجموعة من المعايير الضرورية التي تعين على إدارة الأداء بكفاءة، مثل الكمية المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ومستوى الجودة المنشود، وترتبط هذه المعايير بشكل وثيق بالاستراتيجية العامة وأهداف المؤسسة.

توزيع وتوضيح المسؤوليات: يسهم التخطيط في توزيع المهام وتحديد الأدوار لمختلف المستويات الإدارية والأقسام داخل المؤسسة، مما يمكن كل موظف من فهم دوره والمتطلبات المنوطة به بوضوح.

تحديد البرامج اللازمة: يعمل التخطيط على تحديد البرامج التي يحتاجها العاملون لتنفيذ مهامهم وتحقيق المستويات المطلوبة من الأداء، بما في ذلك البرامج التدريبية والتطويرية، وكذلك آليات تنفيذ برامج الحوافز وغيرها من المبادرات التي تعزز من إدارة وتطوير أداء العاملين.

اختيار نموذج العمل المناسب: خلال مرحلة التخطيط، يتم انتقاء النموذج الأمثل الذي سيستند إليه في تطبيق مراحل إدارة الأداء المختلفة، بما في ذلك آليات القياس والتقييم وتنفيذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

¹ نوال يونس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 111

² بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 56.

ثانياً: خصائص التخطيط لأداء العاملين.

لضمان فاعلية نظام إدارة الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة، ينبغي أن يتسم بعدة صفات أساسية، من أهمها:¹

المرونة: تعد المرونة عنصراً حيوياً يمكن النظام من التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. تُعرف المرونة بأنها قدرة النظام على التعامل مع التحولات بفعالية، مما يسهل من عملية التكيف والتعديل في مواجهة تقلبات البيئة المحيطة.

التوقيت الاستراتيجي: يجب أن يأخذ التخطيط في الحسبان البعد الزمني، مركزاً على الأهداف طويلة الأمد والتي تساهم في استقرار التنظيم وتعزيز فهم وإدراك العاملين لآليات إدارة الأداء. **الشمولية:** يجب أن يشمل نظام إدارة الأداء جميع العاملين عبر مختلف الأقسام والمستويات الإدارية دون استثناء أو تمييز، لضمان تغطية العمليات الإدارية بأكملها. هذه السمات الرئيسية تساهم في رفع مستوى جودة إدارة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.

الفرع الثاني: قياس أداء العاملين.

تطورت آليات تقييم أداء العاملين بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، سواء من حيث الأدوات المستخدمة أو المحتوى الأساسي للتقييم. في الماضي، كان التركيز بشكل أساسي على المؤشرات الإنتاجية والمالية، كمقدار الإنتاج. ولكن مع تطور الأسواق وزيادة حدة المنافسة، بدأت الجودة تأخذ مكانة في معايير التقييم.

في العصر الحالي، ومع تفجر المنافسة العالمية، تم تبني معايير تقييم جديدة تشمل الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى السلوكيات التي يظهرها الموظف كالولاء للمنظمة، الرضا الوظيفي، والالتزام، وغيرها من المعايير السلوكية.

لذلك، يمكن القول إن تقييم أداء العاملين تحول من مجرد التركيز على الجوانب القصيرة الأمد والمؤشرات المالية إلى منهج استراتيجي متكامل يساهم في التقييم الفعّال ويوفر تنبؤات دقيقة للمستقبل. تعريف تقييم أداء العاملين، كما يعرفه Neely بأنه العملية التي تجمع المعلومات الخاصة بكفاءة وفعالية الأداء، وهو مجموعة التدابير المتخذة لقياس الدوافع، القدرات، وجهود العاملين وفقاً لمعايير محددة. ومن هذه

¹ نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة، الأردن، 2015، ص 84.

التعاريف يتضح أن تقييم أداء العاملين يمثل مزيجاً من الإجراءات التي تساعد على تقدير وتحديد إسهامات الأفراد خلال فترة زمنية محددة، بناءً على معايير متفق عليها مسبقاً بين المؤسسة والعاملين.¹

أولاً: أهمية قياس أداء العاملين.

تُعد عملية تقييم أداء العاملين جانباً حيوياً واستراتيجياً في تنظيم المؤسسة، مؤثرة في قدرتها على الاستمرار والتنافس، وكذلك في إجراءات التقييم. يُسهم النجاح في هذا التقييم في تحقيق تقدير موضوعي وكفء لجهود العاملين سواءً على الصعيد الفردي أو الجماعي، ويعزز من تنفيذ برامج التحفيز بشكل متوازن. تُعتبر عملية التقييم أساسية لتوفير البيانات اللازمة للمسؤولين عن التقييم، وتلعب دوراً محورياً في صنع القرارات المتعلقة بالعاملين، حيث ترتبط نوعية هذه القرارات ارتباطاً وثيقاً بجودة التقييم، مما يستوجب دعماً واضحاً من الإدارة.

تقييم أداء العاملين يتضمن أيضاً جانباً تنظيمياً يضمن مراقبة فعالة للعمليات داخل المؤسسة ويحفز العاملين على الوفاء بمهامهم ومسؤولياتهم. وتُعتبر عملية جمع المعلومات جزءاً أساسياً في التقييم، إذ توفر المعلومات الضرورية التي تساعد في تقييم وضع المؤسسة وتحديد التحديات التي تواجه العاملين. كلما كانت المؤشرات المستخدمة في التقييم متنوعة، كلما كانت المعلومات المتدفقة أكثر شمولاً.²

العنصر الأكثر أهمية في عملية تقييم أداء العاملين هو تحديد فجوات الأداء، التي تظهر مدى تحقيق العاملين لمهامهم ومدى قرب المؤسسة من تحقيق أهدافها المحددة. يمكن تحديد فجوة الأداء لكل موظف وكذلك الفجوات الأدائية بين العاملين بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً.

نُفهم فجوة الأداء على أنها المقارنة بين ما تحقق فعلياً وما كان منتظراً تحقيقه خلال فترة معينة. إذا كانت نتائج قياس الأداء تتطابق مع التوقعات، فهذا يعني أن العاملين يلبون المتطلبات المطلوبة منهم وأن المؤسسة تتبع مساراً صحيحاً نحو تحقيق أهدافها. في المقابل، إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب، فهذا يشير إلى وجود مشكلات تحتاج إلى تدخل وتصحيح من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات والبرامج الملائمة. وفي حالات نادرة، قد يتجاوز الأداء التوقعات، وهو ما يعتبر مثالياً للمؤسسة، لكنه قد يستدعي أيضاً إعادة النظر في الأهداف لضمان توازنها مع النتائج المحققة.

عملية القياس لها أهمية بالغة في ضمان تحقيق المؤسسة والعاملين للأهداف المحددة، وذلك من خلال المراقبة الدورية والإدارة الناجحة للموارد البشرية. هذه الأهمية جعلت الخبراء والباحثين يولون اهتماماً

¹ إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 318.

² باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 50.

خاصًا لعملية القياس كجزء حيوي واستراتيجي في التقييم الشامل، بعيدًا عن النظرة القديمة التي كانت تحصر القياس في نتائج الإنتاج النهائية فحسب.¹

ثانيًا: أساسيات قياس أداء العاملين.

تُعد عملية تقييم أداء العاملين من أكثر الخطوات تعقيدًا ضمن دورة إدارة الأداء والتقييم، ولذا يجب على المؤسسة اختيار الطرق والمنهجيات الأكثر ملائمة بعناية فائقة، بما يتوافق مع خصوصية بيئتها الداخلية والخارجية وطبيعة عمل موظفيها. وقد استعرض العديد من الباحثين المبادئ الأساسية التي ينبغي اتباعها لضمان دقة نتائج قياس الأداء واتخاذ القرارات السليمة.

يؤكد Rudman على أهمية تحديد المهام المطلوبة من العاملين بوضوح، وكذلك تحديد الإطار الزمني لعملية القياس بدقة، مع ضرورة ربط ذلك بالأهداف المسبق التخطيط لها. ويعتبر Bard أن القياس يجب أن يستند إلى معايير واضحة ومفهومة للموظفين، والتي تعكس جودة الأداء المتحقق ويجب أن تشمل على خصائص متعددة، من ضمنها العنصر الزمني.²

ويشير Mello على أهمية تنويع مصادر جمع البيانات والمعلومات لضمان فعالية قياس الأداء، حيث يساعد ذلك في الحصول على منظور شامل وتقييم موضوعي لأداء العاملين.

يركز Anderson على الحاجة إلى نظام لقياس أداء العاملين يتسم بالاستمرارية والمتابعة المنتظمة، بدلاً من القياسات المتفرقة وغير المتسقة، لضمان تقييم دقيق وتحسين مستمر. ويؤكد على أهمية أن يكون النظام موضوعيًا وخاليًا من التحيزات الشخصية والعاطفية. وينبه Herman إلى أن الاعتماد على عنصر واحد أو عدد محدود من العوامل في قياس الأداء قد يؤدي إلى نتائج غير دقيقة وقرارات مغلوطة. ويحذر من استخدام مؤشرات عامة قد تؤدي إلى تصنيف جميع العاملين على أنهم في مستوى واحد، فعلى سبيل المثال، قد تفشل المؤسسة في تحقيق هدف معين ولكن لا يعني ذلك بالضرورة فشل جميع العاملين.

يُعتبر الدقة وتجنب التعميم من الأمور الحيوية في نظام قياس الأداء، ويُعد عامل المرونة من الأساسيات الهامة التي يجب أن يتضمنها النظام، لضمان القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة لبيئة العمل

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 142.

² كامل برير، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص 203.

الداخلية والخارجية. كما يجب أن يأخذ النظام في الاعتبار التنوع الثقافي داخل المؤسسات، وخاصة الكبرى منها، واستخدام أساليب تقييم تتناسب مع طبيعة الأداء المطلوب وخصائص الأقسام المختلفة. تحقيق الدقة والموثوقية في نتائج قياس أداء العاملين يُعد عنصرًا أساسيًا لتعزيز عملية التقييم ودعم اتخاذ القرارات الصائبة. وقد تطورت مناهج قياس أداء العاملين بفضل مساهمات الباحثين التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على اختيار الأساليب الأكثر فعالية لجمع البيانات الصحيحة. وتتباين هذه المناهج بين الأساليب الوصفية، التي تعتمد على الملاحظة اليومية للمشرفين لتصرفات وسلوكيات العاملين، والأساليب الكمية، التي تركز على مؤشرات رقمية.

يرى Armstrong أنه يجب توثيق عملية قياس أداء العاملين بالنتائج الإجمالية للمنظمة، وذلك باستخدام معايير واضحة ومفهومة من قبل العاملين. تُستخدم المؤشرات لفهم وتحليل أداء كل فرد ودوره في الإنتاجية الكلية. هذه المؤشرات تشمل الكمية، الجودة، التوقيت، والتحكم في التكاليف. لتوضيح كيفية عمل هذه المؤشرات، يُمكن النظر في مثال لقياس أداء العاملين في قسم الإنتاج كالآتي:

- **الكمية:** يُقارن عدد الوحدات المنتجة بواسطة كل موظف مع الأهداف المخطط لها.

- **الجودة:** يُقارن ما يُنتجه الموظفون مع المعايير الجودة المحددة مسبقًا.

- **التوقيت:** تُقاس القدرة على الانتهاء من المهام وتسليم المنتجات ضمن الجداول الزمنية المحددة.

- **التحكم في التكاليف:** يُقيم مقدار التكاليف اللازمة لكل موظف لإنتاج وحدة واحدة.

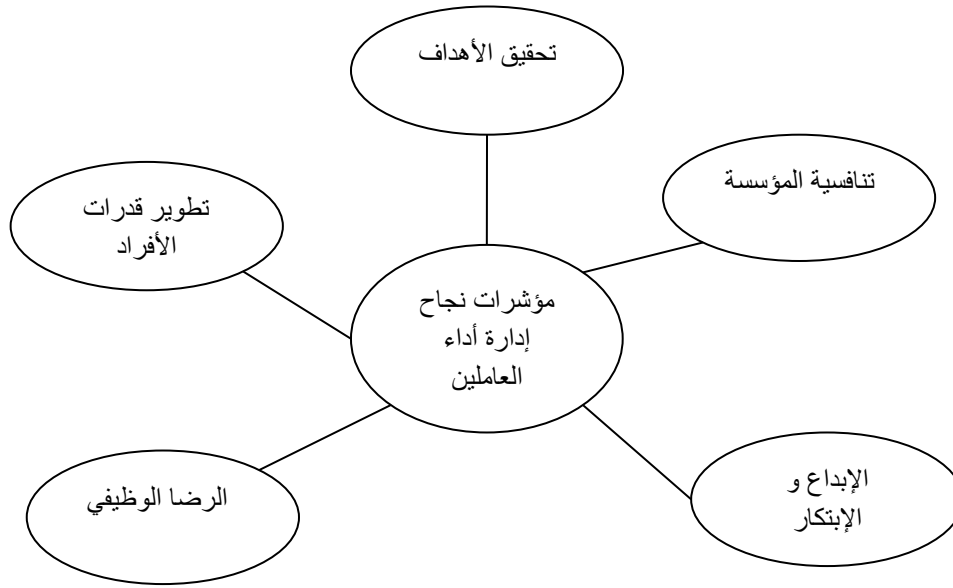
تساعد هذه المؤشرات المشرفين وصانعي القرار على الحصول على معلومات دقيقة، مما يُسهل عملية التقييم ويُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين وتطوير أداء العاملين والمؤسسة على المدى الطويل¹

المطلب الثالث: مؤشرات نجاح إدارة أداء العاملين.

تستخدم المؤسسات مجموعة شاملة من المعايير الكمية والنوعية لتقييم مدى فاعلية نظام إدارة أداء العاملين، والتي يمكن تسليط الضوء على أهمها كالتالي:

الشكل رقم (07): يمثل أهم المعايير التي تعكس كفاءة إدارة أداء العاملين

¹ نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 95.



مصدر: محمد زايد، إدارة الموارد البشرية ورؤية إستراتيجية، كتب عربية، مص، 2003، ص

329.

يوضح الشكل المدرج أهم المعايير التي تعكس كفاءة إدارة أداء العاملين، ويمكن شرحها بالتفصيل كما يلي:

أولاً - تحقيق الأهداف المحددة: يعد معيار إنجاز الأهداف الموضوعية من أبرز المؤشرات التي تعبر عن نجاح المؤسسة في إدارة مختلف الأنشطة والعمليات، بما في ذلك إدارة أداء العاملين. الوصول إلى الأهداف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات أداء العاملين، حيث يدل تحقيق الأهداف المنشودة على وجود مستوى عالٍ من الأداء لدى العاملين، مما يعكس بدوره نجاح نظام إدارة الأداء المتبع.

ثانياً - تحقيق الغايات الموضوعية: يُعدّ تنفيذ وبلوغ الأهداف المخطط لها من أبرز الدلائل على تفوق المؤسسة في تنفيذ مجموعة الأعمال والفعاليات التي تقدم عليها. ضمن هذه الفعاليات يأتي تقييم أداء العاملين، حيث يظهر الارتباط الاستراتيجي بين إنجاز الأهداف ومستوى أداء الفريق العامل. هذه العلاقة توضح أن النجاح في تحقيق الأهداف المطلوبة يشير إلى وجود مستوى أداء عالٍ لدى العاملين، وهو ما يعد مؤشراً على فاعلية نظام إدارة الأداء المطبق.

ثالثاً - الابتكار والتجديد: تعتبر القدرة على الابتكار والتجديد مؤشراً يعكس الكفاءات الفردية والجماعية لفريق العمل، وهي أيضاً تعبر عن مدى فاعلية السياسات التشغيلية والإدارية التي تنتهجها

المؤسسات. تشير الزيادة في مستويات الابتكار والتجديد، سواء كان ذلك في العمليات أو المنتجات والخدمات، إلى فعالية نظام إدارة الأداء المطبق في المؤسسة. على النقيض، يشير ضعف أو تراجع مؤشرات الابتكار والتجديد إلى إمكانية وجود نقص في فعالية نظام إدارة الأداء للموظفين.

رابعاً - الإشباع الوظيفي: كما تم التطرق إليه سابقاً، يُعد الإشباع الوظيفي حالة من الإحساس الإيجابي للموظف تجاه جوانب عمله المتعددة، سواء كان ذلك يتعلق بمهامه الوظيفية، أو العلاقات الزميلية، أو أساليب العمل داخل المؤسسة. يُعد هذا الإشباع نتيجة لمدى نجاح المؤسسة في استيعاب وإشباع احتياجات فريقها العملي والاجتماعي. ويُعد الإشباع الوظيفي أيضاً دلالة على فاعلية الأسلوب المتبع في إدارة أداء العاملين؛ فكلما ازداد شعور العاملين بوجود بيئة عمل ملائمة ونظام يُكرّم الجهود المبذولة ويُقدّرهما - وهو ما يُحدّد غالباً خلال عملية التقييم - كلما تعزز الإشباع الوظيفي. وعلى الجانب الآخر، قد يؤدي نموذج إدارة الأداء الذي لا يستند إلى مبادئ العدالة والتقدير العادل للمجهودات إلى خلق حالة من عدم الرضا والإشباع لدى العاملين.

خامساً - تعزيز مهارات العاملين: يُقاس تفوق إدارة أداء العاملين بمؤشرات مرتبطة بالعاملين أنفسهم، مثل تحسين مستوى الإنتاجية، الكفاءة في أداء المهام بدقة واستخدام أقل الإمكانيات، التناغم والتعاون ضمن الفرق، وغيرها من المعايير التي تشير إلى مدى كفاءة نظام إدارة العاملين في استثمار مهاراتهم بالشكل الأمثل. إذ تدل التحسينات والتقدم في هذه القدرات - التي يمكن قياسها بطرق مختلفة - على كفاءة وتميز إدارة أداء العاملين.

سادساً - تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة: تهدف المؤسسات إلى تحسين موقعها التنافسي من خلال تطوير قدراتها الداخلية، وهذا يأتي كثمرة لكفاءة فريق العمل في تقييم البيئة التنافسية بدقة، التصدي للتحديات، وابتكار حلول مؤثرة. يلعب نظام إدارة أداء العاملين دوراً محورياً في رفع مستوى الأداء عبر توظيف المهارات الفردية والجماعية للموظفين بأقصى قدر ممكن. كلما كان النظام أكثر كفاءة، كلما كان له دور أكبر في تحسين وتنويع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.¹

¹ محمد زايد، إدارة الموارد البشرية ورؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، ص 329.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق، تم استكشاف الأبعاد النظرية المتعددة التي تشكل مفهوم أداء العاملين، مع التأكيد على الدور الحيوي الذي يلعبه هذا الأداء في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها وطموحاتها. يُجمع العديد من الباحثين على أن أداء العاملين يُعتبر المحور الرئيسي الذي يؤثر بشكل مباشر على مؤشرات الأداء الكلية للمؤسسة، نظرًا لتأثيره الواضح على كافة الأنشطة والعمليات سواء كانت داخلية أو خارجية.

كذلك تم التطرق إلى الخطوات التي يُمكن اتباعها لتحسين و رفع مستوى الأداء من خلال التطوير المهني والتدريب المستمر. ثم بيان كيف أن البرامج التحفيزية والتطويرية تلعب دورًا مهمًا في تشجيع العاملين على الإبداع وتحقيق الأداء المتميز.

في القسم الختامي من هذا الفصل، تم استعراض آليات إدارة أداء العاملين، وهي عملية تُعد حيوية بالنسبة للمسؤولين في المؤسسات. تشكل هذه العملية الإطار الأساسي لتنسيق الجهود الفردية والجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز المصلحة العامة. كما تسهم إدارة أداء العاملين في تحديد الاحتياجات الضرورية للأفراد مثل الحاجة إلى التدريب، التحفيز، التمكين وغيرها من البرامج التي تعمل على تطوير وتحسين مؤشرات الأداء وتحقيق مستويات الإنتاجية المطلوبة، و التي سنتطرق إليها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار المعرفي للتسويق الداخلي

تمهيد

في العصر الحديث، شهدت وظيفة الموارد البشرية تحولاً ملحوظاً، حيث أصبحت تعتبر شريكاً استراتيجياً أساسياً يسهم في صنع القيمة داخل المؤسسات. هذا الارتقاء يأتي نتيجة للإدراك المتزايد بأهمية العنصر البشري كمحرك رئيسي للابتكار والتفوق في بيئة أعمال تزداد تعقيداً، مما يحفز الإدارات على إيجاد الأساليب المثلى لتعزيز وتطوير العلاقة مع العاملين الذين باتوا يطالبون بمستويات أعلى من الجودة في حياتهم المهنية.

وبالتالي، لم تعد وظيفة التسويق تقتصر على ترويج المنتجات والخدمات فقط، بل توسعت لتشمل العناية بالعاملين داخل المؤسسة، معتبرة إياهم كعملاء داخليين في سوق تنافسية داخلية، توفر لهم الخدمات والمزايا في سياق تحقيق الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

انطلاقاً من هذا الأساس، برزت الحاجة إلى اعتماد منهجية التسويق في تنفيذ مهام الموارد البشرية، خصوصاً بعد توسع نطاق التسويق بالعلاقات ليشمل جميع العلاقات المتبادلة التي تعود بالنفع على المؤسسة، بما في ذلك العلاقة مع العاملين. وهكذا تم تطوير مفهوم يُعتبر كأسلوب فعال للإدارة، يهدف إلى تناول مسائل استقطاب والحفاظ على العاملين من خلال إعادة النظر في العلاقة بين العامل وصاحب العمل، ومعاملة الموظف كعميل للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ التسويق الداخلي، والتي تشمل العناية بالعاملين وتهيئة بيئة عمل ملائمة وتحفيزهم على إنتاج وتحسين الجودة، وتقديم خدمات تلبي احتياجات وتطلعات العملاء، مع السعي لتحقيق أداء متميز.

وبناءً عليه، سيتم في هذا الفصل تقديم عرض نظري لهذا المفهوم الحديث، مقسماً إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

يستند مبدأ التسويق الداخلي إلى الاعتقاد بأن جميع الأعضاء في المؤسسة ينبغي أن يعملوا بجد وتعاونٍ لتعزيز الكفاءة والفعالية في أنشطة التسويق الموجهة للخارج. تعمل كل وحدة إدارية أو فريق داخل المؤسسة على ترويج مهاراتها وقدراتها للوحدات الأخرى ضمن نفس المؤسسة. وفي هذا القسم من البحث، سنغوص في دراسة مفهوم التسويق الداخلي، ونستعرض مراحل تطور هذا المفهوم والأهمية و الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: نشأة وتطور التسويق الداخلي

لأول مرة، ظهر مفهوم التسويق الداخلي في مقال نشره Arbeit & Sasser في عام 1976. في هذا المقال، تم مناقشة وظيفة بيع الخدمة بطريقة تجذب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة. وقد أشار Gustam & Sihombing إلى أن الموارد البشرية هي السوق الأول للمؤسسة، وأكدوا أن التسويق الداخلي ينبع في الأساس من مفهوم الموارد البشرية. يركز هذا المفهوم على تعزيز إحساس الموارد البشرية بأن المؤسسة تهتم بهم وباحتياجاتهم، فكل مؤسسة سوق داخلي خاص بها. النجاح في هذا السوق يعتمد على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والموردين الداخليين. تلبية هذه الاحتياجات تعتبر أمراً حاسماً لنجاح المؤسسة في السوق الخارجي. ومع ذلك، على الرغم من كل ما تم ذكره حول سبب بروز التسويق الداخلي، الأساس الحقيقي لتبنيه هو الاعتراف المتنامي بأهمية ودور الموارد البشرية في معظم المؤسسات والحاجة للتعامل معهم كعملاء داخليين، وضمان تحقيق أعلى مستوى من الرضا لهم. تتبع أصول مفهوم التسويق الداخلي من تسويق الخدمات، وهذا يتوافق مع الزيادة المستمرة في الدراسات حول مؤسسات الخدمات في ذلك الوقت، والاقتصاد المعتمد على المعرفة، والاعتراف المتزايد بأهمية دور الموارد البشرية في تقديم الخدمات. تم تحسين جودة الخدمات من خلال دراسة ومراقبة الطرق التي يقدم بها الموارد البشرية الخدمة.¹

كتابات Berry أضافت إلى جذب الاهتمام إلى التسويق الداخلي، حيث كان أول من اقترح استخدام التسويق الداخلي كحل لمشكلة تقديم خدمة عالية الجودة. كما اقترحه كحل لتحفيز الموارد البشرية لتقديم الخدمة بشكل مستمر، نظراً للمشكلة المستمرة التي تواجهها المؤسسات في ذلك الوقت. وذلك لأن

¹عبود سعاد، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 133 134.

المؤسسات كانت تركز أكثر على إنتاج منتجات عالية الجودة بدلاً من التركيز على الموارد البشرية التي تدير هذه العملية.

بما أن الموارد البشرية كانت الأكثر شيوعاً في تقديم الخدمات، وأن أفعالهم لها تأثير كبير على جذب والاحتفاظ بالعملاء، فقد تم اعتماد التسويق الداخلي لأنه يعتمد على فكرة أن تقديم خدمات فعالة للعملاء يتطلب تحفيز الموارد البشرية التي تعرف احتياجاتهم.

تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل خاص في قطاع الخدمات، مثل الخدمات المصرفية والنقل العام، وكان الهدف من ذلك تقديم خدمة عالية الجودة لإرضاء العميل الخارجي من خلال معالجة الموارد البشرية في المؤسسة كعملاء، وتصميم الوظائف كمنتجات لتحفيزهم. منذ ذلك الحين، شهد المفهوم تطورات كبيرة، ولم يعد مقتصرًا على قطاع الخدمات فقط، بل توسع استخدامه وأصبح مقبولاً في جميع أنواع المؤسسات، خاصة وأن معظمها قد اعترفت بفكرة وجود الموردين والعملاء الداخليين.

الفرع الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

عند استعراض الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي، نجد أنه يمكن تقسيم تطور هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل متميزة:

المرحلة الأولى: تحفيز وإرضاء الموظف.

في هذه المرحلة، كان الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو إرضاء الموظف، حيث كانت المؤسسات تعامل موظفيها كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية. تحقيق رضا الموظف كان يحفز على التفاعل بشكل أفضل مع العملاء. هذه المرحلة ساهمت في خلق فرق عمل تركز على العملاء، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خلق ميزة تنافسية، زيادة الإنتاجية وخلق بيئة عمل متميزة. ولكن، في الجانب الآخر، كان مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يفتقر إلى التخطيط. وبالتالي، واجهت هذه المرحلة بعض الانتقادات، مثل أن المنتج الذي تقدمه المؤسسة للموظف (الوظيفة) قد لا يناسبه أو لا يلبي احتياجاته ورغباته. بالإضافة إلى ذلك، الموظف ليس لديه الحرية في اختيار الوظيفة، بينما العميل الخارجي لديه الحرية الكاملة في الاختيار بين الخيارات المتاحة. وكذلك، قد يضطر الموظفون لأداء وظائف محددة (المنتج)، مما يختلف عن العملاء الخارجيين. السؤال الذي يظل قائماً هو: هل احتياجات ورغبات الموظف الداخلي أكثر أهمية من احتياجات ورغبات العميل الخارجي أم لا؟ (من الأكثر أهمية في فلسفة التسويق الداخلي، العميل أم الموظف).

استناداً إلى Mat، هناك انتقادات لهذه المرحلة، مثل أن التركيز على رضا العميل الداخلي قد يؤدي إلى إهمال احتياجات ورغبات العميل الخارجي. وقد تتكبد المؤسسة تكاليف مالية كبيرة لتقديم التحفيز المادي للموظفين بشكل مستمر. في عام 1980، قدم Gronroos توسعاً جديداً في مفهوم التسويق الداخلي، حيث أشار إلى أنه ليس كافياً فقط تحفيز العاملين لتحقيق أداء أعلى، بل يجب أيضاً تدريب كل موظف ليكون مسؤولاً ولديه مهارات في الاحتفاظ بالعملاء. ومن هنا جاءت المرحلة الثانية للتسويق الداخلي.¹

المرحلة الثانية: التركيز على العملاء.

في هذه المرحلة، يتمحور التسويق الداخلي حول بناء تفاعل بين العاملين المواجهين للعملاء والعملاء أنفسهم. يعرف هذا النوع من التسويق بالتسويق التفاعلي، الذي يعتمد على فكرة تكامل جميع وظائف المؤسسة خلف الأعمدة الخدمية. هدف التسويق الداخلي في هذه المرحلة هو خلق تناغم فعال بين العاملين المواجهين للعملاء وباقي العاملين. يشير مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى أن العاملين لن يستفيدوا من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا كانوا مؤمنين بأهمية الخدمة التي يقدمونها. ما يميز هذه المرحلة أيضاً هو نشر الوعي بأهمية الاهتمام بالعملاء والسعي لتحقيق أهداف التسويق في جميع الأقسام. التركيز على العملاء يتطلب تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المؤسسة. أهم ميزة لهذا المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعتبر مفتاحاً لتعظيم الخدمات وتحقيق نجاح التسويق الخارجي.²

لخص (Gronroos) القضايا المتعلقة بمفهوم التركيز على العملاء الداخليين لتحقيق التركيز على العملاء الخارجيين على النحو التالي:³

1. إنشاء ثقافة داخلية مرتكزة على جودة الخدمات الداخلية؛
2. تحديد العملاء الداخليين والموردين الداخليين؛
3. تحديد موقع العميل الداخلي؛
4. تحديد التغييرات السلوكية للمورد الداخلي وتطبيقها لضمان تقديم المستوى المطلوب من الخدمة؛
5. يجب على المورد الداخلي اتخاذ التغييرات الضرورية لتقديم المستوى المطلوب من الخدمة؛
6. قياس جودة الخدمة الداخلية وتوفير التغذية المرتدة للمورد الداخلي.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 150.

² منصور الهام، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين، كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، جامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص 552.

³ إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 414.

بالإضافة إلى ذلك، هناك من يضيف مرحلة بعد التركيز على العملاء، وهي مرحلة التركيز على إدارة الموارد البشرية. في البداية، كان يتم النظر إلى التسويق الداخلي كتطبيق للتسويق داخل المؤسسة، لكن توجه الباحثين تغير، حيث أصبحوا يعتقدون أن التسويق الداخلي يرتبط بجميع وظائف المؤسسة، وأكثر ارتباطاً بوظيفة إدارة الموارد البشرية. من النتائج الهامة لهذه المرحلة، تقليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني مفهوم التسويق الداخلي. في هذه المرحلة، زاد التكامل والتناغم بين وظائف التسويق وإدارة الموارد البشرية، حيث يجب على المسوقين الداخليين مساعدة ممارسي إدارة الموارد البشرية في فهم مفهوم التسويق الداخلي لزيادة فعالية تبنيه.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير.

في هذه المرحلة، يتم تقديم التسويق الداخلي كأداة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة. يتحول التسويق الداخلي إلى منهجية ووظيفة لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تحويل الأفراد إلى موارد للوظيفة التسويقية. هذا يقضي على العزلة بين الوظائف ويقلل من مقاومة التغيير بينها، حيث يسهل تنفيذ الاستراتيجيات بشكل أكثر فعالية، ويتغلب على الصدمات الداخلية، ويحسن الاتصال الداخلي. استراتيجية التسويق الداخلي تعتبر جميعاً للاستراتيجيات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة. فعالية تنفيذ عناصر التسويق الداخلي تساعد المؤسسة على تحقيق استراتيجيات الأعمال. لكي تكون المؤسسة أكثر استعداداً لتلبية احتياجات العملاء ومواجهة تهديدات المنافسين، يجب عليها تحفيز جميع موظفيها وتدريبهم لتقديم المستوى المناسب من الخدمات للعملاء.

الجدول رقم (01) يمثل مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

الباحثون	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al 1976	✓ التسويق الداخلي هو نتيجة للوظيفة (المنتج الداخلي) التي تلبي احتياجات العاملين (العمل الداخلي)، مع تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه ✓ يستهدف الخط الأمامي للموظفين ✓ هو إستراتيجية تعتمد على برامج التسويق التي تركز على التواصل مع العاملين، تطوير القدرات المخفية، وتقديم مكافآت للموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة.

✓ التسويق الداخلي ينبع من الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي للموظفين. ✓ يتم تنفيذ التسويق الداخلي عبر أبحاث التسويق الداخلية وإعادة هندسة العمليات، وذلك بهدف تطوير الوظائف التي تقود إلى تقديم خدمات متميزة.	Sasser & Arbeit 1976
✓ التسويق الداخلي ينشأ من الوعي والاهتمام بالعملاء. ✓ يستهدف المؤسسة بأكملها وجميع العاملين. ✓ التسويق الداخلي هو إستراتيجية تهدف إلى تطوير المنظور الذهني للموظفين بما يمكنهم من تقديم خدمات فعالة للعملاء. ✓ ضمن نطاق أوسع من العلاقات الإدارية.	Gronroos 1983
✓ التسويق الداخلي ينتج عن تحسين مستوى الإنتاجية والكفاءة. ✓ يستهدف جميع العاملين، ويتطلب بناء سلسلة قيمة الخدمة. ✓ يتم تنفيذ التسويق الداخلي عبر التواصل مع العاملين وتقنيات تغيير الثقافة.	Gummesson 1987
✓ التسويق الداخلي ينبع من التفاعلات الداخلية الفعالة. ✓ يستهدف جميع العاملين. ✓ يتم تطبيق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتعزيز التوجه الخدمي للمنظمة.	Georger 1990
✓ التسويق الداخلي ينتج عن تحسين فعالية الإستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم العاملين وتحفيزهم ودمجهم نحو تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. ✓ يستهدف جميع العاملين ✓ يتم تطبيق التسويق الداخلي من خلال استخدام التقنيات التسويقية، بالإضافة إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تحقيق أهداف السوق للمنظمة.	Ahmed & Rafiq 1993
✓ التسويق الداخلي قد يكون له أهداف متعددة بناءً على الجماعة المستهدفة (مجموعات خاصة أو العاملين أو المؤسسة ككل). ✓ يمكن أن يستهدف أقساماً معينة أو المؤسسة بأكملها، ويتم تطبيق التسويق الداخلي من خلال التواصل. تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.	Foreman & Money 1995
✓ التسويق الداخلي ينبع من إدارة التغيير ✓ يستهدف جميع العاملين ✓ التسويق الداخلي هو فلسفة وسلوك، يمكن للمنظمة من الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الكلية والجزئية	Varey & Lewis 1999

✓ التسويق الداخلي هو جهد مخطط لتحقيق رضا العاملين، رضا العملاء والتكامل بين الوظائف من خلال تمكين العاملين.	
✓ التسويق الداخلي ينشأ من تحسين الإنتاجية وتعزيز الأداء الوظيفي. ✓ يهدف إلى جميع العاملين. ✓ يعتبر التسويق الداخلي إطاراً نظرياً وثقافياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، في حين يطور مهارات خدمة العملاء من خلال إدارة العلاقات الداخلية والاتصالات الداخلية.	Ahmed & Rafiq 2003
✓ التسويق الداخلي ينبع من تعزيز الرضا الوظيفي وتبني التوجه التسويقي. ✓ يهدف إلى جميع العاملين الذين يشاركون في خلق قيمة الخدمة. ✓ تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمؤسسة.	Nande Desai & Murphy 2003
✓ تم تقديم فلسفة تنظيمية تُعرف بالتوجه التسويقي الداخلي. ✓ التوجه التسويقي الداخلي ينشأ من تعزيز مستوى الرضا الوظيفي . ✓ يستهدف العاملين الذين يعملون في الخطوط الأمامية.	Linges 2004

المصدر: جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014. ص ص 81 82

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الداخلي.

تتمحور كل مؤسسة حول أهداف تطمح لتحقيقها، وفي ظل المنافسة القوية والتحديات المستمرة التي تبرز في السوق، تبرز الحاجة لدى المؤسسات الخدمية لتعزيز جودة خدماتها بغرض جذب واستقطاب أكبر قدر ممكن من العملاء. ورغم أن التسويق التقليدي كان يركز بشكل أساسي على عمليات التبادل التجاري بين المؤسسة والعملاء، فقد تزايد الاهتمام مؤخراً بالعاملين داخل المؤسسات والدور الجوهري الذي يلعبونه، وهذا ما يعرف بمفهوم التسويق الداخلي.

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

1) تعريف بيرري

التسويق الداخلي: "يعتمد على تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يعتبرهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والحفاظ عليهم، وبالتالي، يمكنهم أداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم. يتم النظر إلى العاملين في المؤسسة كعملاء، حيث يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للعميل الخارجي وتحقيق رضاه. تعتبر المؤسسة الوظائف كمنتجات داخلية يجب تصميمها بطريقة تلبي حاجات ورغبات العاملين مع مراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لهذه الوظائف، لتكون المؤسسة أكثر فعالية في تسويق خدماتها".¹

"بيرري كان أول من استخدم مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات، مشيراً إلى أن مقدمي الخدمات بحاجة إلى ضخ ترويجي. أكد على أن غياب هذا الجهد الترويجي الموجه إلى أفراد التنظيم وأصحاب المصلحة قد يؤثر سلباً على رسالة التنظيم وخططه وبرامجه واستراتيجياته التسويقية. العاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط وسياسات وتوجهات المؤسسة وفهم رسالتها وأهدافها بدقة لكي يكونوا على استعداد لتمريرها إلى العملاء أو الاستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل".²

2) تعريف رفيق وأحمد:

رفيق وأحمد (1993) عرفوا التسويق الداخلي: "بأنه الجهود المؤسسة التي تسعى للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحفيز العاملين وتحقيق التكامل بينهم. هذا يهدف إلى تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية بشكل أكثر فعالية والاستراتيجيات الوظيفية لكل قسم أو إدارة داخل المؤسسة".

رفيق و أحمد 2000: "قدم رفيق وأحمد تعريفاً آخر للتسويق الداخلي، حيث وصفوه بأنه استخدام التسويق كأداة لمقاومة التغييرات التنظيمية والحفاظ على التوازن، بالإضافة إلى تحفيز وتنسيق العاملين نحو تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية بشكل فعال. وهذا يتم من خلال خلق الدوافع للمستهلك بالاعتماد على عاملين متحمسين ومهتمين بالعملاء، وكذلك بهدف تحقيق رضا العملاء".³

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 284.

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 56.

³ أحمد بيرقيز، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية)،

الجيزة، مصر، 2013، ص 30.

(3) تعريف كوتلر:

عرف التسويق الداخلي: "بأنه جهد المؤسسة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، خاصة العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، ودعم الخدمة، كذلك من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا العملاء، هذه المهمة تتضمن تدريب وتحفيز العاملين لتمكينهم من خدمة العملاء بنجاح. وعرفه أيضا على أنها لعملية التحفيز وتمكن العاملين في مختلف الوظائف والمستويات لخلق تجربة إيجابية للعملاء الخارجيين، وهو ما يقود بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة".¹

(4) تعريف جونسون:

جونسون عرف التسويق الداخلي: "بأنه الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتوحيد جميع أعضائها بهدف تحقيق فهم كامل لرسالة المؤسسة وأهدافها. يتم ذلك من خلال العمليات التدريبية والتحفيزية والتقييمية، كل ذلك بغرض تقدير الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة. هذا يعكس العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، والجهود والإجراءات التي تتخذها المؤسسة تجاه موظفيها لتحقيق والوصول إلى أهداف المؤسسة".²

استنادًا إلى التعريفات المذكورة، يمكن استخلاص أن التسويق الداخلي يعني استخدام استراتيجيات التسويق مع القوى العاملة داخل المؤسسة. يتم ذلك من خلال تطوير سياسات وبرامج محددة تستهدف العاملين باعتبارهم عملاء داخليين، بهدف جذبهم والحفاظ عليهم، وخاصة الأكثر كفاءة من بينهم، وتأهيلهم وتشجيعهم للعمل بأعلى مستوى ممكن، وتحفيزهم على الالتزام بتنفيذ استراتيجيات المؤسسة من خلال التواصل الفعال بينهم، كل ذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي.

يمكن القول إن التسويق الداخلي يتميز بالعديد من الخصائص و التي تتبع من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية.

وفيما يلي بعض الخصائص الرئيسية للتسويق الداخلي:³

- **التسويق الداخلي هو عملية اجتماعية:** يتم تطبيقه داخل المؤسسة لإدارة عملية التواصل والتفاعل بين المؤسسة وموظفيها، حيث لا تقتصر احتياجات العاملين على الاحتياجات المادية فحسب، بل

¹ Kotler Ph, Keller K; Manceau D, **Marketing Management**, 15 édition, Pearson France, Nouveaux Horizons, Montreuil, France, 2015, p.453.

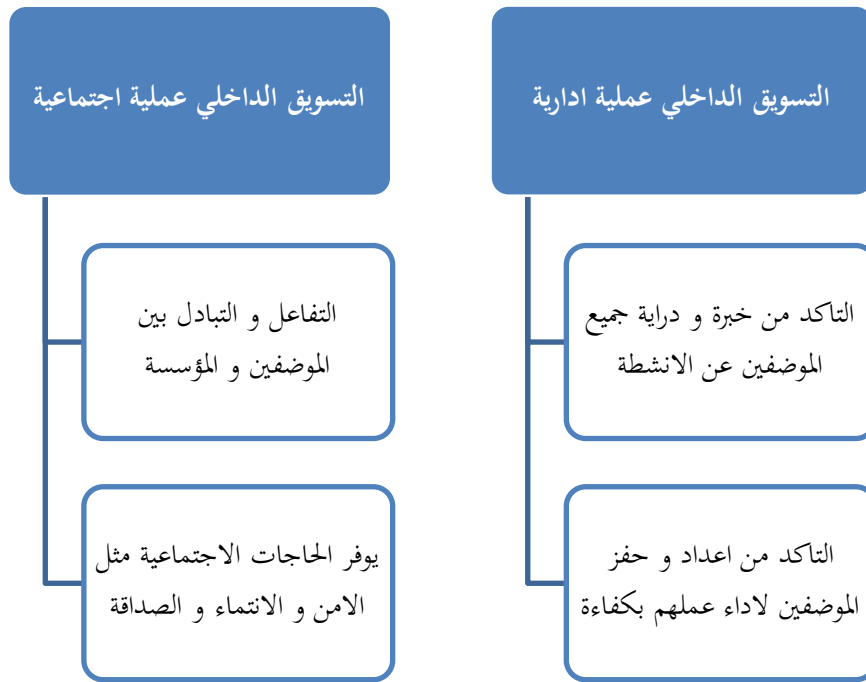
² محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص. 150.

³ كندة على ديب، حيان محمد بركات، **التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37 العدد 3، 2015، ص 236.

هناك احتياجات اجتماعية مثل الأمان والانتماء والصداقة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال التسويق الداخلي.

- **التسويق الداخلي هو عملية إدارية:** تهدف إلى تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:
 - ✓ التأكد من أن جميع العاملين لديهم معرفة وخبرة كافية بالأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تساهم في تلبية احتياجات العملاء الخارجيين؛
 - ✓ التأكد من أن جميع العاملين قد تم تدريبهم وتحفيزهم لأداء وظائفهم بكفاءة.
 - نظرًا للأهمية البالغة للتفاعل بين المؤسسة وموظفيها، يُعد التسويق الداخلي عملية تفاعلية اجتماعية تهدف إلى تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعاملين، وفي الوقت ذاته يُمثل عملية إدارية تتطوي على التكامل بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، حيث تُسهم كل وظيفة في خدمة وظيفة أخرى ولا يمكن الفصل بينها. وإلى جانب هذه السمات، هناك خصائص أخرى مميزة للتسويق الداخلي تشمل:¹
 - ليس التسويق الداخلي مجرد أنشطة مستقلة، بل هو جزء متكامل من برامج خدمة العملاء والاستراتيجيات والأعمال الشاملة، حيث يشكل هيكلًا للأنشطة المصاحبة ويكون الهيكل الأولي للنشاط التسويقي الخارجي؛
 - التواصل هو العنصر الأساسي لنجاح التسويق الداخلي، وله دور محوري في الحصول على التفوق التنافسي وفي تقليل الصراع داخل الهيكل الوظيفي للمؤسسة؛
 - يعتبر التسويق الداخلي عملية إستراتيجية تقود العاملين لتحقيق النتائج المرجوة، ويستخدم لتعزيز روح الابتكار؛
 - التسويق الداخلي يكون أكثر فعالية عندما يكون هناك التزام عالي من الإدارة العليا والعاملين، ويكون النمط السائد للإدارة هو النمط المفتوح.
- الشكل (01) يمثل خصائص التسويق الداخلي

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص 15.



المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 414.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يحظى التسويق الداخلي بأهمية بالغة في بنية المؤسسات العصرية، نظراً لتأثيره المباشر ليس فقط على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل وعلى مستوى تفاعل وإنتاجية العاملين بها. تكمن القيمة المضافة للتسويق الداخلي في قدرته على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

تعتبر أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة كونه نهج إداري يسعى للوصول إلى العملاء من خلال تحفيز وتطوير أفراد المؤسسة لتأدية مهامهم بشكل أمثل أثناء التواصل مع العملاء وتنفيذ فلسفة الإدارة والجودة في تقديم الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بطريقة تضمن الجودة ورضا العملاء. يعتبر التسويق الداخلي الطريق الذي تسلكه المؤسسة للوصول إلى أسواقها الخارجية والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة وربحياتها وأهدافها المحددة. يكتسب التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور:

1. **إدارة التغيير:** قد تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات كبيرة، مثل رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة، مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى التي قد تكون غير مخططة أو تفرضها ظروف معينة. في هذه الحالات، يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً في قبول وإنجاح هذه التغييرات.
2. **بناء الصورة العامة:** وفقاً لريتشارد نورمان، تُعتبر صورة المؤسسة من العناصر الأساسية في القطاع الخمسة: مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التوصيل، ثقافة المؤسسة في إدارة نظام الخدمة. الصورة تُعتبر أداة تواصل تستخدمها المؤسسة للتأثير على العاملين، السوق، العملاء، والأطراف الأخرى المشاركة في النشاط، مثل ملاك الأسهم أو المالكين الآخرين للموارد، بهدف التمتع الاستراتيجي والدخول بفعالية في السوق، وتسهيل الحصول على موارد متنوعة أو بأقل تكلفة ممكنة، وتوجيه سلوك الأفراد وزيادة الدافعية والإنتاجية. في هذا السياق، يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال التواصل الداخلي وتبسيط الضوء على ما يميز المؤسسة لأعضائها، ثم من خلال الأفراد، تسعى المؤسسة للتمتع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف. لذا يُقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.
3. **إستراتيجية المؤسسة:** تنفيذ أي إستراتيجية يتطلب التعاون والتنسيق بين الأفراد والوظائف المختلفة. تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل التداخل والصراع الوظيفي، وبناء التزام الأفراد اللازم لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بأفضل طريقة ممكنة.¹

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي للموظف

تتعدد الفوائد والمنافع التي يجنيها الموظفون من تنفيذ برامج التسويق الداخلي، ومن أبرزها:

تحقيق الرضا للعاملين: من أهم المنافع التي يترتب على تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والاستقرار لدى العاملين، حيث يتم البحث عن احتياجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها، وهو ما يساهم في إرضاء العاملين.

تطوير وتحسين أداء العامل: يستفيد العامل بشكل أولي من برامج التسويق الداخلي، حيث تعمل على توفير الظروف المناسبة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تساهم في تحسين أداء العامل وزيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي، يتغير الطريقة التي ينظر بها العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمراً إيجابياً بالنسبة للعامل.

¹ محمد فريد الصحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 95

الشعور بأهمية الوظيفة: تولد برامج التسويق الداخلي شعوراً لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يتغير نظرته للعمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز في العمل.

في النهاية، يمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي بما أشار إليه كرونروس، حيث أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويين: استراتيجي وتكتيكي. على المستوى الاستراتيجي، يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية تتسم بالوعي والإدراك بأهمية خدمة العملاء، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تركز على تطوير الاتجاه الإيجابي في التعامل مع العملاء. وبذلك، يعتبر التسويق الداخلي مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المؤسسة.¹

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

التسويق الداخلي يستهدف بشكل أساسي خلق قوة عمل ثابتة ومتقدمة في المؤسسة تتمتع بمعنويات عالية وشعور بالمسؤولية، مما يساهم في تقليل معدلات الانتقال وزيادة رضا العاملين، بالإضافة إلى تقديم أفضل وأجود الخدمات للعملاء. بشكل عام، يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات هي:²

الهدف على المستوى العام: يتمثل في الحصول على عاملين متمتعين بمهارات وقدرات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء بالطريقة المطلوبة.

الهدف على المستوى الاستراتيجي: يهدف إلى خلق بيئة داخلية تعمل من خلال إجراءات فعالة تتمثل في ثقافة الخدمات والإجراءات الداخلية، وتوزيع المعلومات التسويقية على العاملين. الهدف من ذلك هو تطوير وعي العملاء الداخليين والخارجيين وإنشاء تكامل بينهم، ومحاولة إزالة العقبات الوظيفية التي تعترض سبيل التسويق الداخلي.

الهدف على المستوى التكتيكي: يتمثل في بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية الفردية للعاملين، وهو يعتمد على أن الأفراد هم السوق الأولى للمنظمة التي تقدم الخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التسويق الداخلي إلى:

المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء وجودة الخدمة.

تحفيز العاملين وتنشيط دوافعهم لإنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم.

¹ محمود على الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو 2011، ص 345.

² الطائي حميد عبد النبي إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة، دار زهران عمان، الأردن، 2000، ص 150.

تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان استغلال مواردها من قبل العاملين في سبيل الحفاظ على العاملين المتميزين والمناسيين.

الجدول رقم (02) يمثل جدول أهداف التسويق الداخلي

مستويات الاهداف	التطبيقات
الهدف العام	الهدف من التسويق الداخلي هو جعل العاملين أكثر فهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	• إنشاء بيئة عمل داخلية تشجع على الاهتمام بالعملاء وتنمية الروح التجارية بين الأفراد • تعزيز الأساليب الإدارية. • تعزيز سياسة العاملين • تعزيز سياسة التدريب الداخلي ودعم عمليات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	• يجب تطوير الخدمة بشكل كامل وتقبلها داخلياً قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. • يجب على العاملين فهم السبب الذي يتوقع منهم التصرف به بطريقة معينة و يجب دعمهم لموقف معين، مثل الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة

المصدر: ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي و إدارة جودة الخدمات و أثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2015، ص 19.

تتمحور أهداف التسويق الداخلي حول تعزيز إدارة العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين أدائهم وتعديل سلوكياتهم. هذا يضمن الفعالية في البرامج الداخلية و الخارجية التي تنفذها المؤسسة. النجاح في ترسيخ أهداف المؤسسة ونظمها وسياساتها بين العاملين يشكل أساساً لتوجيههم نحو الاهتمام بالعملاء واحتياجاتهم. هذا بدوره يساعد المؤسسة على جذب والحفاظ على الكفاءات المميزة من خلال زيادة ولاء العاملين. الأهداف التي يسعى التسويق الداخلي لتحقيقها تتجلى في ثلاثة أنماط من المواقف:

1. تنمية ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأعضاء وتعطي معنى لانتمائهم للمؤسسة. كل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة بها، وتحديد ونشر القيم التنظيمية يعد أساسياً لتحقيق رسالة

المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها. يتطلب هذا فهمًا كاملاً ومشاركًا لدى الأعضاء لهذه القيم، ومن أمثلة هذه القيم.

- الاعتقاد بأن الزبون دائماً على حق؛
 - أهمية مظهر العاملين في تحقيق رضا العميل؛
 - السعي لتحقيق جودة العمل من أول مرة؛
 - الإسراع في تنفيذ المهام والخدمات.
- تتطلب القيم المؤسسية جهوداً مكثفة لغرسها في وعي العاملين، بهدف تعزيز ثقافة مؤسسية تعكس المبادئ التي تسعى المؤسسة إلى تأصيلها. ولتحقيق هذا، يجب على التسويق الداخلي القيام بالآتي:
- تأهيل العاملين، المديرين، والمشرفين لفهم وتبني رسالة المؤسسة، أهدافها، استراتيجياتها، والسلع والخدمات المقدمة؛
 - تطوير السلوكيات لدى العاملين تجاه بعضهم البعض وتجاه الأسواق التي يتفاعلون معها؛
 - تعزيز مهارات الاتصال الفعال والتفاعلية لدى العاملين لضمان التفاهم والأداء المتناغم على مستوى المؤسسة بأكملها.¹

2. الحفاظ على ثقافة المؤسسة و توجهاتها:

- أما بخصوص الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها، يتم ذلك من خلال:
- وضع برامج وخطط تضمن استمرارية تطبيق هذه القيم، لمنع الرجوع إلى أنماط الأداء غير المتكاملة؛
 - السعي لضمان أن الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة تشجع وتدعم توجه العاملين نحو الاهتمام بالعميل والسوق؛
 - كفاءة سريان المعلومات وتوفيرها للعاملين بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية.

3. تقديم سلع و خدمات جديدة :

يبرز دور التسويق الداخلي بشكل محوري في إدارة طرح السلع والخدمات الجديدة والتحديات المصاحبة لتبنيها. في هذا السياق، يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً خاصاً للموظفين الذين يتواصلون مباشرة مع العملاء والأطراف المعنية بإطلاق السلع والخدمات الجديدة في السوق. بالنسبة للأهداف المرتبطة بالتسويق الداخلي فيما يخص إطلاق السلع والخدمات الجديدة أو تنفيذ استراتيجيات جديدة، يشمل ذلك:

¹ عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 57.

- تأكيد على أن العاملين ملمون بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم عند تقديم منتجات جديدة؛
- توفير فهم كافٍ لجوهر الاستراتيجيات التسويقية بشكل عام والاستراتيجيات الترويجية بشكل خاص؛
- تحقيق إلمام تام للموظفين بالاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتجات والخدمات الجديدة، وضمان تقبلهم لهذه الاستراتيجيات قبل الشروع في عملية الإنتاج والتوزيع.¹

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

يُعد التسويق الداخلي من العناصر الجوهرية التي تسهم في تحقيق التفوق المؤسسي، متأسلاً في تحقيق التوازن بين مصالح العاملين العملاء، والمؤسسة نفسها. هذا التكامل يسعى لتحقيق الأهداف المتبادلة ويصب في النهاية في مصلحة المؤسسة. المزيج التسويقي كمفهوم حديث ومتطور، يُستخدم من قبل المسوقين ليعبر عن مجموعة العناصر و المتغيرات التي تتحكم فيها المؤسسة للوفاء بمتطلبات السوق وتحقيق أهدافها. وقد تطورت مفاهيم وطرق تطبيق التسويق الداخلي إلى مجموعة من النماذج التي تناولها العديد من الخبراء والمؤلفين في هذا المجال.

المطلب الأول: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

وجد أن العديد من الباحثين سعوا لتقديم مجموعة من الأنشطة التي يستند إليها التسويق الداخلي وحدود تنفيذها. ومع ذلك، هناك غموض في الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي حول كيفية تنفيذه، والسبب يمكن أن يعود إلى النقاط التالية:

- الخلاف حول تعريف التسويق الداخلي وحدود نشاطاته؛
- نقص الأبحاث والدراسات المتعلقة بكيفية تنفيذه وتطبيقه.
- تشير الكتابات المتعلقة بالتسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تنفيذ وتطبيق التسويق الداخلي، وهي:
- نموذج بيرري: الذي يعتبر العاملين كمستهلكين.
- نموذج كرونروس: الذي يعتمد على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد ورفيق: الذي يعتمد على دمج النموذجين السابقين.²

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص. 411.

² عصام الدين محمد، أبو العنين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر، 2019، ص 18

أولاً: نموذج بيرري

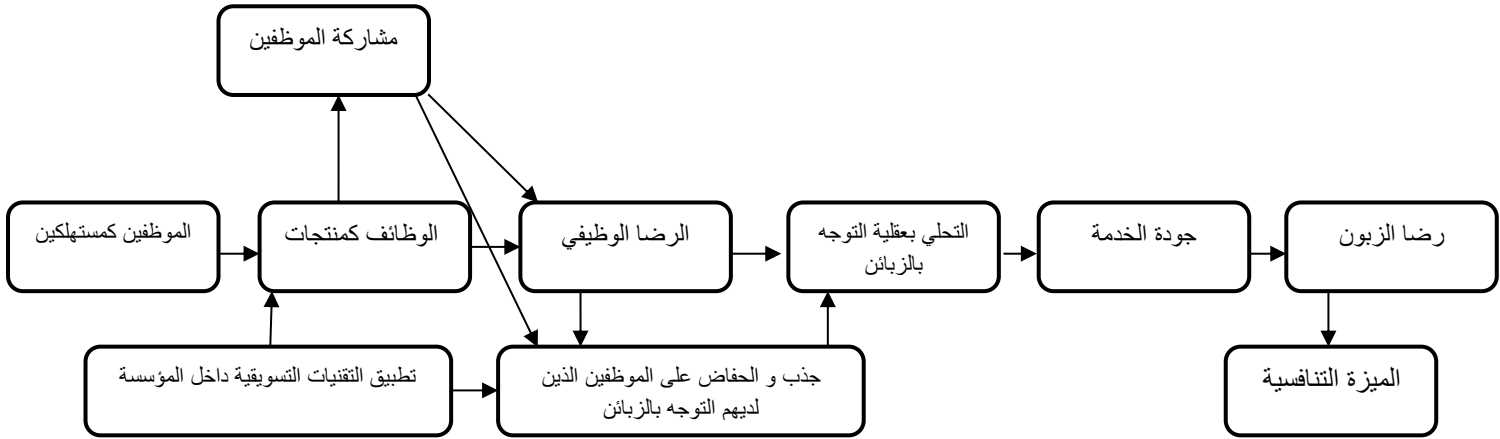
يعتمد هذا النموذج على الافتراضات التالية:

الافتراض الرئيسي هو رؤية العاملين كمستهلكين، ومن هذا الافتراض تنبثق الافتراضات الفرعية التالية:

- النظر إلى الوظائف كمنتجات داخلية؛

- تطبيق التكتيكات التسويقية داخليا.

الشكل رقم (02) يمثل نموذج بيرري لتنفيذ التسويق الداخلي:¹



Source Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, 2002, p14.

من خلال النموذج، يتضح أن رؤية العاملين كمستهلكين وتطبيق التكتيكات التسويقية داخل المؤسسة

يعني أن المؤسسة يجب أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- تلبية احتياجات ورغبات العاملين؛

- توفير فرص للموظفين للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة؛

- جذب والحفاظ على أفضل العاملين.

¹ Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, 2002, p14.

وهذا يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ويساعد في جذب والحفاظ على العاملين الذين يركزون أكثر على العملاء. و المؤسسة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين نحو العملاء تمتلك في الواقع ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة وأداء متميز، وبالتالي زيادة حصتها في السوق.¹

ثانياً: نموذج كرونروس

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن التسويق التفاعلي يمنح المؤسسة فرص تسويقية قيمة، ولكن المؤسسة لن تتمكن من الاستفادة من هذه الفرص إلا إذا كان لديها موظفين مُستعدين لخدمة العملاء ولديهم القدرة على البيع.

من خلال النموذج، يتضح أن تنفيذ برامج التسويق الداخلي يتطلب من الإدارة العليا الالتزام بدعم برامج التدريب، خاصة التدريب المتعلق بخدمة العملاء، حيث يعد هذا جزءاً أساسياً في تحقيق التوجه نحو العملاء وفهم العاملين لأهمية خدمة العملاء.

كما يجب دعم سياسات وبرامج التوظيف، وهذا يعني الحرص على توافق الوظائف المتاحة مع الأفراد، أي الحاجة إلى استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يناسب الأفراد الذين سيشغلونها. إدارة تشاركية أيضاً ضرورية، حيث يتطلب نجاح أي برنامج في التسويق الداخلي من المؤسسة دعم مشاركة جميع العاملين على مختلف المستويات.

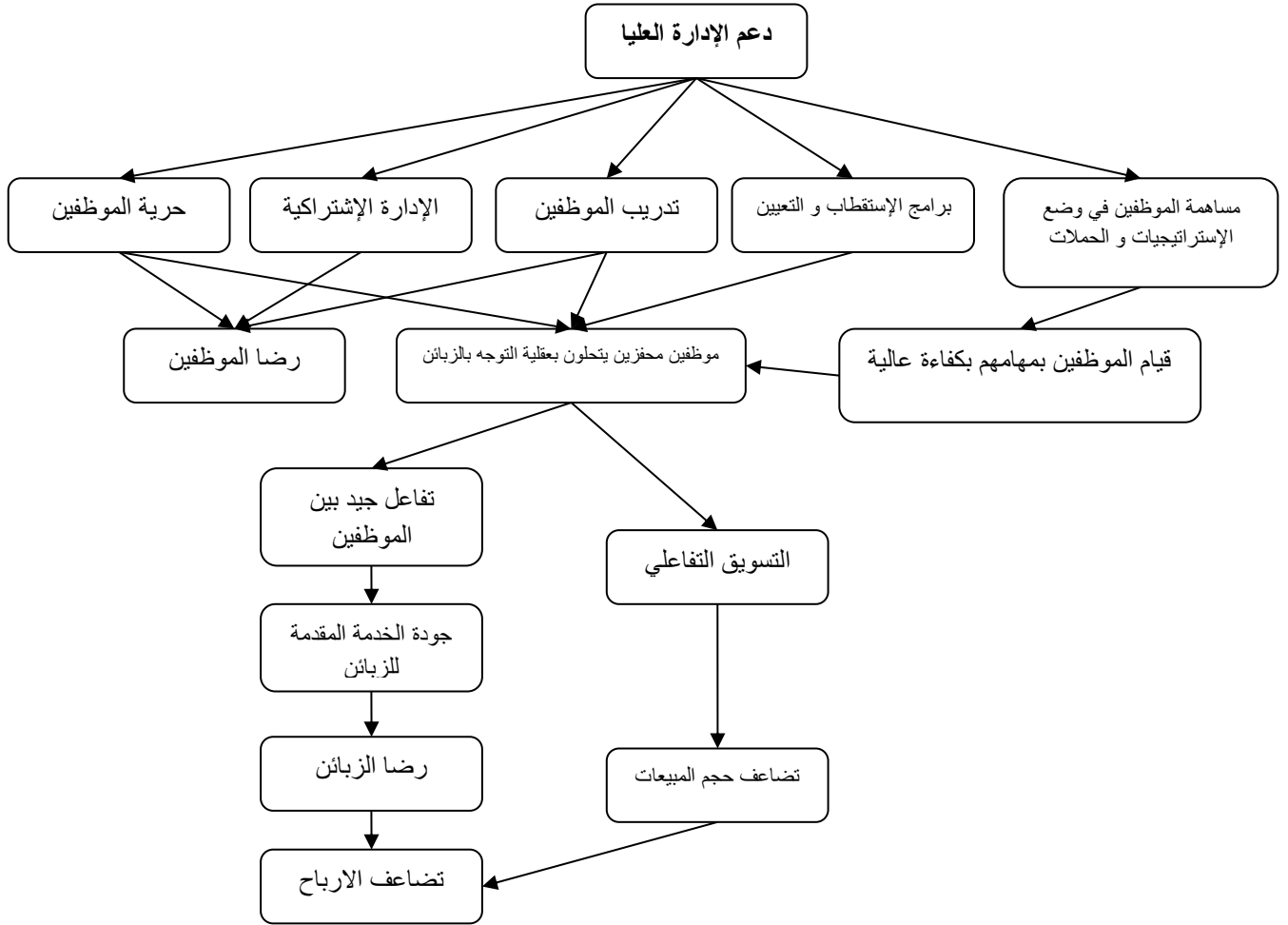
بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة العليا أن تطلع العاملين على جميع التغييرات التي تحدث في الاستراتيجيات قبل بدء تنفيذها، حتى يتمكن الموظف من فهم الأدوار التي يجب أن يلعبها في تقديم الخدمة، وبالتالي يتمكن من تأدية دوره بأفضل طريقة ممكنة.²

الشكل رقم (03) يمثل نموذج كرونروس لتنفيذ التسويق الداخلي:

¹ صادق مها محي الدين، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، أطروحة دكتوراه معهد بحوث

ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2015، ص 57

² Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq ,op,cit, p20.



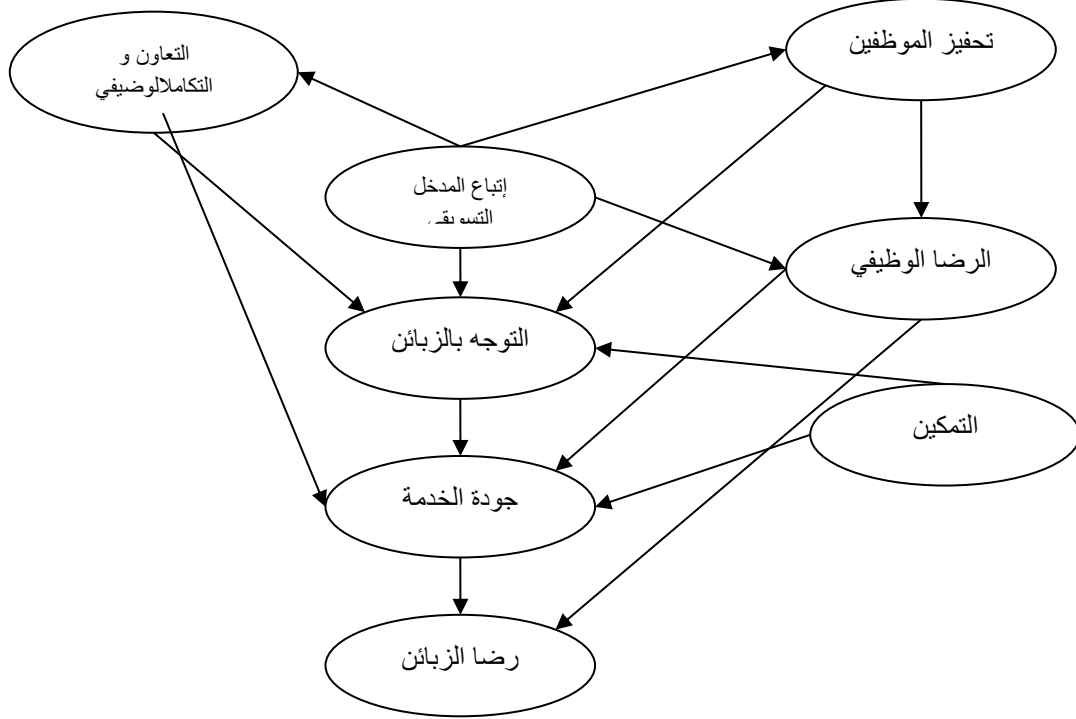
Source :Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, 2002, p22.

ثالثاً: نموذج أحمد و رفيق

قام رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح الطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ التسويق الداخلي، مستفيدين من النموذجين السابقين ومعتمدين على تعريفهما للتسويق الداخلي، وذلك من خلال التفاعلات المتبادلة والمتشابكة بين عناصر التسويق الداخلي. يوضح الشكل رقم (01-21) هذا النموذج، حيث يبين أن التنفيذ الناجح للتسويق الداخلي يتم عبر التفاعلات المتبادلة بين الأنشطة التي تتضمن تبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة، تحفيز العاملين، التنسيق والتعاون والتكامل الوظيفي، وتمكين العاملين.

وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتبنيهم للتوجه نحو العملاء، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتي بدورها تساهم في تحقيق رضا العملاء.¹

الشكل رقم (04) يمثل نموذج أحمد و رفيق لتنفيذ التسويق الداخلي:



Source : Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq, INTERNAL MARKETING tools and concepts for customer-focused management, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science. 2002. n18

المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي

المفهوم الأساسي للتسويق الداخلي يدور حول تطبيق مبادئ التسويق الخارجي داخل السوق الداخلية للمؤسسة. يتألف المزيج التسويقي الداخلي للموظفين من مجموعة من العناصر مثل المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، التي تتحكم فيها الإدارة وتدمجها لتلبية متطلبات السوق المستهدفة.

أولاً: المنتج الداخلي

هناك من يعتبر المنتج الداخلي بأنه يمكن النظر إليه من منظور استراتيجي وتكتيكي. المستوى الأول يعبر عن القيم والمواقف التي يجب على الموظف أن يتبناها لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، بينما يشمل المستوى الثاني تنفيذ الإجراءات والأساليب الجديدة في التعامل مع العملاء.

¹محمد عبد العظيم أبو النجاء، مرجع سبق ذكره، ص 157

المنتج الداخلي أو الوظيفة على مستوى المؤسسة يمكن تصميمه وإعادة تصميمه، لأن أي عمل يمكن إنجازه بطرق متعددة. قد تتطلب بعض الظروف تبني استراتيجيات محددة، وبالتالي يجب على العاملين أن يتبنوا بعض القيم والمواقف التي تتوافق مع التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات. هذا يعني أن المنتج الداخلي أو الوظيفة ليست مجرد أداء وإنجاز روتيني للمهام والواجبات والمسؤوليات المطلوبة من تلك الوظيفة، بل يتأثر بالتغيرات والمتغيرات التي تواجه المؤسسة، ولكنه دائماً يتبع الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية ورسالة المؤسسة.¹

تمت مناقشة المنتج في التسويق الداخلي كالقيم والمواقف المطلوبة لتنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة مع العملاء، بالإضافة إلى برامج التدريب المصممة لزيادة معرفة العاملين. في الواقع، تقدم المؤسسات الوظائف لموظفيها قبل أن تقدم منتجاتها للعملاء. المنتج الداخلي، من وجهة نظر العاملين، يمثل الفوائد التي يتوقعونها أو يتطلعون إليها من الوظيفة أو المنتج الداخلي لذلك، يجب على المؤسسة أن تتبنى بعض السياسات لتطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) استناداً إلى نتائج أبحاث التسويق الداخلي، أو بما يتوافق مع متطلبات البيئة والمحيط التي تعمل فيه المؤسسة. بمعنى آخر، يجب على المؤسسة أن تنظر في الفوائد أو القيم التي يرغب فيها الموظفون والتي تشمل على المنتج الداخلي الوظيفة، مثل: المكافآت المالية، الحاجة إلى التدريب، مستوى الواجبات والمسؤوليات، مدى المشاركة في صنع القرارات، والفرص الخاصة بالتطور والترقية.²

ثانياً: التسعير

التسعير الداخلي يشكل عنصراً حاسماً من عناصر المزيج التسويقي الداخلي. تحديده يعتبر صعباً بالفعل، بسبب التحديات المرتبطة بتحديد تكلفة ما تقدمه الموارد البشرية للمؤسسة. يرى Grayson & Hernandez أن السعر الداخلي هو النتيجة الناجمة عن التوازن بين السعر الذي تدفعه الموارد البشرية و القيمة التي يحصلون عليها. من منظور آخر، يعتبر السعر الداخلي الثمن الذي يدفعه الإنسان كمورد في أداء وظيفته وتنفيذ مهامه في المؤسسة، مقابل القيمة التي يحصل عليها سواء كانت مادية أو معنوية. هذه القيمة تختلف بناءً على مستوى و احتياجات و رغبات كل مورد بشري. الباحثون قدموا مجموعة متنوعة من الجهود لتحديد هذا الثمن الذي يدفعه المورد البشري في المؤسسة والقيمة التي يحصل عليها بالمقابل، وبشكل عام يمكن تحديدهما كما يلي:

¹صادق مها محي الدين، مرجع سبق ذكره، ص 65

²عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة مقاربات، المجلد 03، العدد 05، 2015، ص 76.

الثن: يُمثل كل ما يمكن أن يقوم به المورد البشري في المؤسسة، من مهام وواجبات وابتكارات وقرارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية. هذا الثمن قد يشمل: الثمن المرتبط بالتنازل عن الأساليب المعتادة لتنفيذ السياسات الجديدة، أو الثمن المتعلق بالانتقال من قسم إلى آخر في العمل، أو الثمن الذي يدفعه المورد البشري للحصول على معرفة جديدة.

القيمة: تمثل كل ما يتلقاه المورد البشري في المؤسسة نتيجة لأداء وظائفه ومهامه، سواء كانت قيمة مادية أو معنوية. قد تشمل الزيادة في الراتب، الحصول على مكافآت، أو تحسين فرص العمل للموظفين. تتمثل مهمة إدارة المؤسسة في تحقيق التوازن بين الثمن والقيمة، أو على الأقل تقليل الفجوة بينهما قدر الإمكان.

إذا كان الثمن الذي يدفعه المورد البشري أقل من أو مساوياً للقيمة التي يحصل عليها، فإن ذلك يعني أن المزايا والخدمات التي يتلقاها تفوق ما يقدمه من جهود لأداء وظيفته ومهامه. يمكن للمنظمة جذب أفضل المواهب من خلال تحقيق رضاهم وتحقيق أفضل النتائج عبرهم.¹

إذا كان الثمن أكبر من القيمة، فإن الموارد البشرية لن تكون مهمة باتباع سياسات المؤسسة. لذا، يجب على المؤسسة تولي اهتمام كبير للعلاقة بين القيمة التي يحصل عليها الموظفون والمهام المطلوبة منهم. يتطلب ذلك من المؤسسة فهم سعرهم الداخلي والقيمة التي يكتسبونها من المشاركة في مهام وأنشطة المؤسسة. يتمثل دور المؤسسة في تعديل المتطلبات من العاملين ومحاولة موازنتها مع القيمة التي يحصلون عليها. سيتعاون الموظفون مع أهداف المؤسسة فقط إذا كانوا مقتنعين بالفوائد التي يحصلون عليها.

بالتالي، سيعمل الموظفون على استثمار قدراتهم لتحقيق نجاح المؤسسة، مما يساهم في تفعيل رأس المال البشري داخل المؤسسة. للوصول إلى أعلى قيمة ممكنة، يجب على المورد البشري تقديم مزيد من الجهود في أداء مهامه وواجباته لاستغلال كامل معرفته ومهاراته وخبراته، واستخدامها لتحقيق تفوق المؤسسة ونجاحها. ومن هذا المنطلق، يمكن أن يساهم السعر الداخلي في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.²

ثالثاً: التوزيع

تعتبر البيئة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد والشروط المحيطة بالعمل عناصر أساسية في تنمية الرأسمال البشري للمنظمة. تشمل هذه البيئة كل من العناصر الملموسة كتجهيزات المكاتب وأدوات العمل، وكذلك البيئة المحيطة حيث تجري العمليات والتفاعلات بين الأفراد والمؤسسة.

¹ عصام الدين محمد، أبو العنين خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 110

² عبود سعاد، المرجع أعلاه، ص 79

إضافة إلى ذلك، تضم البيئة الداخلية أيضاً الشروط غير المرتبطة مباشرةً بمهمة محددة لكنها تؤثر على أداء العاملين ومدى رضاهم عن عملهم أثناء تواجدهم في مقر العمل. لذا، يتعين على المؤسسة الاهتمام بالبيئة المادية ونظام الخدمات المقدمة، نظراً لأهميتها الكبيرة في جذب والحفاظ على أفضل الكفاءات البشرية.¹

يتصل مكان العمل ارتباطاً وثيقاً بتيسير حركة التفاعل بين العملاء والموردين داخل المؤسسة، وهو ما يندرج تحت مفهوم التوزيع الداخلي. يشير هذا المفهوم إلى مدى يسر أو صعوبة تحرك الأفراد داخل المؤسسة، من وإلى أماكن أداء مهامهم. تعتبر القدرة على تخصيص مكان عمل مناسب للموارد البشرية ذات أهمية قصوى، مما يعكس الحاجة إلى حركة مرنة وسلسة في بيئة العمل. من الضروري أن تكون التجهيزات ومعدات العمل مرتبة بطريقة تدعم هذه الحركة المرنة وتسهم في تحسين أداء المهام. يجب أن يتم تصميم مكان ومحيط العمل بحيث يسمح بانتقال سلس للموارد البشرية، مما يعزز الأداء من حيث الوقت والجهد والتكلفة. تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد داخل المؤسسة يمكن أن يعزز من تطوير معارفهم ومهاراتهم ويزيد من خبراتهم مع مرور الوقت، ما يسهم في تعزيز رأس المال البشري للمنظمة.²

رابعاً: الترويج

يُفهم الترويج الداخلي بوصفه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تقديم الوظائف للعاملين المستهدفين، وإقناعهم بأهمية مهامهم والأهداف المرجوة منها. يُستعمل الترويج الداخلي لتيسير التبادلات بين العاملين داخل المؤسسة ولتوصيل معلومات عن المؤسسة نفسها، وظائفها، والمزايا التي توفرها لهم. تُنفذ عملية الترويج الداخلي من خلال استخدام وسائل متعددة كالمجلات، الصحف، أشرطة الفيديو، والملصقات المعلقة على لوحات الإعلانات. يرى Jones أنه من الممكن أيضاً الاستفادة من العناصر الأساسية للمزيج الترويجي المستخدم في التسويق الخارجي، مثل ترويج المبيعات، البيع الشخصي، والإعلان، داخل المؤسسة. على سبيل المثال، يمكن استخدام ترويج المبيعات داخلياً لإشغال روح المنافسة بين العاملين، مما يعزز من تحفيزهم ويساهم في نمو الرأس المال البشري.³

تتمحور المنافسة حول كل ما يعود بالفائدة على العملاء الخارجيين، مما يسهم في تحسين وتجديد المعارف والمهارات لدى العاملين باستمرار، وينمي فيهم ثقافة الابتكار والإبداع. كما يتم تحفيز العاملين ومكافأة الأداء المتميز. يعتقد Abzari Ghujali & أن تطبيق استراتيجيات الترويج الداخلي بفاعلية داخل

¹ محمود على الروسان، مرجع سبق ذكره، ص 230

Rafiq M, Ahmed PK, op cit, p502

³ ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 73

المؤسسة يعمل على تحسين وتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية، مما يجعلهم أكثر إدراكاً وكفاءة في التعامل مع القضايا المرتبطة بوظائفهم. وهذا بدوره يساهم في تعزيز وتفعيل الرأس المال البشري ضمن المؤسسة.

يتمثل البيع الشخصي في استغلال كل فرصة متاحة لتعزيز خدمات المؤسسة، وفي سياق التسويق الداخلي، يشير هذا إلى اللقاءات المباشرة مع العاملين لمناقشة حلول لمسائل محددة، تنفيذ مهام معينة، تبني أساليب عمل مبتكرة، أو تطوير مهارات ومعارف خاصة. هذا النهج يمكن أن يكون أكثر تأثيراً وإقناعاً، نظراً لأن المقدم (كالمدير أو المشرف) يمثل سلطة المؤسسة ويمكنه لعب دور حيوي في الترويج لأهدافها ووظائفها. استخدام البيع الشخصي داخل المؤسسات يعزز الروابط بين العاملين ومدرائهم مباشرة، مما يساهم في استمرارية التفاعل والمشاركة بينهم، ويفتح آفاقاً للحوار البناء وإثارة الأفكار الجديدة، وهو عامل يمكن أن يساهم بشكل كبير في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسة.

يشير Jones إلى إمكانية تطبيق الإعلانات ضمن أروقة المؤسسة، لكون العنصر البشري يشكل واجهة إعلانية بديلة، إذ أنهم يجسدون الصورة الذهنية للمؤسسة وينقلونها إلى الفضاء الاجتماعي الأوسع. وتتجلى أهمية التسويق الداخلي في حرص المؤسسة على رضا عناصرها البشرية وسعيها لتلبية متطلباتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وتفاعلاتهم مع العملاء والمجتمع. وفي هذا السياق، يرى Yang أن الحملات الإعلانية لا تقتصر على جذب انتباه الزبائن الخارجيين أو حثهم على الشراء، بل تمتد لتشمل استقطاب المواهب البشرية المتميزة "الجمهور الثاني المحتمل"، وتعزيز ولاء الفريق الحالي، وتحفيزهم على العطاء المتواصل لضمان استمراريته. هذه الاستراتيجية تساهم في الحفاظ على رأس المال البشري وتطويره داخل المؤسسة.¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي

أولاً: عوامل نجاح التسويق الداخلي.

يستند نجاح التسويق الداخلي إلى التعاون بين أقسام التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال

العناصر التالية:

أ) فهم احتياجات العملاء: يجب على الإدارة أن تتخذ خطوات لفهم جوانب العملاء بشكل دقيق، الأمر الذي يمكنها من تفعيل وظائفها. تدعم الإدارة الجهود التسويقية من خلال العمليات المتعلقة بالتوظيف

Rafiq M, Ahmed Pk,op,cit, p66¹

والتدريب، بينما يزود قسم التسويق إدارة الموارد البشرية بالمعلومات المتعلقة بدراسات رضا العملاء لاستخدامها في أنظمة تقييم العاملين ودمجها في العمليات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

(ب) **المراقبة والتقييم:** من الضروري أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متماشية مع الهدف العام، يمكن تقييمها بالمقارنة مع مستويات الأداء القياسية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف، تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية المتاح لها ومقارنته بالمعايير المحددة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

(ت) **الفرق العاملة والمشاركة في اتخاذ القرار:** الفرق العاملة هي مجموعات صغيرة يتعاون أعضاؤها في سياق الشعور بالوحدة والمسؤولية المشتركة لتحقيق هدف مشترك. يتم تمكين العاملين من تحديد المشكلات من خلال الفرق العاملة وإجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة.

(ث) **الحوافز:** مشاركة العاملين في المؤسسة بغض النظر عن مركزهم الإداري يعزز تحفيزهم لتحقيق الأهداف وتقبل المسؤولية، لأنهم شاركوا في تحديد هذه الأهداف وهذا يساعد في خلق شعور بالانتماء لديهم ويساهم في عملية التطوير، المكافآت تعتبر عنصراً أساسياً في تحسين أداء العاملين وتعزيز شعورهم بالتزام، حيث توجد علاقة قوية بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافآتهم من ناحية ورضا العملاء من ناحية أخرى. لذا، تحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين يؤدي إلى تحسين العلاقة مع العملاء.

ومن الشروط الأساسية لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي:

- اعتبار التسويق الداخلي عنصراً مرتبطاً بالإدارة الإستراتيجية و جزءاً لا يتجزأ منها؛
- تعزيز عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي و الإدارة؛
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره المصدر الرئيسي للتفوق التنافسي المستدام.¹

ثانياً: معوقات التسويق الداخلي

يشير Banon إلى وجود عدة عقبات تعترض طريق تنفيذ التسويق الداخلي، والتي ترتبط غالباً بالثقافة والمواقف المتبعة، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات:

العقبات المفهومية: قد لا يتم قبول مفهوم التسويق الداخلي من قبل الإدارة والعاملين.

العقبات الفردية: الأهداف التي يتوقع تحقيقها من تنفيذ المفهوم لم تتحقق.

القضايا التكتيكية:

- آليات التغيير، تحليل التكلفة والعائد، فهم المهارات والبيئة المحلية؛
- نقص المهارات الإدارية في التعامل مع العاملين؛

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999، ص 32

- ضعف فلسفة التسويق الداخلي والتصادمات بين الأقسام والأفراد؛
- الهيكل التنظيمي الصلب والممارسات البيروقراطية للمسؤولين.
- ومن بين المشاكل التي تعوق التطبيق الفعال للتسويق الداخلي نذكر:
- عدم توفر الكفاءات الإدارية اللازمة لتنفيذ المفاهيم والنظريات المتعلقة بالتسويق الداخلي؛
- سوء فهم مفهوم التسويق الداخلي؛
- النزاعات بين الأفراد على مستوى الإدارات تعرقل تنفيذ التسويق الداخلي؛
- الهيكل التنظيمي الغير مرن والقيادة البيروقراطية تعيق نجاح التسويق الداخلي؛
- تجاهل العاملين وعدم الاستماع لمطالبهم؛
- التعامل مع العاملين كأنهم مجرد أدوات في المؤسسة؛
- مقاومة التغيير؛
- عدم تبادل المعلومات بشكل كاف.¹

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

لضمان تحقيق الأهداف الشاملة للمؤسسة والارتقاء بمستوى أدائها، من الضروري التركيز على الفريق الذي يتولى مهام التعامل مع العملاء وإدارتهم بنجاح. يُنظر إلى التسويق الداخلي في هذا السياق كاستراتيجية فعّالة لتنفيذ مجموعة من الإجراءات والأنشطة التي تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتطوير القدرة التنافسية من خلال التأثير الإيجابي على العاملين. الأساس في نجاح برامج التسويق الداخلي يكمن في التعاون والتنسيق المتبادل بين قسم التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهما يشكلان العنصر الحاسم لنجاح إستراتيجية التسويق الداخلي. في هذا المبحث، نستعرض الجوانب والممارسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وتأثيرها على الأداء المؤسسي، وتشمل هذه الجوانب عمليات اختيار العاملين، التدريب و التحفيز، الاتصال الداخلي، وتمكين العاملين.

¹ جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص 50

المطلب الأول: سياسة اختيار العاملين

أولاً: مفهوم الاختيار والتوظيف

التوظيف يمكن تعريفه بأنه عبارة عن عملية مركبة تتألف من سلسلة من الأنشطة والإجراءات التي تهدف إلى تزويد المؤسسة بالقوى العاملة المطلوبة لتنفيذ الوظائف والعمليات الفنية وغير الفنية وتقديم الخدمات الضرورية.

كما يمكن تعريف التوظيف بأنه العملية التي تتضمن الإعلان عن الوظائف الشاغرة وجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة، ثم اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وتعيينهم بهدف تحقيق الأهداف المحددة. التوظيف هو تمديد طبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، وهو الأداة المفتاحية التي تتيح للمؤسسة جذب الأفراد والقيام بالمفاضلة بينهم بناءً على المعايير العلمية وتحديد الأشخاص الذين يمتلكون الشروط المطلوبة لأداء العمل وتحمل المسؤولية. عملية التوظيف تتألف من ثلاث مراحل أساسية وهي:

أ) **الجذب:** هو العملية التي تهدف إلى البحث عن المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة.

ب) **الاختيار:** يتمثل الاختيار الفعال في اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة للوظيفة بناءً على توافر متطلبات ومقومات خاصة بهم أكثر من الآخرين، ويتم ذلك باستخدام أدوات اختيار متقدمة ومتكاملة.

ج) **التعيين:** يتم في هذه المرحلة توجيه الشخص إلى الوظيفة التي تتناسب مع قدراته وإمكانياته، بحيث يتم استغلال قدرات الشخص بشكل أفضل وزيادة رضاه بسبب توافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي تم تعيينه فيها. الاختيار والتعيين هما من العناصر الأساسية في هذا الإطار، حيث يجب على المؤسسات تقديم الدعم التنظيمي والمؤسسي للموظفين، وهذا يتطلب وجود أسلوب إداري داعم وسياسة توظيف وإجراءات تدريب وتخطيط فعالة.

تتألف عملية الاختيار من المقارنة بين المتقدمين للوظيفة بناءً على مدى قدرتهم على القيام بالوظيفة. الهدف من عملية الاختيار هو العثور على الشخص الأمثل للوظيفة الأمثل، وذلك من خلال التأكد من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات وخصائص الشخص الذي يتقدم للوظيفة، وذلك بالنظر إلى الاختلافات في المهارات والقدرات بين الأفراد.

الأشخاص الذين يتقدمون للوظائف يبحثون عن مجموعة متنوعة من المزايا، مثل مرونة ساعات العمل، الامتيازات، المنافع الصحية، أو التسهيلات المقدمة لرعاية الأطفال والنقل إلى مكان العمل. لذا، يجب على إدارة المؤسسة أن تركز على المزايا والامتيازات التي تقدمها لموظفيها وكيفية الاحتفاظ بهم وضمائهم ولأنهم للمؤسسة عند البحث عن موظفين. وبالتالي، يمكن لسياسة التسويق الداخلي الفعالة أن تساعد في

اختيار الأفراد المناسبين وتوظيفهم والاحتفاظ بهم. الاختيار هو عملية التمييز بين المتقدمين للوظيفة من خلال التأكد من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الشخص الذي يتقدم للوظيفة. بينما يتضمن التوظيف عملية الجذب، ثم الاختيار، وأخيراً تعيين الشخص في وظيفة تتناسب مع مؤهلاته.¹

تتألف عملية التوظيف من ثماني خطوات أو مهام رئيسية هي:

1. **تخطيط الموارد البشرية:** هذا يتضمن تحديد الاحتياجات الكلية للمؤسسة من العاملين، سواء من حيث العدد أو المؤهلات، ويتم ذلك عن طريق تحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوبة.
 2. **توفير العاملين:** الإدارة تستخدم هذه الخطوة لجذب المرشحين لملء الوظائف الشاغرة، وذلك باستخدام مواصفات الوظيفة والمتطلبات كأدوات، واستخدام مجموعة متنوعة من الوسائل للبحث عن الموارد البشرية، سواء كانت هذه الوسائل من مصدر داخلي أو خارجي.
 3. **الاختيار:** يتم هذا بعد تقييم المرشحين الذين تقدموا للوظائف المعلن عنها، من خلال سلسلة من الاختبارات والمقابلات، والرجوع إلى الأشخاص والمصادر ذات الصلة بالمتقدم.
 4. **التعريف بالمؤسسة:** هذا يشمل تقديم الموظف الجديد للموظفين الآخرين، وتعريفه بالسياسات والأنظمة المؤسسية.
 5. **التدريب والتطوير:** الهدف من هذه الخطوة هو زيادة قدرة العاملين على المساهمة في تحسين كفاءة المؤسسة. التدريب يركز على تعزيز مهارات العاملين، بينما التطوير يركز على تجهيز العاملين للتكيف بمهام جديدة.
 6. **تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتحقق من مطابقة الأداء الفعلي للعمل للمعايير المحددة.
 7. **قرارات التوظيف المتعلقة بالمكافآت التشجيعية:** النقل، الترقية، وتنزيل الموظف.
 8. **إنهاء الخدمة:** مثل الاستقالة، التقاعد، الإيقاف المؤقت، الفصل، أو الوفاة.²
- تتمثل أهمية الاختيار والتوظيف في النقاط التالية:

1. **تحقيق نظام أجور عادل:** يضمن الاختيار الصحيح ربط معرفة وقدرات الفرد بوظيفته والعوامل المحيطة بأداء الوظيفة، مما يؤدي إلى تحديد أجر مناسب للموظف؛
2. **تعزيز الروح المعنوية للموظفين:** يؤدي الاختيار الجيد إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم واستغلال مهاراتهم وقدراتهم بشكل صحيح، مما يزيد من تركيزهم على عملهم ويقلل من الإحباط والتوتر؛
3. **تعزيز العدالة داخل المؤسسة:** يضمن الاختيار الجيد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويقلل من تأثير الوساطة والمحاباة في توظيف الأفراد؛

¹بودي عبد القادر بن حليلة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5 - العدد 1. 196. 196 جاني

2018، ص 196.

²محمد سرور الحبري، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 79.

4. دعم تطوير المؤسسة: يساعد الاختيار الصحيح في توظيف الأفراد المؤهلين في مجالات التسويق والإنتاج والإدارة المالية، مما يساهم في تطوير وسائل الإنتاج وأساليب العمل؛
5. تجنب الضغط للحفاظ على الأفراد غير المؤهلين: يؤدي الاختيار غير الدقيق إلى توظيف أفراد لا يمتلكون المعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف، مما يشكل عبئاً على المؤسسة. ومع ذلك، يصعب التخلص من هؤلاء الأفراد بسبب الضمانات الموجودة في التشريعات العمل ضد الفصل الاقتصادي.

ثانياً: أهداف عملية التوظيف والاختيار:

1. الهدف الرئيسي لعملية التوظيف هو التأكد من توفير الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة في المؤسسة. من الضروري التركيز على المتقدمين للوظيفة بناءً على مؤهلاتهم وخصائصهم الشخصية، مع ضمان توفير فرص متكافئة لجميع المتقدمين خلال عملية الاختيار؛
2. بالإضافة إلى ذلك، تسعى سياسة الاختيار والتعيين إلى تطوير نظام للتوظيف والاختيار، وتحديد المسؤوليات وصياغة التعليمات اللازمة لدعم المؤسسة بالقوى العاملة المؤهلة علمياً وعملياً لشغل الوظائف الشاغرة في البنية التنظيمية المعتمدة. هذا يهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
3. وبالتالي، تهدف سياسة الاختيار والتوظيف إلى تحديد المسؤوليات وصياغة التعليمات الخاصة بتوفير القوى العاملة المؤهلة للمؤسسة وتأمين الأفراد المناسبين للوظائف بما يتوافق مع أهداف كل من الموظف والمؤسسة.¹

المطلب الثاني: التحفيز والتدريب

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

للمحافظة على العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز، تهدف المؤسسات إلى تقديم بيئة عمل ملائمة ومناخ عمل يلبي رغباتهم واحتياجاتهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة. هذا يتم تحقيقه عبر التحفيز. "براء رجب" يعرف الحوافز كمجموعة من العوامل الخارجية التي تقدمها الإدارة للموظفين لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وطموحاتهم بغية تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد في آن واحد.²

¹ محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية الآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون، 2009، من 130-131.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص14.

الحوافز يمكن أيضاً تعريفها على أنها كل الوسائل والعوامل التي تحفز العاملين على القيام بواجباتهم بجد وإخلاص، وتشجعهم على بذل أقصى جهد وعناية في أدائهم وتكافئهم على الجهد الإضافي الذي يبذلونه في مجال الإنتاج والخدمات.¹

كما يمكن القول أن الحوافز هي التأثيرات الخارجية التي تحفز الإنسان على تحسين أدائه. بينما التحفيز هو تحقيق الحماس والشجاعة والسعادة لدى الأفراد في أعمالهم، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، مما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم بأفضل شكل ممكن دون شكوى أو تذمر.²

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف الحوافز بأنها كل العوامل والوسائل والإجراءات التي تحفز العاملين على أداء واجباتهم بجهد ودقة، وتشجعهم على بذل أقصى جهد وعناية في أدائهم، وتكافئهم على أدائهم المتميز والجهد الإضافي الذي يبذلونه في العمل. هذه الحوافز تسعى المؤسسة لتقديمها لتلبية احتياجات ورغبات العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، مع مراعاة التغيرات والتطورات المستمرة في البيئة المحيطة.

1. أهمية الحوافز:

تعد الحوافز عنصراً حيوياً في أي بيئة عمل، وتتنوع هذه الحوافز وتختلف في أشكالها، وهي تلعب دوراً بالغ الأهمية في تعزيز الأداء وتطوير العمليات وزيادة الإنتاجية. من الضروري أن تتمتع المؤسسة بفهم عميق لمجموعة الحاجات والدوافع التي تحرك سلوك العاملين، مع مراعاة الفروق الفردية بينهم، لضمان فاعلية استراتيجيات التحفيز ونجاحها. يجب على المسؤولين إدراك أن الحوافز ليست موجهة فقط لتنشيط الدوافع الإيجابية للموظفين الراغبين في تلبية حاجات معينة، بل يمكن أيضاً أن تستخدم للتخفيف من الدوافع السلبية أو التحديات التي يواجهونها. ومن الأهمية بمكان اختيار اللحظة المناسبة لتقديم الحافز، حيث أن التوقيت الملائم يعزز من فرص الحصول على النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

تشتمل أهمية الحوافز على ما يلي:

- تلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين، سواء كانت مادية كالحاجة إلى المال، أو معنوية كالحاجة إلى الاحترام، التقدير وتأكيد الذات؛
- تعزيز شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة؛

¹ غني دحام بناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر الإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، ص 234.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 151.

- جذب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية للانضمام إلى المؤسسة؛
- رفع مستوى رضا العاملين من خلال استجابة لاحتياجاتهم؛
- تقوية الانتماء والولاء للمؤسسة من قبل العاملين؛
- تحسين الأداء الكمي والنوعي للموظفين؛
- خفض معدل الفاقد والهدر في العمل؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين في المؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع.¹

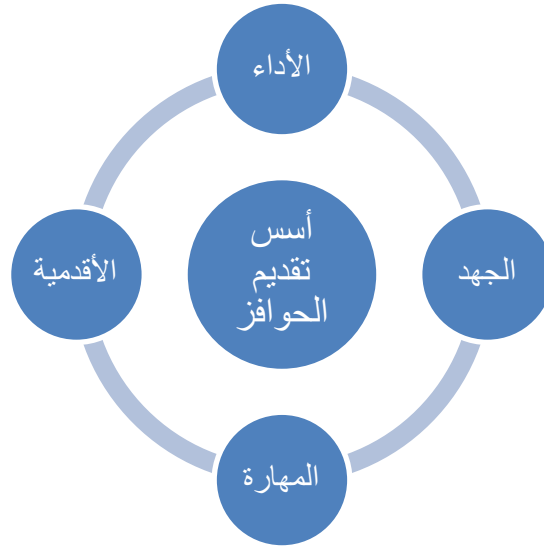
2. أساسيات منح الحوافز

تتم منح الحوافز، بغض النظر عن نوعها، استنادًا إلى معايير شخصية ومهنية وتنظيمية، وأبرزها:

- **الأداء:** الأداء المتميز يعتبر المعيار الرئيسي وربما الوحيد لدى بعض الأشخاص، وهو يشمل ما يتجاوز الأداء النموذجي، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الكفاءة في استخدام الوقت.
 - **الجهد:** قد يكون من الصعب في بعض الأحيان قياس نتائج العمل لأنها قد لا تكون ملموسة وواضحة، كما هو الحال في أداء الخدمات والوظائف الحكومية، لذا فإن هذا المعيار يكون أقل أهمية من الأداء.
 - **الأقدمية:** تشير إلى المدة التي قضاها الموظف في العمل، والتي تعكس إلى حد ما الولاء والانتماء، الذي يجب أن يكافأ بطريقة أو بأخرى، وغالبًا ما يتم ذلك عبر العلاوات.
 - **المهارة:** بعض المؤسسات تسعى إلى مكافأة موظفيها عبر ما يحصلون عليه من شهادات أو تصاريح أو إجازات أو دورات تدريبية.²
- شكل رقم (05) يمثل أسس تقديم الحوافز

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع أعلاه، ص 153

² لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 156.



المصدر: لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 156.

3. أصناف الحوافز

المكافآت والحوافز تعد من العوامل الرئيسية التي تحفز الموظف على تقديم أفضل ما لديهم لأي مؤسسة. تتنوع أشكال المكافآت والحوافز التي يمكن أن تُقدم للموظفين، ومنها:

أ) **الحوافز المادية:** هي التي تتخذ شكلاً ملموساً أو مادياً، مثل زيادة الرواتب، المكافآت النقدية خارج الرواتب مثل المنح السنوية، والهدايا المادية التي يتم منحها للموظفين كتقدير لأدائهم المتميز أو لإنجاز مهامهم في وقت قصير.

ب) **الحوافز المعنوية:** هي التي لا تعتمد على الجانب المادي لتحفيز العاملين، بل تعتمد على العوامل المعنوية التي تهدف إلى تحقيق شعور داخلي مرضٍ ينعكس على كيان الموظف ومكانته الاجتماعية، وعلى علاقاته مع الآخرين، بدءاً من زملائه في العمل وصولاً إلى المجتمع الذي يعيش فيه. من الأمثلة على الحوافز المعنوية منح شهادات التقدير، إرسال رسائل شكر، تسجيل اسم الموظف على لوحة الشرف أو على اختراع، أو ضمن تقارير تقنية لتحسين المنتج، وإشراك العاملين في الإدارة وتضمنهم في أنشطة التخطيط الوظيفي، وغيرها.¹

¹ فارس طلوش، نذير عزيزي، دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال (دراسة تقييمية لمسار EDF لإنتاج وتوزيع الكهرباء)، Revue Economie et de Management، المجلد 20 العدد 01 جوان 2021، ص ص 149-150.

الفرع الثاني: التدريب

1. تعريف التدريب.

التدريب يُعد من الاستراتيجيات الحاسمة التي تستخدمها المؤسسات لتطوير موظفيها ليكونوا قادرين على أداء مهامهم وتلبية احتياجات عملهم، بالإضافة إلى مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي المستمر. يهدف التدريب إلى تعزيز كفاءة العاملين وتزويدهم بالمهارات الضرورية من خلال تأهيلهم وتعزيز قدراتهم وتطويرهم لتأدية مهامهم بكفاءة وفاعلية، وكذلك تكييفهم مع الظروف المحيطة بالمؤسسة.

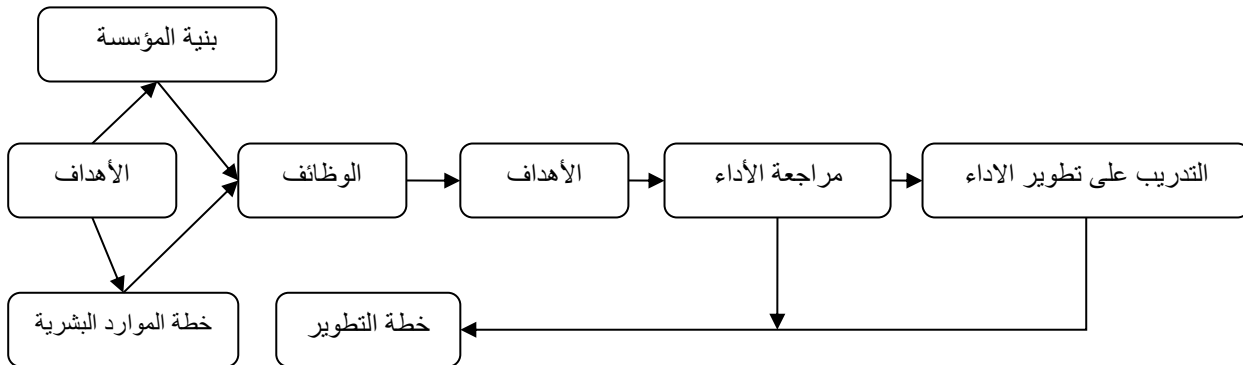
لا يستغرب أن العديد من المؤسسات تسعى لتحقيق التوجه نحو السوق ولكنها تفشل بسبب عدم تطور العاملين بشكل كاف. بدأ ييري (1981) في معاملة العاملين كعملاء، وذلك بعد ملاحظته لموظفي المؤسسات التي تعتبر الأداء سلعة للبيع. وفقا لييري (1981)، يجب على القادة التنظيميين التفكير كالمسوقين عند توظيف وتدريب العاملين، فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تساهم في تحسين أدائهم.¹

يمكن تعريف التدريب كالعلمية التي يكتسب من خلالها الأفراد العاملين المؤهلات التي تمكنهم من تأدية مهامهم بشكل أكثر كفاءة، ولا يقتصر التدريب على تعليم الموظف مهارات جديدة، بل يشمل أيضا مساعدة العاملين على تقليل النواقص في الفهم، التدريب هو أيضا عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد من خلال أحد أو أكثر من طرق التدريب أو طرق نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات، وذلك بهدف تحقيق مستوى أداء مرغوب فيه.²

¹ جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 83.

² محدث أبو النصر، مراحل العملية التدريبية، تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 16.

الشكل رقم (06) يمثل شكل التدريب



المصدر: بلي كنواي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، 2006، ص 118

استناداً إلى ما سبق، يمكن تعريف التدريب بأنه عملية تهدف إلى تحقيق تحسين في قدرات ومهارات الأفراد، مما يساهم في تحسين أداء الوظائف. إنها عملية منظمة تمكن العاملين من اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة أو مهام معينة.

2. أهمية التدريب:

التدريب يحمل أهمية كبيرة للموظف و المؤسسة، نستعرضها كالتالي:

أ) مزايا التدريب للموظف:

- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم بفضل اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يرفع معنوياتهم ويغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة؛
- تزويد الموظف بخبرات جديدة تمكنه من الترقى وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل؛
- تأهيل الموظف بالمعرفة اللازمة لشغل الوظائف القيادية.

ب) مزايا التدريب للمؤسسة:

- تطوير الكفاءات والخبرات لدى العاملين، وزيادة مهاراتهم وإكسابهم مهارات سلوكية محددة تعزز قدرتهم على تحسين العمل في المؤسسة؛
- التكيف مع التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي الحالي في المجتمعات الصناعية والتجارية؛
- التدريب يعتبر وسيلة لحل العديد من المشكلات التي قد تواجه المؤسسة؛

- تجهيز أجيال من العاملين لتولي الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة.¹

3. أهداف التدريب:

تتجلى أهداف التدريب في النقاط التالية:

الأهداف الاقتصادية: تتضمن زيادة الإنتاجية، تعزيز الموقع التنافسي، تحقيق معدلات نمو أعلى، وتقليل الفاقد أو القضاء عليه.

الأهداف التقنية: تتمثل في استغلال القدرات الإنتاجية بأفضل شكل ممكن عبر استخدام التقنيات الحديثة.

الأهداف السلوكية: تتعلق بتحسين سلوكيات العاملين لتعزيز أدائهم وتعميق خدمة العملاء.

يمكن تصنيف الأهداف التدريبية بناءً على أنواع العاملين الذين يستفيدون من التدريب واحتياجاتهم التدريبية، وذلك بناءً على مستويات الإدارة. حيث تختلف مهام كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث، فالإدارة العليا مسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تتولى الإدارة الوسطى اتخاذ القرارات التكتيكية، والإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية تتعلق قراراتها بالعمليات اليومية للمؤسسة وذات المدى القصير. ومن هنا يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاثة أنواع:

الأهداف التدريبية الإبداعية والابتكارية: توجه إلى الإدارة العليا بناءً على مسؤولياتها تجاه الأهداف الاستراتيجية التي تتطلب الإبداع والابتكار.

الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل: توجه إلى الإدارة الوسطى التي تتحمل مسؤولية الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا، والتنسيق مع الإدارة العليا وحل المشاكل الناجمة عن العمل.

الأهداف التدريبية الاعتيادية المعلوماتية: توجه إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة لعملهم.²

4. دوافع التدريب:

يمكن توضيح دوافع التدريب من خلال فهم مفهوم التدريب وأهميته كما يلي:

زيادة الإنتاجية: هذا يتم عن طريق تحسين الكمية والنوعية من خلال تعليم العاملين كيفية القيام بمهامهم بكفاءة عالية، مما يزيد من قدرتهم على الإنتاج.

¹ عمر فرقيط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية مجلة العلوم القانونية والاجتماعية،

المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020، ص 571

² نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 15-16.

تقليل التكاليف: البرامج التدريبية تؤدي إلى تحقيق عائدات تفوق تكلفتها من خلال زيادة كفاءة العاملين في الإنتاج وتقليل الوقت المستغرق بفضل فهم أفضل لطريقة العمل وأسلوب الأداء.

تحسين معنويات العاملين: التدريب يظهر التزام المؤسسة بدعم الموظف ورغبتها في تطويره وتعزيز علاقته بمهنته، مما يزيد من تفانيه وإخلاصه في أداء عمله.

إنشاء قوة عمل احتياطية: التدريب يوفر مصدراً مهماً لتلبية الحاجات الفورية للقوى العاملة، حيث يتم من خلاله تخطيط وتجهيز القوى العاملة المطلوبة.

الحد من الإسراف: التدريب يعني تعليم العاملين عن الأعمال التي يقومون بها وكيفية أدائها، وبالتالي يخلق الوعي والقدرة على النقد الذاتي، مما يقلل من الحاجة إلى المراقبة والإشراف الإضافي.

تقليل حوادث العمل: التدريب يعني تعليم العاملين أفضل الطرق لتشغيل الماكينات والتعامل مع المواد، مما يقلل من الحوادث الصناعية. التدريب يعمل على الحد من هذه الحوادث المرتبطة بتلك العمليات.¹

المطلب الثالث: التمكين والاتصال الداخلي.

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي.

الاتصال يُعد من أبرز العمليات الإدارية في المؤسسة نظراً لأهميته البالغة في توطيد العلاقات بين الأفراد. الاتصال الداخلي، وهو الموضوع الذي يُعد من أهم المواضيع، يلقي اهتماماً كبيراً في مؤسساتنا الحديثة بغض النظر عن حجمها أو طبيعتها، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية والاستدامة والنمو والاستمرارية على المدى البعيد.

يُمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه شبكة عمل تتيح جمع ونقل المعلومات داخل المؤسسة، وهو عملية حاسمة وأساسية لاتخاذ قرارات فعالة، بالإضافة إلى دوره في تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء. يتيح الاتصال الداخلي جمع المعلومات اللازمة للموظفين وتسهيل نقلها بين المستويات المختلفة بدون تعقيدات، ويعمل على تحسين العلاقة بين الأطراف المتواصلة.²

الاتصال الداخلي يُغطي جميع عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة على المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي. تسعى المؤسسة إلى توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة

¹ فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 11.

² بلخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي (02)، 2017، ص 99.

تُمكن من نشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسبين، وذلك لإبقائهم على اطلاع بالتغيرات والتطورات المختلفة ولتعزيز العلاقات بينهم.¹

بناءً على ما سبق، يُعد الاتصال الداخلي عملية نشر وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، بهدف خلق موظفين ذوي انتماء ومسؤولية عاليين. الاتصال الداخلي بين العاملين يساهم في خلق فهم ووعي مشترك بينهم ويساعد في التطبيق السليم للأدوار المختلفة. كما أن عمليات الاتصال تحظى بأهمية كبيرة من خلال تأثيرها على فعالية الأداء والعلاقات داخل المؤسسة.

1. أهمية الاتصال الداخلي

البحوث والدراسات تشير إلى أن الاتصالات الفعالة مع العاملين تساهم في تعزيز هوية العاملين مع شركاتهم وتشبيد ثقافة الشفافية والثقة. تقوم المؤسسات بشكل متزايد بتقديم معلومات حول القيم والمهام والاستراتيجيات والأداء التنافسي والتغيرات، وهذا قد يؤثر بشكل إيجابي على حماس العاملين.

يمكن تلخيص أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة كما يلي:

الاتصال يعد نشاطاً إدارياً واجتماعياً وإنسانياً ونفسياً يتيح التفاعل بين جهود العاملين المختلفة وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال محددة للوصول إلى أفضل الأساليب للعمل الإداري في المؤسسة.

الاتصال يضمن التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين فرق العمل والأنظمة الفرعية لتحقيق أفضل وأكثر الأساليب فعالية في العمل.

الاتصال يتيح للرؤساء الاطلاع على أنشطة المرؤوسين ويمكن المرؤوسين من فهم التوجهات والأهداف التي يجب تحقيقها.

الاتصال يعد وسيلة فعالة لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة.

الاتصال يساهم في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى الأفراد والمجموعات والأقسام المختلفة، مما يتيح للمؤسسة التعاون والتنسيق بشكل متكامل.

الاتصال يساعد في توجيه وتغيير سلوك الأفراد ويعد وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المؤسسة.

¹ يارا محمد عبد الواحد، أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الحادي عشر الجزء الثاني، جانفي 2021، ص 181.

الاتصال الداخلي يساهم في تحقيق الأعمال والوظائف، كونه العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها بين موظفي المؤسسة، وتوحيد المفاهيم، واتخاذ وتنفيذ القرارات، وإبلاغ العاملين بكل جديد وتطور داخل المؤسسة. الاتصال الفعال يتيح فرصاً للتعبير عن الرأي وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء.¹

ثانياً: مفهوم التمكين

تمكين العاملين يُعد عنصراً أساسياً في استراتيجية أي مؤسسة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها. تركز المؤسسات بشكل متزايد على تطوير مهارات موظفيها وتعزيز قدراتهم، مما يساهم في توحيد أهداف الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسة. يتم ذلك عن طريق خلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة الفعالة وتنمية الشعور بالمسؤولية وروح الفريق. تُطبق المؤسسات سياسات وبرامج مصممة لتعزيز القدرات الفردية للموظفين، وتدريبهم وتحفيزهم لتعزيز أدائهم وتمكينهم من المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

التمكين، كمفهوم إداري، يتيح للمدراء والعاملين الآخرين التعاون في عملية اتخاذ القرارات من خلال منح الأفراد صلاحيات أوسع للإشراف وتحمل المسؤولية عن استخدام قدراتهم الخاصة.²

يعرف Shermerhon et Al 1997 التمكين كذلك بأنه العملية التي يُمكن بها القادة العاملين من اكتساب المهارات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ قرارات مستقلة تؤثر بشكل مباشر في وظائفهم وتحسن من مستوى عملهم، كذلك منح الصلاحيات للعاملين ضمن المؤسسات التي تنتهج إستراتيجية التسويق الداخلي يُساهم في تعزيز كفاءتها التشغيلية. إذ تُعد هذه السياسة من الوسائل الرئيسية لتوفير خدمة متميزة للعملاء. لكن، يتوجب أن تكون الحرية في اتخاذ القرارات مقترنة بجهود مضاعفة في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بعمليات الاختيار والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، بالإضافة إلى تعزيز البرامج التدريبية وتوزيع المعلومات الضرورية بين العاملين.³

¹ كمال مولود وآخرون، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص 131.

² يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية مصنع الأسمت سيدي موسى أدرار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 03 عدد 02، ديسمبر 2019، من 88.

³ زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص 13.

استناداً على ما سبق يجب أن يكون الموظفون مجهزين بشكل مناسب ومدرّبين تدريباً جيداً يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة استناداً إلى الكفاءة والخبرة والمعلومات الدقيقة. وهناك علاقة وثيقة بين تطوير قدرات العاملين وتأهيلهم بالمسؤوليات اللازمة لأداء مهامهم بنجاح.

أما بالنسبة لخصائص التمكين، فقد أبرز Kabeer 1999 عدة نقاط منها:

1. التمكين يُعد عملاً إيجابياً يشمل تطوير القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة؛
 2. التمكين ينبع من الداخل ولا يُفرض من الخارج، ويتطور من خلال الوعي الذاتي للموظفين بظروفهم وخياراتهم والفرص المتاحة لهم وبيئاتهم الاجتماعية؛
 3. التمكين يُعزز مفهوم التشاركية، حيث يُصبح الموظفون أكثر انخراطاً وفعالية في مجتمعهم الوظيفي، مما يخلق تماسكاً اجتماعياً بين الأفراد والمجموعات والمجتمعات المحلية.¹
- يُسهم التمكين في تعزيز الشعور بالولاء والارتباط لدى العاملين تجاه مؤسساتهم، سواء كان هذا الارتباط معنوياً أو مادياً، وكلاهما يُعزز من الآخر. هذه العلاقة تنعكس إيجابياً على الحالة النفسية للموظفين وتعزز من إحساسهم بالقيمة والاعتراف بجهودهم. في سياق المؤسسات الخدمية، يُعد التمكين عاملاً محورياً في تقوية العلاقة مع العملاء والتزام المؤسسة بمسؤولية حل مشكلاتهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل أيضاً من خلال خدمات ما بعد البيع والخدمات الإضافية التي تُقدم بهدف تعزيز العلاقة طويلة الأمد بين العملاء والمؤسسة. التمكين هنا يُعطي الموظف الحافز والشغف ليشعر بالانتماء للعملاء والمؤسسة على حد سواء.

تتجلى أهمية التمكين في النقاط التالية:

- تحفيز العاملين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وهو جوهر مفهوم التمكين الإداري؛
- الاعتماد على فرق العمل ذاتية التوجيه والتقليل من الاعتماد على البنى التنظيمية الهرمية؛
- يقود التمكين إلى استغلال أمثل للموارد البشرية والتكنولوجية والأدوات المتاحة، مما ينتج عنه توفير في الوقت والجهد والتكاليف، ويُساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- تعزيز سياسات التعلم والتطوير والحفاظ على الخبرات داخل المؤسسة؛
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء؛

¹ عماد على المهيّرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 29.

- التمكين يُحسن من معنويات العاملين ويُعزز من حماسهم للعمل، مما يُساهم في خفض معدلات الغياب والدوران الوظيفي.¹

المطلب الرابع: أثر أبعاد التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين.

لتعزيز الأداء من خلال التسويق الداخلي، يعد التواصل المستمر ركيزة أساسية، حيث يجب على المؤسسة أن تنقل رؤيتها وأهدافها بوضوح إلى العاملين. كذلك، تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء العاملين عبر برامج التدريب والتطوير المستمر، وذلك للتقليل من السلوكيات السلبية في بيئة العمل وتحفيزهم من خلال نظام المكافآت.

تُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى نظام تقييم الأداء العادل تحقق نتائج أفضل. فيما يلي، نستعرض تأثير كل جانب من جوانب التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين.

الفرع الأول: أثر سياسة إختيار العاملين على رفع أداء العاملين.

عملية التوظيف تشمل انتقاء وتعيين المرشحين الأمثل للوظائف المتاحة. يساهم الانتقاء الجيد في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمنظمة، ويضمن توظيف الأشخاص الأكثر كفاءة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات. إذ يؤثر تحديد الموارد البشرية المناسبة وتوزيعها بشكل صحيح داخل المؤسسة بشكل إيجابي على أداء كل من الأفراد والمؤسسة نفسها.

هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين فعالية استراتيجيات الانتقاء والتعيين والأداء التنظيمي. تؤمن الإدارات العليا بأن الإعلان عن الشواغر يساعد في جذب أفضل المرشحين، وأن التعيين يمكن أن يتم عبر الترقيات أو المنافسة الداخلية. كما يتم التأكيد على أهمية ملاءمة المرشحين للوظائف من حيث الصحة والمؤهلات الشخصية، والقدرات القيادية، والخبرة، والدافعية للعمل، مع الالتزام بالقوانين والأنظمة الخاصة بعملية الانتقاء والتعيين، وتقييم المهارات المطلوبة ومستويات الذكاء.

توجد علاقة متبادلة بين فعالية أساليب الإختيار والتوظيف في المؤسسات وكفاءة موظفيها. تؤمن الإدارات العليا بأن وضوح أهداف المؤسسة للموظفين الجدد يساهم في رفع مستوى أدائهم. كما أن توافق معايير الإختيار مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة يساعد على تعزيز كفاءتها العامة. يرجع هذا التأثير جزئياً إلى أن الإختيار الواعي، الذي يأخذ في الاعتبار الثقافة المؤسسية والقيم والتقاليد، يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي.²

¹ قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة مديرية

التجارة الولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص 298.

² أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 45

الفرع الثاني: أثر التدريب على رفع أداء العاملين.

التدريب يُعد ركيزة أساسية للتطور المستمر داخل المؤسسات، حيث يسهم في تشكيل وتحسين السلوكيات الإيجابية للموظفين، ويُعزز من قدراتهم على التكيف مع التقنيات والمناهج الحديثة. يهدف إلى توسيع الخبرات والمهارات، والقضاء على العيوب التي قد يظهرها الفرد، والتخلص من السلوكيات غير المرغوبة في مكان العمل. يُلاحظ تأثير التدريب على أداء العاملين في النقاط التالية:

- تحسين مستوى أداء العاملين كمياً ونوعياً؛
- تنمية سلوكيات وممارسات عملية فعالة ومثمرة؛
- تعزيز المعنويات وزيادة الدافعية لدى الفريق؛
- تحسين العلاقات بين الزملاء وتوجيه تصرفاتهم نحو الأفضل؛
- تقليل معدلات الغياب وتدوير الوظائف؛
- إثراء بيئة العمل بأساليب بحثية وإبداعية جديدة؛
- دعم إدارة المعرفة وتعزيز الولاء والشعور بالتقدير داخل المؤسسة؛
- تقوية الشعور بالأمان الوظيفي وتحفيز العمال على الأداء المتميز.¹

الفرع الثالث: أثر التحفيز على رفع أداء العاملين.

تمارس الحوافز، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد في بيئة العمل، بفضل تداعياتها الاقتصادية والاجتماعية على المتلقين. ينعكس هذا التأثير على المستوى المهني من خلال الدافعية العالية للموظفين الذين يتلقون الحوافز للحفاظ على مكانتهم وسمعتهم المهنية، مما يحفزهم لبذل جهود متناسبة مع قيمة الحوافز المقدمة لهم. كما تساهم الحوافز في خلق بيئة تنافسية صحية بين العاملين، إذ يسعى كل منهم للتميز عن زملائه والحصول على مكافآت أفضل، مما يسهم في النهاية في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. النهج التحفيزي الناجح يكون مصمماً لإثارة الدوافع الإيجابية وتشجيع العاملين على القيام بالمهام التي تعتبرها الإدارة ذات أولوية، وفي الوقت نفسه التخلي عن السلوكيات السلبية التي قد تعيق الأداء. يتطلب هذا من الإدارة التواصل الفعال مع العاملين وسد الفجوات التي قد تنشأ، من خلال فهم استعدادهم للتفاني في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يعني تحفيزهم وتوجيه طاقاتهم بشكل صحيح. يجب على الإدارة أن تستكشف الاحتياجات والرغبات الكامنة التي تحرك العاملين، لتطوير نظام حوافز فعال يحقق أهدافه بكفاءة. وبالتالي، يرتبط التحفيز ارتباطاً وثيقاً بتحسين أداء العاملين، ولكن فعاليته تعتمد بشكل كبير على مدى مشاركة الإدارة ودعمها.²

¹ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 65

² العاني هيثم، الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص 70

أهمية الحوافز في تعزيز الدوافع وزيادة الإنتاجية:

تعتبر الحوافز من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على حماس العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم وتوجههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذه الحوافز تُعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات الموارد البشرية المعدة لرفع كفاءة الأداء. تتنوع آليات التحفيز المستخدمة لهذا الغرض، ومن أبرزها:

1. **تحديد الأهداف والتخطيط:** يساهم إشراك العاملين في صياغة أهدافهم الشخصية، والتي يجب أن تكون محددة، قابلة للقياس، وتتناسب مع طموحاتهم، في رفع معنوياتهم ودافعيتهم نحو العمل؛
2. **المشاركة في صنع القرار:** تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم إلى تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء، مما ينعكس إيجاباً على مستوى التزامهم وأدائهم؛
3. **تعديل السلوك:** يتمثل هذا الأسلوب في تقديم تعزيزات إيجابية للسلوكيات المرغوبة وتقليل السلوكيات غير المرغوب فيها، حيث يقوم المسؤولون بتوجيه العاملين وتشجيعهم على اعتماد السلوكيات المفضلة وتغيير تلك التي تحتاج إلى تحسين؛
4. **تطوير بيئة العمل:** يتم ذلك عبر توسعة نطاق مهام ومسؤوليات العاملين، مما يمنحهم فرصاً أكبر للتفاني والإبداع. من الضروري أن تُظهر الإدارة لكل فرد قيمة عمله، بغض النظر عن مدى بساطته، وتوضيح الدور المتوقع منه. بيئة العمل الإيجابية تعود بالفائدة على كل من الموظف والمؤسسة، حيث تُمكن العامل من استغلال قدراته وتطوير مهاراته، وفي المقابل، تكتسب المؤسسة سمعة كبيئة محفزة ومشجعة للعمل؛
5. **التحفيز عبر التغذية الراجعة:** تُعد التغذية الراجعة حول الأداء عنصراً حيوياً، حيث يعتمد تأثيرها التحفيزي على السياق وطريقة العرض. عندما تكون المعلومات سلبية، يجب تقديمها بطريقة تُمكن الموظف من فهم الأخطاء وتصحيحها. التغذية الراجعة البناءة تساهم في تطوير الأداء، ولذا يجب أن تكون إيجابية، واضحة، مقدمة في الوقت المناسب، ومُفيدة في تحديد أسباب القصور وطرق معالجتها، مما يشكل دافعاً قوياً للموظفين نحو التحسين المستمر.¹

الفرع الرابع: أثر الاتصال الداخلي في رفع أداء العاملين.

للإتصال الداخلي أهمية بالغة في تطوير أداء القوى العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة عموماً. يتمثل ذلك في دوره الأساسي في توزيع المعلومات، تبادل الآراء، وتقاسم التجارب والحوارات البناءة التي تُساهم في حل المشكلات. كما يُعد الاتصال أداة مؤثرة لتشكيل سلوك العاملين وتوجيه جهودهم

¹ معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 155

نحو تحقيق الأهداف. الاتصال الناجح بين الإدارة والعاملين يعزز الروح المعنوية، يُعمق الشعور بالانتماء للمؤسسة، ويُنمي روح الفريق.

من جهة أخرى، يستخدم القادة الاتصال كوسيلة لفهم احتياجات العاملين، طموحاتهم، وردود أفعالهم تجاه أهداف المؤسسة وسياساتها. ويُمكنهم أيضًا من توضيح خطط العمل، مما يساهم بشكل فعال في تحسين أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الاتصال دورًا حيويًا في تقوية العلاقات الإنسانية وزيادة الدافعية والتحفيز للعمل، إذ يُسهم في بناء علاقات تفاعلية قائمة على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، مما يُقلل من الشكليات المبالغ فيها ويُقلص من حالات القلق والتوتر في العلاقة بين العاملين ومدراءهم.

يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية في تعزيز أداء العاملين، حيث يساهم في تحقيق الدقة والكفاءة في العمل. هذا يشمل تعزيز السرعة والمرونة في الإجراءات، تحسين استخدام الموارد، وتعزيز الكفاءة العامة. كما يساعد الاتصال الفعال في تحسين الوظائف الإدارية الأساسية كالتخطيط، التنظيم، الإشراف، والرقابة، وذلك من خلال التنسيق والتفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون الذي يقوم على تبادل المعلومات بشكل فعال.¹

لكي تكون الاتصالات داخل المؤسسة فعالة في تحسين أداء العاملين، يجب مراعاة النقاط التالية:

- تقدير الإدارة لأهمية الاتصالات ودورها الحيوي في تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- توافق تصرفات القيادات الإدارية مع توجهاتها، لتجنب فقدان مصداقية الاتصالات إذا لاحظ العاملون تناقضًا بين الأقوال والأفعال؛
- تشجيع التفاعل وتبادل الآراء بين الإدارة والعاملين بما يضمن اتصالات ثنائية الاتجاه، تسمح للآراء بالتدفق من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، وتحمل المديرون مسؤولية إطلاع العاملين على مجريات الأمور داخل التنظيم؛
- الاعتبار لطبيعة ومستوى فهم المتلقين للرسائل الاتصالية، مع الأخذ في الاعتبار التنوع في الأفراد واختلاف مستويات الإدراك لديهم، مما يتطلب من المسؤولين التكيف والتعديل في طرق التواصل بما يتناسب مع هذه الاختلاف.²

الفرع الخامس: أثر التمكين في رفع أداء العاملين.

أصبح التمكين محورًا رئيسيًا في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في دفع العاملين نحو الأداء المتفوق. يُعتبر العامل كيانًا ناضجًا وقادرًا على الإبداع والتميز إذا ما تم تحريره من العوائق التي تحول دون تعلمه ومشاركته وتمكينه من بلوغ مستويات عالية من الكفاءة. يُساهم التمكين في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين عبر عدة جوانب، منها:

¹ القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، عمان، ط3، 2008، ص 165

² الهيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 132

- استثمار الخبرات الفردية للموظفين وتعزيز قدراتهم لأداء مهامهم بأعلى جودة ممكنة؛
- تنمية الشعور بالكفاءة الذاتية وتعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛
- تحقيق الرضا الوظيفي عبر استيفاء حاجات العاملين كالنقد والإنجاز، ما يزيد من نشاطهم وحيويتهم؛
- تحسين جودة وسرعة القرارات بفضل مشاركة العاملين في عملية صنع القرار؛
- تشجيع العاملين على التعلم المستمر والتطوير الذاتي، مما يرفع من كفاءاتهم؛
- منح العاملين الفرصة لاستغلال الفرص وتحمل المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء؛
- تعزيز الدافعية والالتزام لدى العاملين تجاه المهام الموكلة إليهم؛
- إطلاق العنان للطاقت الإبداعية للموظفين عبر توفير مستوى من الاستقلالية في تحديد الأعمال وطرق تنفيذها؛
- تحسين بيئة العمل والتقليل من الغموض في المهام الموكلة للموظفين.¹
- تعزيز الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم يساهم في استثمار أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:
- إشراكهم في صنع القرار؛
- تبادل التغذية الراجعة والمعلومات بفعالية؛
- اتباع أسلوب قيادي يقوم على التحفيز، التفويض، وزرع الثقة؛
- تحقيق التناغم بين أفراد الفريق وتوحيد الاتجاهات؛
- منح العاملين السيطرة على تنفيذ المهام بما يتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم؛
- توفير فرصة تحمل المسؤولية والشعور بالإنجاز؛
- الاعتراف بالجهود وتعزيز العلاقات الإيجابية مع الزملاء والإدارة؛
- إتاحة فرص للتطور الوظيفي والترقيات.²

¹عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2011، ص 122

²العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2007، ص 80

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة بهدف استقطاب العاملين والمحافظة على أفضلهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وإن أهداف المؤسسة ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وممارسة التسويق الداخلي يكون هدفه المباشر هو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي.

لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي لا يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري داخلها من خلال توظيف أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم لإكساب مهارات ومعارف حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل، وتحفيز وإثارة دافعيتهم والتوجه بالمستهلك نحو القيام بالسلوكيات، والتي قد يكون من شأنها تحسين جودة أداء الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين، وإيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين الوظائف، والعمل على توصيل ونشر المعلومات بين طرفي الاتصال.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين
- دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة -

تمهيد

بعد التطرق الجوانب النظرية للبحث، برزت الحاجة إلى تنفيذ دراسة ميدانية لاستكشاف مدى انسجام النظريات مع التطبيق العملي. الهدف من ذلك هو الكشف عن مدى تأثير التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية. وبالنظر إلى أهمية قطاع الخدمات، قررنا إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة. في هذا الفصل، سنقدم نظرة عامة على مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، مع التركيز على خصائص القوى العاملة والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بها. كما سنوضح الإطار المنهجي للبحث، شاملاً عرض نموذج الدراسة، تحديد حجم العينة وأدوات البحث، بالإضافة إلى الطرق الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. وأخيراً، سنعرض النتائج المستخلصة، نقوم بتحليلها ونختبر الفرضيات المطروحة.

المبحث الأول: تقديم لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

في إطار استكشافنا للموضوع الراهن، تم انتقاء مؤسسة عمومية ، وهي ديوان الترقية والتسيير العقاري. من خلال هذا المبحث ، نسعى لاستكشاف تفاصيل هذه المؤسسة، بما في ذلك بنيتها التنظيمية وأهدافها الاستراتيجية، ونقوم بتقييم تأثيرها على تحفيز الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها لتحقيق أداء عمل متميز .

المطلب الأول : مفهوم ديوان الترقية و التسيير العقاري:

سنتطرق في هذا المبحث إلى نبذة تاريخية عن ديوان الترقية و التسيير العقاري و كذلك تعريف شامل للمؤسسة و تأسيس هذه المؤسسة.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن OPGI

لتمكيننا من تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري لآبد من معرفة التحولات التي عرفت طبعها القانونية منذ إنشائها إلى يومنا هذا.

عرفت ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

و هي المرحلة الممتدة من تاريخ إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري سنة 1974 إلى غاية سنة 1985 و أهم ما ميز هذه المرحلة هو عدم استقلال الدواوين في تسييرها اتجاه الإدارة العمومية ، و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل الدواوين خلال هذه المرحلة تتمثل في:

1. الأمر رقم 63/74 المؤرخ في 10/06/1974 المتضمن إنشاء و تحديد نظام دواوين الترقية و

التسيير العقاري

2. الأمر رقم 93/76 المؤرخ في 23/10/1976 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل دواوين

الترقية و التسيير العقاري للولاية.

3. المرسوم 143/76 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري

للولاية .

4. المرسوم رقم 01/80 المؤرخ في 05/01/1980 المتعلق بإنشاء وتنظيم وعمل دواوين الترقية و

التسيير العقاري لولاية الجزائر أحكام المادة 01 من الأمر رقم 93/76.

5. المرسوم رقم 502/82 المؤرخ 25/12/1982 المعدل و المتمم للأمر رقم 93/76 .

6. الأمر الوزاري المشترك المؤرخ في 01/06/1985 التنظيم الداخلي لدواوين الترقية و التسيير

العقاري للولاية .

المرحلة الثانية:

وهي المرحلة الممتدة من سنة 1985 إلى غاية 1991 . عرفت دواوين الترقية و التسيير العقاري تعديلا في طبيعتها حيث أصبحت مؤسسة اقتصادية عمومية محلية و هذا بموجب أحكام المادة 01 من المرسوم رقم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية.

و أهم النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت ع ،مايلي :

01- المرسوم 270/85 المؤرخ في 1985/11/05 .(المتضمن تحويل و تنظيم أعمال دواوين الترقية و التسيير العقاري للولاية)

02- المرسوم 200/83 المؤرخ في 1983/03/19 المحدد لشروط إنشاء و تنظيم و عمل المؤسسات

العمومية

المرحلة الثالثة:

وهي المرحلة الحالية و الممتدة منذ سنة 1991 إلى يومنا هذا و خلال هذه المرحلة عرفت دواوين ت.ت.ع تحولا أساسيا، ذلك أنها أصبحت مؤسسة عمومية تجمع بين خصائص المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية وهذا تنفيذا لمقتضيات المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12.

و من النصوص القانونية التي تناولت تنظيم و عمل دواوين ت.ت.ع خلال هذه المرحلة مايلي :

01- المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية لدواوين ت.ت.ع و المحددة لكيفيات تنظيمها و عملها .

02- المرسوم التنفيذي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/01/02 المتضمن تعديل و تنظيم المرسوم التنفيذي رقم 147/91 .

03- قرار رقم 43 مؤرخ في 1998/10/19 يتضمن تحديد الاطار القانوني للهيكل التنظيمي لدواوين الترقية و التسيير العقاري

04- منشور مؤرخ في 1998/11/18 يتضمن تطبيق أحكام القرار الوزاري المؤرخ في

1998/10/19.

الفرع الثاني: تعريف ديوان الترقية و التسيير العقاري للبويرة

يمكن تعريف دواوين الترقية و التسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي و التسيير، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية و

التسيير العقاري على مستوى القطر الوطني تخضع علاقتها مع الغير إلى القانون العام، يصطلح عليها بمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري (E.P.I.C).

الفرع الثالث: تأسيس ديوان الترقية و التسيير العقاري للبويرة

وتم تأسيس ديوان الترقية و التسيير العقاري بالبويرة طبقا للأمر رقم 76/63 الصادر في 23 أكتوبر 1976 المثبت لشروط التأسيس المؤسسات و سير وكالات الترقية والتسيير العقاري بالولاية للمرسوم رقم 76/143 الصادر في 1976/10/23. و تم تغيير الطبعة الثانية لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 الصادر في 1991/05/12 وقد نص هذا الأخير الى المواد التالية:

المادة 01: " أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة نصب كمنشأة عمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية و تمارس وظائفها على مستوى الولاية تحت وصاية وزارة السكن و العمران ".

المادة 02: المقر الاجتماعي لديوان يحدد في مقر الولاية.

المادة 03: ديوان الترقية والتسيير العقاري يتصرف في ممتلكات حقوق و واجبات الغرفة العمومية للسكن بالكراء معتدل لتواجد على مستوى الولاية.

أن ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة مسير من طرف المدير العام المعين من طرف وزارة السكن و العمران و يدار عن طريق مجلس الإدارة المكون من:

- ممثل لوزير السكن والعمران (DUC) رئيسا
- مدير السكن والتجهيزات الاجتماعية لولاية البويرة (DLEP) عضوا
- مدير التهيئة و التخطيط على مستوى ولاية البويرة (DPAT) عضوا
- مدير تنظيم الشؤون العامة لولاية البويرة (DRAG) عضوا
- أمين خزانة ولاية البويرة عضوا

بالإضافة إلى ممثلين 02 عن عمال الديوان لولاية البويرة

المطلب الثاني: مهام وأهداف ديوان الترقية و التسيير العقاري

سنتناول في هذا المطلب أهم أهداف و مهام ديوان الترقية و التسيير العقاري.

الفرع الأول: مجال النشاط

يشمل نشاط ديوان الترقية و التسيير العقاري المجالات التالية:

1. ترقية البناءات
2. الإنابة عن أي متعامل في الإشراف على المشاريع المسندة
3. الترقية العقارية
4. عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الأملاك العقارية و إعادة الاعتبار إليها و صيانتها
5. عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة و التي تشمل:
 - تأجير المساكن و المحلات ذات الاستعمال المهني و الحرفي أو التنازل عنها.
 - تحصيل مبالغ الإيجار و الأعباء المرتبطة بالإيجار و كذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها .
 - المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها بالاستمرار في حالة صالحة للسكن.
 - إعداد جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها و ضبط و مراقبة وضعية النظام القانوني الشاغلي الشقق و المحلات الكائنة بهذه العمارات.
 - تنظيم جميع العمليات التي تستهدف للاستعمال الأمثل للمجتمعات العقارية التي تسييرها و تنسق ذلك
 - ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها أو سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار و حدودية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

الفرع الثاني: المهام

- من المهام التي أوكلت إلى ديوان الترقية و التسيير العقاري نذكر:
- تلبية حاجات السكن للولاية، تحمل المسؤولية الكاملة في نوعية البناءات و المراقبة بالإضافة إلى اختيار الأرض المناسبة لذلك
 - مراقبة أشغال ما بعد البناء و تهيئة الظروف اللازمة للسكن الاجتماعي
 - تسند إليها أعمال الترميم و الإصلاح اللازم للسكنات البيئية من طرف الوكالة ذاتها
 - كما تراعي الوكالات المكلفة المحددة من طرف وزير التخطيط و التجهيز و وزير السكن و التهيئة العمرانية لكل نوع من السكنات عند إجراء العقود
 - أيضا ديوان الترقية و التسيير العقاري مكلف بمتابعة برنامجها المخطط من حيث:
 - إتمام البناءات حسب المخطط سواء كانت سكنات أو محلات تجارية تحت السكنات
 - تكلف بجمع الإيجار و الأعباء
 - المحافظة على البنايات و المحيط الخارجي و صيانتها

- المتابعة القضائية لكل تعدي على البناية من طرف أصحاب السكنات الهاربين من دفع الكراء
- التنظيم و التنسيق لكل الأعمال الموجهة لحسن إشغال استعمال مجموعة البنايات التي تسيروها.

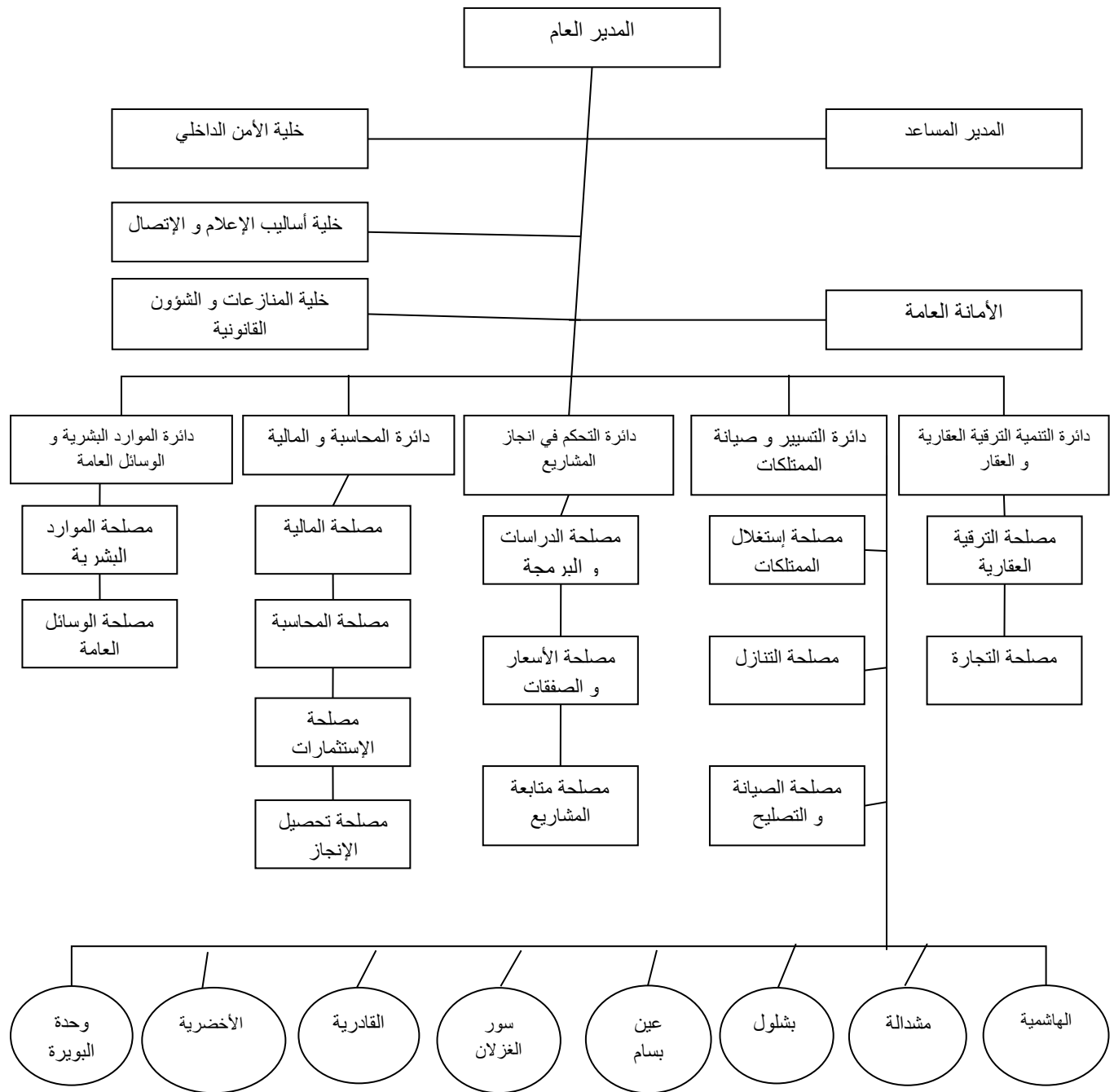
الفرع الثالث: الأهداف

- يتولى ديوان الترقية والتسيير العقاري في إطار تجسيد السياسة الاجتماعية للدولة ترقية الخدمة العمومية في السكن لاسيما بالنسبة للفئات الاجتماعية الأكثر حرمانا ويهدف الى:
- كراء السكنات أو المحلات للاستعمال المهني التجاري و الحرفي .
 - تغطية الكراء و الأحياء التي تعود عليها
 - الحفاظ على البنايات و استقلاليتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة.

في هذا المطلب سنقوم بدراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و نتعرف كذلك على مختلف اجزاء هذا الهيكل التنظيمي.

الشكل(01) الهيكل التنظيمي OPGI



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تكمّن ركيزة نجاح أي مؤسسة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و توزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يشكل من مجموعة الدوائر الرئيسية و هي وفق الترتيب التالي:

- المديرية العامة
- دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة
- دائرة المحاسبة و المالية
- دائرة التحكم في انجاز المشاريع

- دائرة التسيير و صيانة الممتلكات

أولاً: المديرية العامة

وفقا لأحكام المرسوم 91 - 147، 12 ماي 1991م المتعلق بتحويل طبيعة النظم الثانية للمادة 16 لديوان الترقية و التسيير العقاري و خاصة ب:

1- المدير العام: يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان و مشاريعه عن قرب و يعتبر المسؤول الأول و الأخير على مدى نجاح و تسيير الديوان و نشاطه، و هو مكلف ب:

- ضمان تحقيق الأهداف المحددة للديوان و تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
- التوقيع على جميع الإجراءات التي تتطوي على الديوان
- ممارسة سلطة الإشراف على جميع العاملين
- تحضير تقرير سنوي عن الأنشطة مع الميزانية العمومية و بيانات الدخل و إرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة

2- المدير المساعد: و هو مساعد مباشر للمدير العام و تقع تحت مسؤوليته ما يلي:

- رصد، تنسيق، متابعة و تنفيذ برامج العمل و الأهداف المحددة له
- تمثيل المدير العام في الجان الداخلية و الخارجية
- تحليل و تقييم الأنشطة التي تضطلع بها الهياكل التابعة لمكتب الديوان

3- الأمانة العامة: تعتبر كوسيلة اتصال بين مديريات الديوان و المديرية العامة و تعمل على خلق

جو أكثر تنظيمي لتسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة بمكتب المدير العام و هي مكلفة ب:

- تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة
- تقسيم العمل و توزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات و إعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام
- استقبال الزوار بالمديرية العامة

4- خلية الأمن الداخلي: يسهر على الأمن بالديوان و تمثل مهامه في:

* وضع مخطط امن و السهر على تنفيذه إلى غاية إنجائه من طرف المدير العام

* تنسيق و مراقبة نشاطات أعوان الأمن العاملين بالديوان

5- خلية التنظيم و الإعلام الآلي و الاتصال:

* تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان

* السهر على استثمار إمكانيات الإعلام الآلي

* ضمان الاستخدام الرشيد للموارد و الكمبيوتر و صيانتها

6- خلية الشؤون القانونية و المنازعات: مكلفة ب:

* السهر على تنفيذ الإجراءات الخاصة بالتشريع و المتعلقة بمصلحة الديوان

* السهر على تنفيذ القرارات و إصدار الأحكام لصالح الديوان

* إعداد هياكل لمساعدة الديوان في تنفيذ التشريعات و اللوائح

7- خلية التدقيق الداخلي:

* السهر على التنفيذ الجيد للطرق و القواعد و الإجراءات للتكفل بالمهام المتعلقة بكل فرع من فروع

الديوان

* تحليل و تقييم النشاط الإداري و المالي للديوان و متابعة التطبيق الجيد للتشريعات و اللوائح

* تقييم أداء المجلس و الإصلاحات المقترحة إذا لزم الأمر من أجل تحسين أدائها

ثانيا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة

تعني هذه الدائرة بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية و الوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة

بالديوان كما تهتم بالتنسيق و مراقبة النشاطات المرتبطة بالتسيير الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان.

فهي المديرية اللازمة لتشغيل جميع الهياكل التابعة لمكتب و تنفيذ إجراءات لضمان الحفاظ على

مصالح المجلس

يأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الإدارية للمواطنين و حسن التسيير و الأداء، و تتكون

هذه المديرية من مصلحتين

- مصلحة تسيير الموارد البشرية

- مصلحة الوسائل العامة

1- مصلحة تسيير الموارد البشرية:

تعتبر صلة الوصل بين الإدارة و العاملين تتمثل مهامها أساسا في:

- احترام قواعد التوظيف
- تنفيذ القرارات المتعلقة بالنصوص و الترقية
- متابعة الحياة الوظيفية للموظفين و دفع الأجور
- معالجة و متابعة العطل الخاصة بموظفي الديوان

و تنقسم بدورها إلى أربع فروع

أ- فرع التكوين

ب- فرع تسيير المستخدمين

ج- فرع الأجور

د- فرع الشؤون الاجتماعية

أ- فرع التكوين: تهتم بكل ما يخص تكوين الأفراد و تدريبهم بالتمهين و التربص يشرف عليها رئيس خلية و مسيري التوظيف و التكوين و تتمثل مهامها في:

* تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديريات و دراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين و العمل على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين

* تكوين العمال و هذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف المديريات و اخذ ميزانية التكوين بعين الاعتبار

* متابعة المتكويين داخل المؤسسة و الإشراف على مذكرة نهاية التربص

* دراسة الاحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديريات و تنفيذ مخطط التوظيف

* المتابعة و الإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التكوين و الجامعات

* المتابعة و الإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها)

ب- فرع تسيير المستخدمين :

هو فرع يقوم بمتابعة شؤون العامل من قبل توظيفهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد. (التوظيف، المقررات، العقوبات، الغيابات، العطل، طب العمل ، شهادة العمل ، الإحصائيات ..).

ج- فرع الأجور:

دورها تحرير دفع الرواتب، يقوم الديوان بدفع أجور العمال، وهو يمثل أول وأكبر حافز للعمال، حيث تمثل الكتلة الأجرية نسبة كبيرة من رقم الأعمال في (OPGI)، وتتكون هذه الكتلة من الأجر القاعدي، المنح والمكافآت والأعباء الاجتماعية والضريبة.

د- فرع الشؤون الاجتماعية:

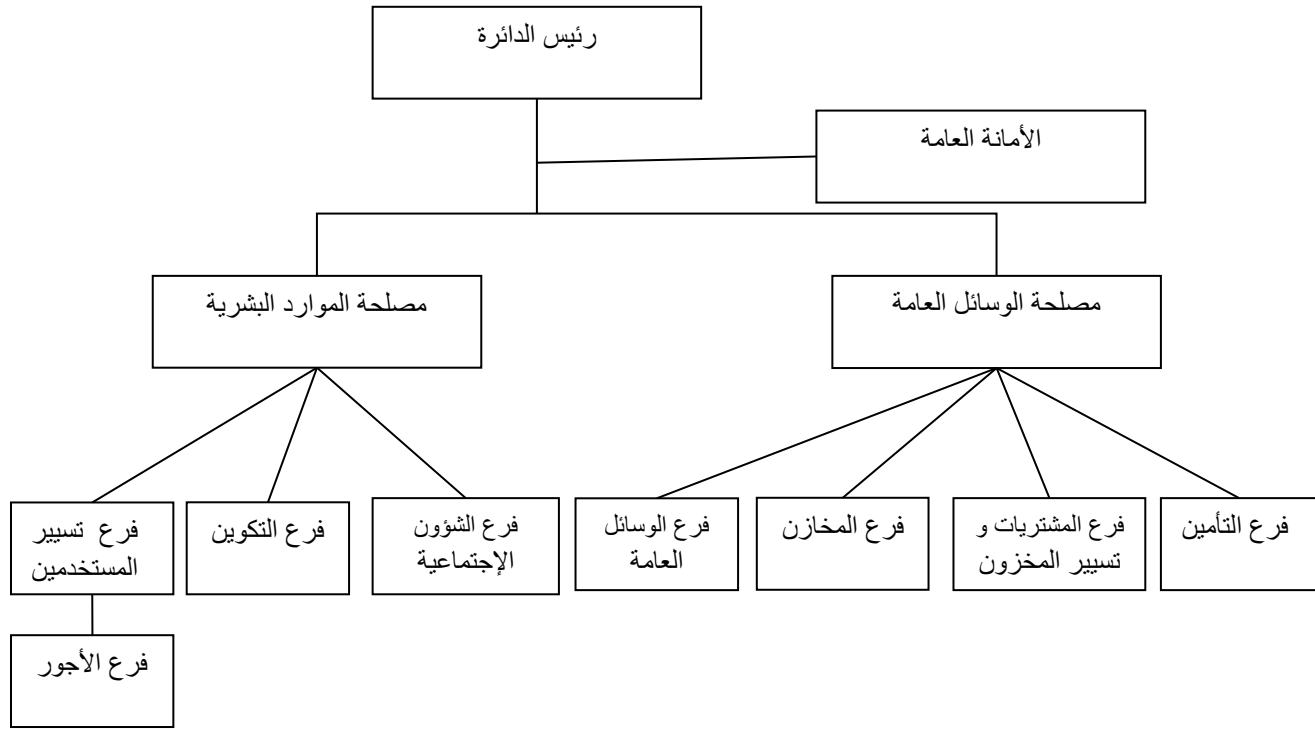
تهتم بالعطل المرضية و حوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل تحديد الغياب و الانضباط في العمل

2- مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموما في

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان

- إنشاء وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان

- مسك دفاتر و قوائم الجرد
 - ضمان صيانة المرافق المادية للديوان
 - تخطي جميع الموارد المادية و عقود التأمين لديوان
- الشكل (02) مديرية الموارد البشرية و الوسائل العامة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ثالثا: دائرة المحاسبة و المالية

تهتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية المحاسبة الخاصة بالديوان و تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام التي تضطلع بها الوكالة لرصد و تنفيذ و ضمان السيطرة عليها، كما تهتم بضمان و صيانة و تحديد مكتب المحاسبة و توحيد جميع القيود المحاسبية، تتمثل هذه المديرية في:

1- مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها في:

- إقرار الميزانية و الإشراف على تنفيذها
- مسك الدفاتر وفقا للقواعد المعمول بها لدى الديوان و استكمالها
- إعداد الوثائق المتعلقة بالأنشطة المالية و المحاسبية للديوان وقوائم الجرد حساب قيمة الاستهلاك الخاصة بهم.

2- مصلحة المالية: تهتم بـ:

- ضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة و الحركات المالية
- متابعة و تنفيذ المعاملات الضريبية بنشاط الديوان

3- مصلحة الاستثمارات:

- وضع و مراقبة برنامج الاستثمار السنوي .

4- مصلحة تحصيل الإيجار:

- تحصيل الإيجارات و حصيلة البيع
- تنفيذ جميع الإجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الإيجار و البيع

رابعاً: دائرة التحكم في انجاز المشاريع

تقوم بإعداد و تنفيذ الاجراءات لبرنامج استئجار المساكن الاجتماعية كما أنها تقوم بالتنسيق و التسيير و متابعة المشاريع و هي تتألف من

1- مصلحة الدراسات و البرمجة:

- متابعة الدراسات و البرمجة لبرامج الديوان
- تنسيق و رصد الدراسات قبل انطلاق البرامج

2- مصلحة الأسعار و الصفقات:

- 5- تنفيذ الإجراءات التشريعية و الأنظمة المتعلقة بالمنشورات
- 6- تحليل العروض و التفاوض في حدود الخطة المالية
- 7- إجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في أي مفاوضات

3-مصلحة متابعة المشاريع:

- رصد تنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية و اجتماعية و معدات المكتب وفقاً لشروط العقد و المعايير المقبولة في هذا المجال

خامساً: دائرة التسيير و صيانة الممتلكات

تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات و العقارات وصيانتها، وضع و اتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين و جمعيات الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة لحفاظ على الممتلكات و تضم هذه المديرية:

1- مصلحة استغلال الممتلكات: وتشمل

- إضفاء الطابع الرسمي على العقود و الاتفاقات لاستئجار المنازل و المباني غير السكنية و رصد ملفات المستأجرين

2- مصلحة التنازل:

- ضمان كافة معاملات البيع لديوان بوصفه جزءا من التشريعات و اللوائح
- وضع جداول زمنية لدفع الإيجار

3- مصلحة الصيانة و التصليح:

- تنظيم و مراقبة و رصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني
- التعامل مع عمليات واسعة، إصلاح و إعادة تأهيل الممتلكات

سادسا: دائرة التنمية و الترقية العقارية و العقار.

- تتمثل مهامها مجملا في وضع و تنفيذ سياسة التنمية العقارية و الأراضي كما تقوم بتنسيق و متابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل أرض المحفظة و تمثل هذه المديرية ما يلي:

1- مصلحة الترقية العقارية:

- تطوير أنشطة التطوير العقاري
- إشراك الدراسات الفنية و الاقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية

2-مصلحة التجارة:

- تنفيذ الإجراءات لشراء الأراضي بغرض تشكيل أرض المحفظة
- الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بحيازة الأراضي (أرض الوكالة، السجل العقاري، كاتب العدل، التربية و التعليم، خدمات الحقول ...)

سابعا: جناح المراجع

1. تغطية الإجراءات و الدخل و النفقات ذات الصلة بنقل الأصول
2. تنفيذ التحقيقات الإدارية و الفنية المتعلقة ببرامج الإسكان و شغلها
3. توقف دوري حالات نتائج الإيجار و الإيرادات و مصروفات البيع و استرداد المتأخرات المستخدمة
4. الدفع المنتظم للعائدات و متابعة حركة حسابات الخزينة التي أجراها الديوان.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لغرض التعرف على مدى فعالية التسويق الداخلي في تعزيز أداء العاملين، اخترنا الاعتماد على المنهج الواقعي، المبني على مراقبة الحقائق والظواهر بموضوعية تامة، لضمان فهم أعمق للموضوع قيد الدراسة. وقد استندنا إلى المنطق الاستنتاجي، الذي يتيح استخلاص نتائج منطقية استناداً إلى معطيات ونظريات مؤكدة. وللدرد على إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية، اعتمدنا على دراسة حالة مفصلة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، متبعين في ذلك الخطوات الآتية:

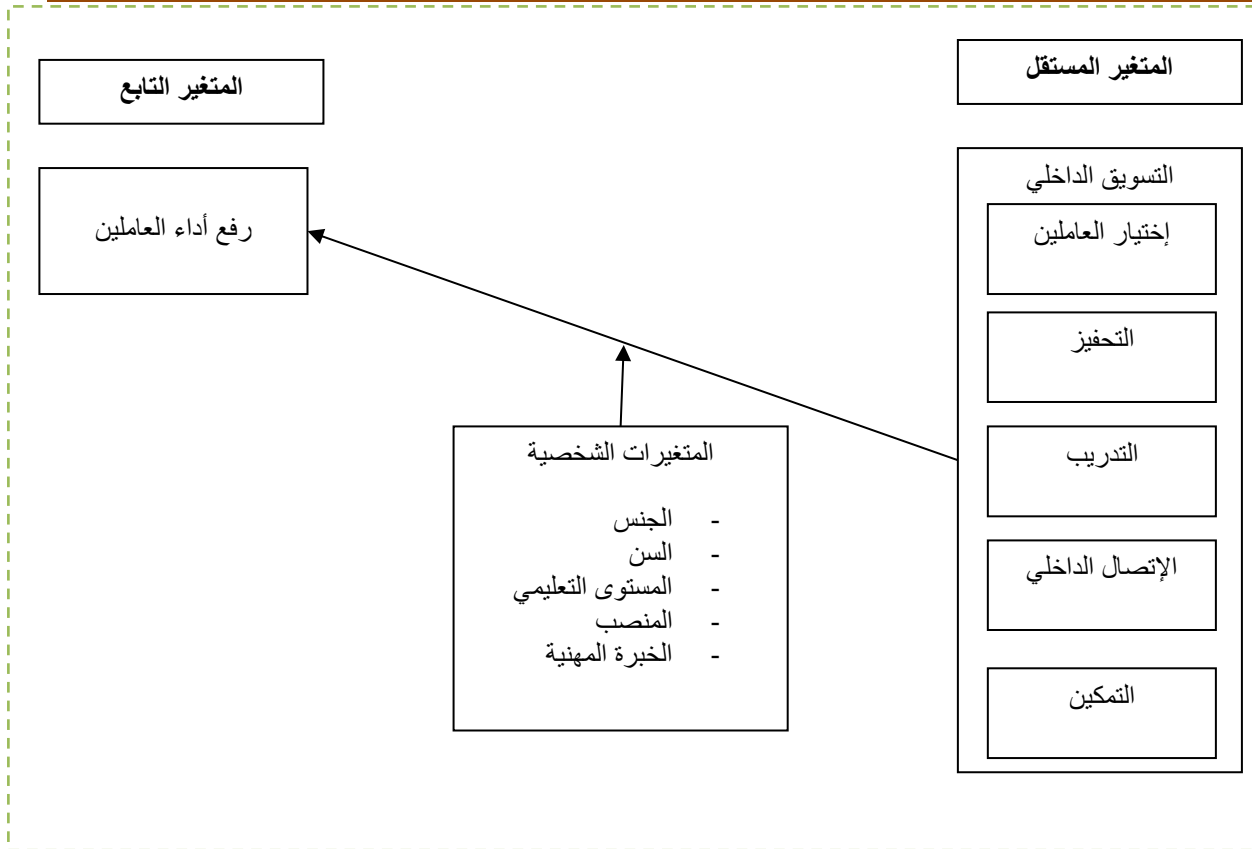
1. إعداد وتصميم نموذج الدراسة.
2. تحديد حجم العينة المناسب.
3. إعداد ومراجعة الاستبيان، ثم توزيعه.
4. جمع الاستبيانات المكتملة وتنظيمها للتحليل.
5. إدخال البيانات في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.
6. تطبيق الإحصاء الوصفي والاستدلالي على البيانات المجمعة.
7. تقديم النتائج المستخلصة، تحليلها بدقة، اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: إطار ومجتمع الدراسة.

في هذا الجزء، سنسلط الضوء على نموذج الدراسة ومجتمع البحث، بالإضافة إلى تحديد العينة التي ستكون محور تحليلنا لتحقيق أهداف البحث.

أولاً: نموذج الدراسة.

استناداً إلى المراجع النظرية والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناءً على الإشكاليات والفرضيات المطروحة، تم تطوير نموذج الدراسة الذي يركز على دور التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين. يتضح هذا النموذج في الشكل (03) كما يلي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

من خلال الشكل المذكور، يظهر أن نموذج الدراسة يشتمل على متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (رفع أداء الأداء). ينقسم التسويق الداخلي إلى خمسة أبعاد أساسية هي: الإختيار و التوظيف، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، والتمكين.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

في الخطوة التالية من البحث العلمي، تأتي أهمية تحديد مجتمع الدراسة، ونظراً للتحديات المرتبطة بإجراء البحث على المجموعة بأكملها، فقد تم اعتماد أسلوب العينة.

أ. مجتمع الدراسة:

يُعرف مجتمع الدراسة في الدراسات العلمية بأنها مجموع الأفراد أو العناصر المستهدفة للبحث. في هذه الدراسة، يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة، والذين يشغلون مختلف المناصب. وفقاً للإحصاءات الصادرة في ديسمبر 2023 من قبل إدارة الموارد البشرية، يبلغ إجمالي عدد العاملين 120 عاملاً.

ب. عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجموعة المجتمع يتم اختياره بناءً على معايير محددة ليمثل المجتمع بدقة. إذا كانت العينة ممثلة بشكل صحيح، فإن النتائج المستخلصة منها يمكن أن تُعمم على المجتمع ككل. تعد عملية تحديد حجم العينة المناسب من أهم الخطوات للباحث لضمان الحصول على بيانات دقيقة تسمح بتعميم النتائج. يُنصح في المجموعات الكبيرة التي تقدر بالآلاف باختيار عينة تمثل حوالي 10% من المجموعة الكلية.

في هذه الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 45 عامل من مجتمع الدراسة. و بغرض جمع أكبر قدر من المعلومات، تم توزيع 60 استبيان. من هذا العدد، تم استرجاع 52 استبيانًا فقط، وبعد المراجعة، تم استبعاد 7 استبيانًا لعدم صلاحيتها، وبالتالي تم تحديد عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 45 استبيانًا. الجدول رقم(03) التالي يوضح التفاصيل:

حجم العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات غير مستردة	عدد الإستيبيانات غير صالحة لتحليل	عدد الإستيبيانات الصالحة للتحليل
45	60	8	7	45

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

بعد جمع البيانات الأساسية التي تشكل الأساس للدراسات العلمية، يقوم الباحث باختيار أدوات جمع البيانات الملائمة لطبيعة الدراسة. ولغرض إتمام هذا البحث، تم استخدام مجموعة من الأدوات كما يلي:

أولاً: الوثائق.

لقد اعتمدنا على مجموعة من الوثائق الداخلية المستخدمة في المؤسسة، بما في ذلك التقارير الصادرة عن إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى المطويات والمنشورات الأخرى ذات الصلة بموضوع البحث. تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها بعناية لاستخلاص المعلومات التي تسهم في إغناء الدراسة.

ثانيًا: الاستبيان.

يُعد الاستبيان أحد أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفهم اتجاهات العينة المدروسة. يتكون الاستبيان من مجموعة أسئلة يعلها الباحث بدقة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واستنتاج نتائج حول الظاهرة المدروسة. في إطار هذه الدراسة، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بهدف التحقق من مدى تأثير التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة. تم تصميم الاستبيان اعتمادًا على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، واستخدمت كأساس لصياغة الأسئلة.

تم تصميم الاستبيان ليشمل (40) سؤالاً، تم توزيعها عبر ثلاثة محاور رئيسية تتوافق مع أهداف الدراسة، مع الاعتماد على الأسئلة المغلقة التي تقدم خيارات إجابة محدودة، مما يسهل عملية ترميز الإجابات على النحو التالي:

المحور الأول: يتضمن هذا القسم الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمشاركين في العينة، ويشمل متغيرات مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، والخبرة المهنية.

المحور الثاني: يشتمل على (25) عبارة تصف مختلف أبعاد المتغير المستقل في الدراسة وهو التسويق الداخلي.

جدول رقم(04): عناصر التسويق الداخلي

عناصر التسويق الداخلي	العبارات
الإختيار و التوظيف	1-5
التحفيز	6-10
التدريب	11-15
الإتصال الداخلي	16-20
التمكين	21-25

المصدر: من إعداد الطالبين

المحور الثالث: يشمل هذا القسم (15) عبارة تمثل جميع عناصر المتغير التابع، والذي يتمثل في رفع أداء العاملين. تتنوع درجات الاستجابة لكل من المتغيرين التابع والمستقل في نطاق من (1 إلى 5)، استنادًا إلى مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم(05): 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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث: إختبار صلاحية أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب:

• الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

لقد اعتمدنا في معالجة بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي الذي يرمز له اختصارا ب SPSS والذي يعني برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، النسخة رقم19، وهو برنامج يحتوي على الكثير من الاختيارات الإحصائية منها التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي، مثل: تكرار المتوسطات، الانحراف المعياري... وغيرها، التي تتدرج ضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين... وغيرها، ومن أهم الأساليب التي استخدمناها في هذه الدراسة ما يلي:

1. اختبار المصادقية Alpha Cronbache:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبالتالي فإنه يبين مدى ارتباط إجابات أفراد العينة، فعندما تكون قيمة ألفا أقرب من الواحد (1)، فهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي بين إجابات أفراد العينة، وبالتالي ثبات الاستبيان، وعموما يتم ثباته إذا كان المعدل يساوي 0.6

وبالاعتماد على نتائج برنامج SPSS حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 06: معامل ألفا كرومباخ

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التسويق الداخلي	0.907	25
أداء العاملين	0.888	15
الكلي	0.931	40

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير التسويق الداخلي قد بلغت 0.907، أما بالنسبة لمتغير ادار العاملين فقد بلغت 0.888، وعموما فقد بلغت قيمته بالنسبة لكل عبارات الاستبيان 0.931 وهي قيم أكبر من القيمة المطلوبة 0.6، وهو ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

2. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

لقد استخدمنا بعض الأساليب الاحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، ومن هذه الأساليب نذكر ما تم استعماله كالتالي:

- **النسب المئوية والتكرارات:** استخدمت النسب المئوية والتكرارات في وصف بيانات العينة من حيث خصائصها.

- **الوسط الحسابي:** قمنا باستخدام الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على أسئلة استبيان الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقارنة المتوسط الحسابي مع الأهمية النسبية لوحدات القياس على سلم ليكرت والتي تم تحديدها وفقا للقياس التالي:

$$\text{أهمية العبارة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) / \text{عدد مستويات المقياس} = (5 - 1) / 5 = 0.8$$

ومنه يصبح طول القياس كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة (غير موافق بشدة/ منخفض جدا) بالنسبة للمحور
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة (غير موافق/ منخفض)
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة (محايد/ متوسط)
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل درجة (موافق/ مرتفع)
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل درجة (موافق بشدة/ مرتفع جدا)

- **الانحراف المعياري:** ويحدد هذا المقياس مدى تباعد أو تقارب إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، وكلما قل الانحراف المعياري كلما كان ذلك أفضل، حيث يشير الانحراف المعياري القليل إلى أن التشتت قليل والعكس صحيح.

- **التوزيع الطبيعي**

- **معامل بيرسون**

- **معامل الانحدار الخطي**

- التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

المبحث الثالث: تحليل النتائج و إختبار الفرضيات.

في هذا المبحث، سيتم عرض نتائج الدراسة وتحليلها من خلال الاستعانة بأدوات الإحصاء الوصفية و الإستدلالية. سيشمل ذلك توضيح خصائص عينة الدراسة واستطلاع آراء أفراد العينة بخصوص أبعاد المتغير المستقل (الإختيار والتوظيف، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، والتمكين) وكذلك المتغير التابع (تحسين الأداء). وفي الأخير، سنعمل على إختبار صحة الفرضيات المقترحة.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

وسنتناول في هذا المطلب كل من التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة، اتجاهات أفراد العينة. أولاً: التحليل الوصفي لخصائص أفراد عينة الدراسة: من خلال البيانات الشخصية من الاستبيان يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المدروسة والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

(1) الجنس: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم 07 : متغير الجنس

الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
ذكر	11	24.4
أنثى	34	75.6
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة الجنس الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي فئة الاناث بنسبة 75.6 بالمئة، تلتها فئة الذكور بنسبة 24.4 بالمئة وهذا يعود الى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها مديرية وبالتالي في فان النشاطات الإدارية نجد فيها النساء أكثر بسبب تفضيلاتهم للعمل في هذا المجال مما يؤدي الى زيادة تمثيلهن، على عكس بعض النشاطات الأخرى التي تتطلب الذكور بسبب قدرتهم العقلية والجسدية على أدائها.

(2) السن: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم 08 : متغير السن

الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
من 20 الى أقل من 30 سنة	08	17.8
من 31 الى أقل من 40 سنة	25	55.6
من 41 الى 50 سنة	12	26.7
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه ان الفئة العمرية الكثر انتشارا هي (من 31 الى أقل من 40 سنة) بنسبة 55.6 بالمئة، تليها الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بنسبة 26.7 بالمئة، أما أخيرا فنجد الفئة العمرية (من 20 الى أقل من 30 سنة)، وعموما فان الفئات العمرية الأكثر انتشارا هي التي تتراوح بين (20 سنة الى غاية أقل من 40 سنة) بنسبة اجمالية تساوي 73.4 بالمئة، وهو ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في التوظيف.

(3) المستوى التعليمي: يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 09: متغير المستوى التعليمي

الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
بكالوريا أو أقل	03	6.7
تقني سامي	11	24.4
ليسانس	18	40
ماستر	13	28.9
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه ان المستوى التعليمي الأكثر انتشارا بين أفراد العينة هو مستوى الليسانس بنسبة 40 بالمئة وقد يعود هذا الى لمتطلبات التوظيف التي تتطلب درجة الليسانس، تلاه مستوى الماستر بنسبة 28.9 بالمئة مما يعكس رغبة العاملين في تحسين تخصصهم من خلال متابعة واستكمال الدراسة لزيادة فرصهم المهنية، ثم مستوى التقني سامي بنسبة 24.4 بالمئة مما يدل على اهتمام المؤسسة بالمهارات التقنية والتطبيقية في مجال عملها، ثم أخيرا مستوى البكالوريا أو أقل منها بنسبة 6.7 بالمئة والذين من

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

الممكن أن يشغلوا مناصب ووظائف تتطلب مؤهلات أقل من الدرجة الجامعية أو يكونون في مراحل مبكرة من التعليم ولا يزالون يسعون للحصول على شهادات عليا جامعية تمكنهم من الترقية على مستقبلا.

4) **المستوى الوظيفي:** يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 10: متغير المستوى الوظيفي

الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
عون	17	37.8
اطار	25	55.6
اطار سامي	3	6.7
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن المستوى الوظيفي المنتشر هو مستوى (اطار) بنسبة 55 بالمئة والذين والذين يشغلون وظائف في مستوى الإدارة والإشراف ويحملون مسؤوليات إدارية وقيادية. يمكن أن يكون لحاملي هذا المستوى الوظيفي دور رئيسي في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والإشراف على الأقسام والفرق العاملة، تلاه مستوى (عون) بنسبة 37.8 بالمئة الذين يشغلون وظائف في مستوى الدعم الإداري والتقني للمستوى الإداري العلوي ويساهمون في تنفيذ المهام اليومية للمؤسسة، أما أخيرا فنجد مستوى (إطار سامي) بنسبة 6.7 بالمئة والذين يقدمون الخدمات التقنية المتقدمة والاستشارات في مجال الترقية والتسيير العقاري.

5) **الخبرة المهنية:** يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم 11: متغير الخبرة المهنية.

الفئة	التكرارات	النسب المئوية%
أقل من سنة	03	6.7
من سنة الى 5 سنوات	09	20
من 5 الى 10 سنوات	09	20
أكثر من 10 سنوات	24	53.3
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد سنوات الخبرة الأكثر هي (أكثر من 10 سنوات) بنسبة 53.3 بالمئة وهو الذين فضلوا الاستقرار المهن والبقاء في نفس المؤسسة ومجال العمل وبالتالي امتلاكهم لخبرات ومهارات وعارف ممكن أن تكون قد أكسبتهم أدوارا قيادية ومسؤولية لتوجيه وتدريب العاملين الأقل خبرة أو حديثي التوظيف، تلتها الفئتين (من سنة الى 5 سنوات) و(من 5 الى 10 سنوات) بنسبة 20 بالمئة لكليهما على التوالي، ثم أخيرا فئة (الأقل من سنة) بنسبة 6.7 بالمئة.

• ثانيا: اتجاهات أفراد العينة حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة

وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة البحث الميدانية، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة.

• تحليل العبارات المتعلقة بالتسويق الداخلي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة:

يتم من خلال تحليل العبارات (من العبارة الاولى الى العبارة رقم 25)، سيتم تقسيم هذا التحليل حسب الأبعاد التي تم تناولها في الاستبيان والمتمثلة في (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين).

• الاختيار والتوظيف: وسيوضح الجدول التالي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى

موافقة أفراد العينة على عبارات الاختيار والتدريب.

الجدول رقم 12: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاختيار و التوظيف

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تضع المؤسسة معايير محددة لشغل الوظائف.	45	3,67	0,905	موافق	3
2	تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة.	45	3,67	0,879	موافق	3
3	لدى المؤسسة وصف واضح ودقيق للوظائف	45	3,49	0,944	موافق	4
4	أتولى منصبا يتميز بمسؤوليات محددة ومهام واضحة.	45	3,78	1,042	موافق	2
5	تقي هذه الوظيفة بمتطلباتي	45	3,98	0,917	موافق	1

					ورغباتي.
	موافق	0,94	3,72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاختيار والتوظيف	
/					

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اختيار وتوظيف العاملين أن اجاباتهم كانت باتجاه الموافقة، بحيث جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري يساوي 0.917 وباتجاه موافق على أن وظائف الأفراد تقي بمتطلباتهم ورغباتهم، تلتها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري يساوي 1.042 وباتجاه موافق على أنهم يتولون مناصب تتميز بمسؤوليات محددة ومهام واضحة، جاءت بعدها العبارتين رقم 1 و 2 بمتوسط حسابي قدره 3.67 بكليهما على التوالي وانحراف معياري يساوي 0.905 و 0.879 على التوالي وباتجاه موافق على أن المؤسسة تضع معايير محددة لشغل الوظائف وأنها تختار العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة، أما أخيرا فنجد العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.49 و انحراف معياري يساوي 0.944 وباتجاه موافقة على أن لديها وصف واضح ودقيق للوظائف.

و عموما فان قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الاختيار والتوظيف قد بلغت 3.72 بانحراف معياري يساوي 0.94 وباتجاه عام موافق على كل عباراته، مما يشير الى أن مستوى عمليتي الاختيار والتوظيف في المؤسسة محل الدراسة عال بحكم تنفيذها لعملية اختيار فعالة ودقيقة في اختيار موظفين متميزين ذوي مهارات وكفاءات مطلوبة مما يؤدي الى وجود تطابق بين متطلبات تلك الوظائف ومهارات العاملين الذين تم انتقاؤهم لشغلها، بالإضافة الى وجود وصف واضح ودقيق لتلك الوظائف مما يؤدي لوضوح المسؤوليات والمهام المحددة مما يسهل من عملية تحقيق الأهداف المطلوبة، إضافة الى توافقها مع تطلعاتهم وتوقعاتهم الشخصية مما يؤدي لشعورهم بالرضا في الدور الذين يلعبونه.

- التدريب: وسيوضح الجدول التالي التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى موافقة أفراد العينة على عبارات بعد التدريب.

الجدول رقم 13: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتدريب

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تنتهج إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	45	3,80	0,968	موافق	4
2	البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين تعتبر ملائمة.	45	3,89	0,832	موافق	2
3	تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بتدريب العاملين ضمن نطاق مهامهم الوظيفية.	45	3,93	0,986	موافق	1
4	تتماشى البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة مع خصوصيات الوظيفة.	45	3,78	0,927	موافق	5
5	تنظم المؤسسة بشكل دوري محاضرات ومؤتمرات تهدف إلى تنمية المسار المهني للعاملين.	45	3,82	1,029	موافق	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب			3,84	0,95	موافق	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تدريب العاملين أن اجاباتهم كانت باتجاه الموافقة، بحيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري يساوي 0.989 و باتجاه موافق على أن إدارة المؤسسة تولي اهتماماً خاصاً بتدريب العاملين ضمن نطاق مهامهم الوظيفية، تلتها العبارة رقم 2 الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.89 وانحراف معياري يساوي 0.832 و باتجاه موافق على أن البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين تعتبر ملائمة، جاءت بعدها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.82 و انحراف معياري يساوي 1.029 وباتجاه موافق على انها تنظيم وبشكل دوري محاضرات ومؤتمرات تهدف إلى تنمية المسار المهني للعاملين، تلتها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.80 و انحراف معياري يساوي 0.968 و باتجاه موافق على أنها تنتهج خطة واضحة للتدريب، أما في آخر الترتيب فنجد العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

قدره 3.78 و انحراف معياري يساوي 0.927 وباتجاه موافق على أن تتماشى البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة مع خصوصيات الوظيفة.

و عموماً فإن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء التدريب قد بلغت 3.84 بانحراف معياري يساوي 0.95 وباتجاه عام موافق على كل عباراته، مما يشير إلى أن مستوى التدريب في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وذلك يعود إلى اهتمام الإدارة بالتدريب من خلال وضع خطة واضحة وكلائمة للتدريب وتوفير موارد خاصة لتطوير المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الوظائف بكفاءة وفعالية والتي تلبي احتياجات العاملين، والتركيز على توفير بيئة تحفيزية للتطوير المهني.

- **التحفيز:** وسيوضح الجدول التالي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى موافقة أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز.

الجدول رقم 14: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التحفيز

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تمنح المؤسسة مكافآت للموظفين تقديراً لتفوقهم في الأداء.	45	3,24	1,190	محايد	3
2	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.	45	3,31	1,258	محايد	2
3	تطبق المؤسسة نظاماً مُرضياً للمكافآت.	45	3,11	1,172	محايد	5
4	الأجر الذي ألقاضه يتوافق مع نطاق المهام التي أؤديها.	45	3,36	1,300	محايد	1
5	تطبق المؤسسة معايير الإنصاف والحياد في نظام الترقيات.	45	3,18	1,319	محايد	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التحفيز			3,24	1,25	محايد	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحفيز العاملين أن اجاباتهم كانت باتجاه المحايدة، بحيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

3.36 وانحراف معياري يساوي 1.300 وبتجاه محايد من الأفراد على أن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع نطاق المهام التي يؤدونها، تلتها العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري يساوي 1.258 وبتجاه محايد على ان المؤسسة المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، جاءت بعدها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.24 وانحراف معياري يساوي 1.190 وبتجاه محايد أيضا على أنها تمنح مكافآت للموظفين تقديراً لتفوقهم في الأداء، تلتها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري يساوي 1.319 وبتجاه محايد على أنها تطبق معايير الإنصاف والحياد في نظام الترقيات، أما أخيرا فنجد العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري يساوي 1.172 وبتجاه محايد أيضا على انها تطبق نظاماً مُرضياً للمكافآت.

وعموما فان قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التحفيز قد بلغت 3.24 بانحراف معياري يساوي 1.25 وبتجاه عام محايد على كل عباراته، مما يشير الى أن مستوى التحفيز في المؤسسة محل الدراسة متوسط، بحكم التباين في إجابات الأفراد فان هناك تباين في احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة بشأن التحفيز والمكافآت، بالإضافة الى نقص في التحفيز المادي المتاح في المؤسسة وعدم توفر تحفيزات أخرى اضافية بمختلف أنواعها وقلة الشفافية والعدالة، مما ينتج عنه الاتجاه المحايد الذي يعبر على أن عملية التحفيز غير مرضية لحد ما.

- **الاتصال الداخلي:** وسيوضح الجدول التالي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى موافقة أفراد العينة على عبارات بعد الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 15: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الإتصال الداخلي

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تزود إدارة المؤسسة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المُسندة إليهم.	45	0,889	3,73	موافق	2
2	المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تكون موثوقة ودقيقة.	45	0,863	3,73	موافق	2
3	إن واجهت أي عقبة في العمل، أستطيع بكل سهولة التواصل مع رئيسي المباشر.	45	0,889	3,93	موافق	1

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

4	أمتك الحرية في التواصل وتبادل المعلومات مع جميع المستويات.	45	1,007	3,62	موافق	3
5	تطلع المؤسسة العاملين على التحديثات المتعلقة بأسلوب العمل.	45	1,057	3,53	موافق	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي			3,71	0,94	موافق	/

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصال الداخلي أن اجاباتهم كانت باتجاه الموافقة، بحيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 و انحراف معياري يساوي 0.889 وباتجاه موافق على أن الأفراد ان واجهوا أي عقبة في العمل فانهم يستطيعون بكل سهولة التواصل مع رئيسهم المباشر، تلتها العبارتين رقم 1 و 2 بمتوسط حسابي قدره 3.73 لكليهما وانحراف معياري يساوي 0.889 و 0.863 على التوالي وباتجاه موافق على أن إدارة المؤسسة تزود العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المُسندة إليهم وأن تلك المعلومات التي يتلقونها تكون موثوقة ودقيقة، تلتها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري يساوي 1.007 وباتجاه موافق أيضا على أنهم يمتلكون الحرية في التواصل وتبادل المعلومات مع جميع المستويات، أما أخيرا فنجد العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري يساوي 1.057 وباتجاه موافق على أن المؤسسة تطلع على التحديثات المتعلقة بأسلوب العمل.

وعموما فان قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الاتصال الداخلي قد بلغت 3.71 بانحراف معياري يساوي 0.94 وباتجاه عام موافق على كل عباراته، مما يشير الى أن مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وهذا ما يعكس وجود بيئة عمل تشجع على التواصل الفعال وتبادل المعلومات مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة بشكل أفضل، وهذا بحكم تسهيل التواصل مع الرؤساء المباشرين الذي يعبر عن وجود بنية هرمية مسطحة والى الثقة والاحترام المتبادلين، وتوفير المعلومات الدقيقة والصحيحة وحرية التوصل اليها مما يعزز التفاعل والتبادل الفعال، بالإضافة الى متابعة المؤسسة للتحديثات العملية والتي من شأنها أن تؤدي الى التحسين المستمر ومواكبة التطورات وإدارة التغيير فيها.

- **التمكين:** وسيوضح الجدول التالي التكرارات و المتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى موافقة أفراد العينة على عبارات بعد التمكين.

الجدول رقم 16: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري التمكين

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة للمشاركة بالآراء في حل المسائل وتقديم الاقتراحات.	45	3,27	1,095	محايد	4
2	أمتلك الصلاحيات بصنع القرارات التي تكفل سرعة الرد على متلقي الخدمة	45	3,11	1,172	محايد	5
3	يمنح الرؤساء والمشرفون الصلاحيات المطلوبة للموظفين لأداء مهامهم.	45	3,64	0,933	موافق	1
4	أنجز مهامي بدون مواجهة عقبات إدارية.	45	3,44	1,099	موافق	3
5	أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.	45	3,47	1,140	موافق	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التمكين			3,39	1,09	محايد	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمكين أن اجاباتهم كانت تتراوح باتجاه المحايدة والموافقة، بحيث جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.64 و انحراف معياري يساوي 0.933 و باتجاه موافق على أن الرؤساء والمشرفون يمنحون الصلاحيات المطلوبة للموظفين لأداء مهامهم، تلتها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري يساوي 1.140 وباتجاه موافق على أن العاملين يمتلكون الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامهم، ثم جاءت بعدها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري يساوي 1.099 و باتجاه موافق على أنهم ينجزون مهامهم بدون مواجهة عقبات إدارية، تلتها العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

قدره 3.27 و انحراف معياري يساوي 1.095 وبتجاه محايد على أن الإدارة تمنحهم الفرصة للمشاركة بالآراء في حل المسائل وتقديم الاقتراحات، أما أخيراً فنجد العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري يساوي 1.172 وبتجاه محايد أيضاً على أنهم يمتلكون الصلاحيات بصنع القرارات التي تكفل سرعة الرد على متلقي الخدمة.

و عموماً فإن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التمكين قد بلغت 3.39 بانحراف معياري يساوي 1.09 وبتجاه عام محايد على كل عباراته، مما يشير إلى أن مستوى التمكين في المؤسسة محل الدراسة متوسط، وهذا يعني أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتعزيز التمكين وتمكين العاملين بشكل أكبر في بعض الجوانب المذكورة.

• تحليل العبارات المتعلقة بأداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة:

يتم من خلال تحليل العبارات (من العبارة الأولى إلى العبارة رقم 15)، وسيوضح الجدول التالي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى موافقة أفراد العينة على عبارات أداء العاملين.

الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري أداء العاملين

الرقم	العبارات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب العبارة
1	أولي اهتماماً دائماً لتطوير وتعزيز مستوى أدائي.	45	4,42	0,621	موافق بشدة	1
2	أمتلك معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصي.	45	3,96	0,903	موافق	8
3	أعمل على تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات.	45	3,93	0,780	موافق	9
4	أحافظ على هدوئي وأمتنع عن التوتر حتى مع تصاعد ضغوطات العمل.	45	3,84	1,065	موافق	12
5	أملك المهارة في تصميم وتنفيذ طرق إدارية مبتكرة.	45	3,87	0,894	موافق	11
6	أتقن التعامل بسهولة مع الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة.	45	4,16	0,852	موافق	4

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

7	تمثل وظيفتي داخل المؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة لي.	45	4,00	0,905	موافق	7
8	أشعر بالرضا تجاه نتائج تقييم أدائي الوظيفي في المؤسسة.	45	4,02	0,839	موافق	6
9	أشعر بأنني أحقق أقصى استفادة من مهاراتي الأكاديمية ومواهب المهنية خلال أدائي لمهامي الوظيفية.	45	3,78	1,042	موافق	13
10	ما أحرص على الوصول إلى المكان المخصص لعملي باكراً للتجهيز لمهامي اليومية.	45	3,69	1,145	موافق	14
11	أجري حوارات مع الزملاء عبر مختلف الرتب الإدارية بغرض تحسين الأداء.	45	3,91	1,062	موافق	10
12	أمتلك الكفاءة والبراعة الضرورية لمعالجة العقبات اليومية التي قد تؤثر على تنفيذ المهام الوظيفية.	45	4,13	0,815	موافق	5
13	منحي الصلاحيات يعزز من سرعة وكفاءة تحقيقي للمهام.	45	3,96	0,796	موافق	8
14	أقدم المساعدة التي يحتاجها أي موظف من فريق العمل.	45	4,29	0,757	موافق بشدة	3
15	أقوم بإنجاز الأعمال الموجهة الي وفق المعايير المطلوبة.	45	4,38	0,834	موافق بشدة	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أداء العاملين			4,02	0,89	موافق	/

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه والذي يمثل متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور أداء العاملين أن اجاباتهم كانت تتراوح باتجاه الموافقة والموافقة بشدة، بحيث جاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.42 و انحراف معياري يساوي 0.621 وباتجاه موافق بشدة على أن العاملين

يولون اهتماماً دائماً لتطوير وتعزيز مستوى أدائهم، تلتها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 4.38 وانحراف معياري يساوي 0.834 وباتجاه موافق بشدة على أنهم يقومون بإنجاز الأعمال الموجهة اليهم وفق المعايير المطلوبة، تلتها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري يساوي 0.757 وباتجاه موافق بشدة على أنهم يقدمون المساعدة التي يحتاجها أي موظف من فريق العمل، تلتها العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري يساوي 0.852 وباتجاه موافق على أنهم يتقنون التعامل بسهولة مع الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة، تلتها العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري يساوي 0.815 وباتجاه موافق على أنهم يمتلكون الكفاءة والبراعة الضرورية لمعالجة العقبات اليومية التي قد تؤثر على تنفيذ المهام الوظيفية، تلتها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري يساوي 0.839 وباتجاه موافق أيضاً على أنهم يشعرون بالرضا تجاه نتائج تقييم أدائهم الوظيفي في المؤسسة، وتلتها العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري يساوي 0.905 وباتجاه موافق على أن وظائفهم داخل المؤسسة تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لهم، تلتها العبارتين رقم 2 و 13 بمتوسط حسابي قدره 3.96 لكليتهما وانحراف معياري يساوي 0.903 و 0.796 وباتجاه موافق لكليتهما على أنهم يمتلكون معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصهم وأن منحهم الصلاحيات يعزز من سرعة وكفاءة تحقيقهم للمهام، تلتها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري يساوي 0.780 وباتجاه موافق على أنهم يمتلكون معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصهم، تلتها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري يساوي 1.062 وباتجاه موافق على أنهم يجرون حوارات مع الزملاء عبر مختلف الرتب الإدارية بغرض تحسين الأداء، ثم جاءت بعدها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري يساوي 0.894 وباتجاه موافق على أنهم يمتلكون المهارة في تصميم وتنفيذ طرق إدارية مبتكرة، تلتها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري يساوي 1.065 وباتجاه موافق على أنهم يحافظون على هدوئهم ويمتنعون عن التوتر حتى مع تصاعد ضغوطات العمل، تلتها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري يساوي 1.042 وباتجاه موافق على أنهم يشعرون بأنهم يحققون أقصى استفادة من مهاراتهم الأكاديمية ومواهبهم المهنية خلال أدائهم لمهامهم الوظيفية، وأخيراً جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري يساوي 1.145 وباتجاه موافق على أنهم يحرصون على الوصول إلى المكان المخصص لعملهم باكراً للتجهيز لمهامي اليومية.

وعموما فان قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أداء العاملين قد بلغت 4.02 بانجراف معياري يساوي 0.89 وباتجاه عام موافق على كل عباراته، مما يشير الى أن مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وأنهم يتمتعون بقدرات ومهارات تساهم في تحقيق الأهداف المؤسساتية بفعالية.

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

في هذا المطلب سنختبر الفرضيات مع تحليل معظم النتائج

• اختبار فرضيات الدراسة:

وسنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة بغية التوصل لنتائج الدراسة المبدئية لموضوع أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للتسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

وتنقسم هذه الفرضية بدورها الى 5 فرضيات فرعية تتمثل في:

- يوجد أثر لاختيار وتوظيف العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

- يوجد أثر لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

- يوجد أثر لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

- يوجد أثر للاتصال العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

- يوجد أثر لتمكين العاملين على أدائهم في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، سنقوم بحساب وتحليل كل من معامل الارتباط "بيرسون"، ومعامل الانحدار الخطي، وكانت قاعدة قرار قبول الفرضية هي أن يكون مستوى المعنوية هو 5% أي 0.05.

أولا: تحليل معامل الارتباط "بيرسون PEARSON"

يوضح الجدول أدناه درجة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة، باستخدام معامل بيرسون الذي يقيس حجم العلاقة الخطية بين المتغيرين، وتم ذلك من خلال حسابه عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 17: تحليل معامل الارتباط

التسويق الداخلي	القيم	أداء العاملين
الاختيار والتوظيف	قيمة معامل الارتباط	,828**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45
التدريب	قيمة معامل الارتباط	,649**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45
التحفيز	قيمة معامل الارتباط	,662**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45
الاتصال الداخلي	قيمة معامل الارتباط	,656**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45
التمكين	قيمة معامل الارتباط	,793**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45
التسويق الداخلي	قيمة معامل الارتباط	,592**
	الدلالة الإحصائية	0,000
	حجم العينة	45

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه بأن هناك علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين من خلال قيم معامل بيرسون بحيث:

- بلغت قيمة معامل بيرسون بين بعد الاختيار والتوظيف وأداء العاملين 0.828 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.

- بلغت قيمة معامل بيرسون بين بعد التدريب 0.649 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.
- بلغت قيمة معامل بيرسون بين بعد التحفيز وأداء العاملين 0.662 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.
- بلغت قيمة معامل بيرسون بين بعد الاتصال الداخلي وأداء العاملين 0.656 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.
- بلغت قيمة معامل بيرسون بين بعد التمكين وأداء العاملين 0.793 عند مستوى دلالة 0.000، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.
- وعموما فقد بلغت قيمة المعامل بين التسويق الداخلي ككل وأداء العاملين 0.592 وهو ما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بينهما.

ثانيا: حساب معامل الانحدار الخطي

ولاختبار هذه الفرضيات قام الباحث بتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة هذا الأثر.

1) اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

و لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 18: الإنحدار الخطي للتسويق الداخلي

المصدر		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
الانحدار	F	SIG		B	T	SIG	R	R ²
الخطأ	23.153	0,000	Constant	29.634	4.586	0,000	0,592	0,350
الكلية			التسويق الداخلي	0,343	4.812	0,000		

$$\text{أداء العاملين} = 0.343 + 29.634 \text{ التسويق الداخلي}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي للتسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.812) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.017) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.592) وبمعامل تحديد (0.350) أي أن 35 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير التسويق الداخلي، كما بلغت درجة التأثير (0.343)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.000 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإن التأثير معنوي وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

و لتوضيح أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين، إرتأينا تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى خمس فرضيات فرعية كالآتي:

(2) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار و التوظيف على رفع أداء

العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار و التوظيف على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار و التوظيف على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية البويرة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

و لإختبار الفرضية الفرعية الأولى تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الإختيار و التوظيف كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 18: الإنحدار الخطي الإختيار و التوظيف

المصدر		المعنوية الكلية				المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية	
الانحدار	F	SIG		B	T	SIG	R	R ²	
الخطأ	42.657	0,000	Constant	27.401	5.121	0,000	0,706	0,498	
الكلي			الاختيار والتوظيف	1.773	6.531	0,000			

$$\text{أداء العاملين} = 1.773 + 27.401 \text{ الإختيار و التوظيف}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي لبعد الاختيار والتوظيف وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.531) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.991) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.706) وبمعامل تحديد (0.498) أي أن 49 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير بعد الاختيار والتوظيف، كما بلغت درجة التأثير (1.773)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.000 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فان التأثير معنوي وبالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإختيار و التوظيف على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

3) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين

و لإختبار الفرضية الفرعية الثانية تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التدريب كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 19: الإنحدار الخطي للتدريب.

المصدر		المعنوية الكلية				المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية	
الانحدار	F	SIG		B	T	SIG	R	R ²	
الخطأ	6.686	0,000	Constant	43.833	6.755	0,000	0,367	0,135	
الكلي			التدريب	0,858	2.586	0,013			

$$\text{أداء العاملين} = 0.858 + 43.833 \text{ التدريب}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي لبعد التدريب وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.586) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.991) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.367) وبمعامل تحديد (0.135) أي أن 13,5 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير التدريب، كما بلغت درجة التأثير (0.858)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.013 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإن التأثير معنوي وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية البويرة

4) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بولاية البويرة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

و لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التحفيز كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 20 : الإنحدار الخطي للتحفيز

المصدر		المعنوية الكلية				المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية	
الانحدار	F	SIG		B	T	SIG	R	R ²	
الخطأ	4.102	0,000	Constant	52.055	12.213	0,000	0,295	0,087	
الكلي			التحفيز	0,511	2.025	0,049			

$$\text{أداء العاملين} = 52.055 + 0.511 \text{ التحفيز}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss
ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي لبعد التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.025) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.991) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.295) وبمعامل تحديد (0.087) أي أن 8,7 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير التحفيز، كما بلغت درجة التأثير (0.511)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.049 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإن التأثير معنوي و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية البويرة

5) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

و لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الإتصال الداخلي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 21: الانحدار الخطي الإتصال الداخلي

المصدر		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
الانحدار	F	SIG		B	T	SIG	R	R ²
الخطأ	12.944	0,000	Constant	37.148	5.681	0,000	0,481	0,231
الكلية			الاتصال الداخلي	1.250	3.598	0,001		

$$\text{أداء العاملين} = 1.250 + 37.148 \text{ الإتصال الداخلي}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي لبعد الاتصال الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.598) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.991) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.481) وبمعامل تحديد (0.231) أي أن 23 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير الاتصال الداخلي، كما بلغت درجة التأثير (1.250)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.001 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإن التأثير معنوي و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بولاية البويرة

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

و لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر التمكين كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 22: الانحدار الخطي للتمكين

المصدر		المعنوية الكلية				المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية	
الانحدار		SIG	F			B	T	R	R ²
الخطأ		0,000	11.842	Constant		44.221	9.185	0,465	0,216
الكلي				التمكين		0,952	3.441		

$$\text{أداء العاملين} = 0.952 + 44.221 \text{ التمكين}$$

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك ارتباط إيجابي لبعد التمكين وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3.441) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.991) عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.465) وبمعامل تحديد (0.216) أي أن 21,6 بالمئة من التغيرات الحاصلة في أداء العاملين سببها ومصدرها تأثير التمكين، كما بلغت درجة التأثير (0.952)، وبما أن مستوى المعنوية هو 0.001 وأقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإن التأثير معنوي و بالتالي فاننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وعليه فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بولاية البويرة

خلاصة

في هذا القسم، قمنا بتطبيق الجوانب النظرية على واقع مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في ولاية البويرة لاستقصاء أثر التسويق الداخلي في رفع أداء العاملين. اتخذنا كخطوة أولية تحديد حجم عينة الدراسة، تلاه توزيع استبيانات على العينة المختارة، واختتمنا بتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة عن مجموعة نتائج، أبرزها كالتالي:

وجود تأثير لتطبيق التسويق الداخلي على تحسين أداء العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، حيث أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يفسر نحو (58.8%) من التغيرات في رفع الأداء، مما يؤكد على أهميته. وبالنسبة للأبعاد، كان الأثر على التوالي: (الاختيار والتوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) في رفع أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

التسويق الداخلي، الذي يركز على الموارد البشرية، يُعد من الاتجاهات الناشئة في عالم التسويق، خاصة في قطاع الخدمات حيث يُنظر إليه كأسلوب فعال يساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة. وقد أصبح هذا المفهوم ركيزة أساسية لضمان فعالية التسويق الخارجي، معتمداً على فكرة أن الاهتمام بالعاملين يجب أن يسبق الاهتمام بالعملاء. وقد شهد هذا المفهوم انتشاراً واسعاً في مختلف المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها، ليصبح عنصراً حاسماً في تحقيق النجاح والتميز من خلال التركيز على العملاء الداخليين، أي العاملين. في ظل التحديات الراهنة، أدركت المؤسسات أن العاملين هم الأصول التي تضمن تحقيق الأهداف والاستراتيجيات، وترتقي بها إلى مستويات عالية من التنافسية. في هذا السياق، تهدف دراستنا إلى استكشاف مدى تأثير التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مع التركيز على مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة. تم اختيار هذه المؤسسة بالنظر إلى إنجازاتها البارزة على المستويين الوطني والدولي، ولتبنيها لمناهج حديثة تعزز من أداء الموارد البشرية. تهدف الدراسة إلى فحص واقع التسويق الداخلي في المؤسسة وتبسيط الضوء على الجوانب الأساسية التي تعزز من أداء العاملين، وذلك من خلال تحليل عدد من الفرضيات المتعلقة بهذا الموضوع:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

بعد تقييم الفرضيات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: النتائج النظرية.

دراستنا للإطار النظري للتسويق الداخلي قادتنا إلى استنتاجات مهمة تشمل:

- السعي المستمر للمؤسسات في تعزيز أداء الموارد البشرية كعنصر أساسي لتحقيق النجاح والتميز؛
- التعامل مع العاملين كزبائن داخليين، مع التركيز على فهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم؛
- خلق بيئة عمل تحفز على الأداء الفعال من خلال تطبيق مبادئ التسويق الداخلي؛
- التأكيد على أن مفهوم التسويق الداخلي لا ينحصر في المؤسسات الخدمية فقط، بل يشمل كذلك المؤسسات الإنتاجية؛
- أهمية إدراك الإدارة لجوهر التسويق الداخلي وتعزيز الوعي بين العاملين حول أهمية هذا النهج كأسلوب حديث يساهم في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء؛
- الدور الرئيسي للتسويق الداخلي يتمثل في تطوير وتقوية الإجراءات الداخلية التي تساهم في رضا العاملين (الزبائن الداخليين)، والتي بدورها تضمن رضا الزبائن الخارجيين؛

- تشمل أبعاد التسويق الداخلي التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية على تطوير تقييم الأداء، تعزيز الاتصال الداخلي لفهم احتياجات ورغبات العاملين، والعمل على تلبيةها من خلال التحفيز، التدريب وتمكين العاملين.

ثانيًا: النتائج التطبيقية.

- لوحظ نقص في الفهم الشمولي للتسويق الداخلي داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة ، حيث تركز المؤسسة على تطبيقات معينة للتسويق الداخلي دون اعتبار العاملين كعملاء داخليين؛
- أظهرت الدراسة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن الإجراءات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وخاصة التدريب، تُعد أولوية للمؤسسة في سبيل تطوير أداء العاملين، تليها في الأهمية بقية الأبعاد كالاتصال الداخلي، التمكين، تقييم الأداء، والتحفيز؛
- تعكس النتائج وجود توافق عالٍ على أن هذه الجهود تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية، ما يدل على فعالية الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة؛
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة، حيث يشير معامل الارتباط (0.592) إلى وجود علاقة قوية و طردية بين التسويق الداخلي و رفع أداء العاملين، ومعامل التحديد (0.350) يشير إلى أن 35% من التغير في الأداء يمكن تفسيره بواسطة التسويق الداخلي؛
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التعليم والمنصب الوظيفي فيما يخص تطبيق التسويق الداخلي داخل مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة.

ثالثًا: أهم المقترحات.

- الاستفادة من التقييم الذاتي كأداة لتحديد متطلبات وتوقعات العاملين؛
- اعتماد مفهوم العمل الداخلي كجزء من الثقافة التنظيمية لضمان تفوق ونجاح المؤسسة؛
- تنفيذ إجراءات فعالة لضمان تطبيق ناجح للتسويق الداخلي؛
- توعية العاملين بأهمية التسويق الداخلي لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة؛
- تحفيز العاملين على المشاركة والابتكار في حل المشكلات من خلال التمكين؛
- تقوية الاتصالات الداخلية بما في ذلك الاتصالات غير الرسمية لتعزيز العلاقات والتفاعل بين العاملين؛

رابعًا: آفاق الدراسة.

تقدم الدراسة الحالية نقطة انطلاق لاستكشاف مواضيع متصلة بمتغيرات البحث، وتشمل آفاق البحث المستقبلي الآتي:

- دراسة تأثير التسويق الداخلي على تعزيز الولاء التنظيمي؛
- تقييم مساهمة التسويق الداخلي في تحسين المواطنة التنظيمية؛
- استكشاف كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يكون محركًا للإبداع والابتكار؛
- فحص دور التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية
1- الكتب:

1. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري و حالات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
2. إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
3. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. أحمد بيرقيز، محمد رفيق، التسويق الداخلي (ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية)، الجيزة، مصر، 2013.
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
6. أونيس عبد المجيد، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
8. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
9. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
10. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999.
11. جعفر خانو الزيباري، وظائف إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
12. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
13. حضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. حضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2009.

16. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2007.
17. صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، 2007.
18. الطائي حميد عبد النبي إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة ، دار زهران عمان، الأردن، 2000.
19. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، ورؤية إستراتيجية كتب عربية، مصر، 2003
20. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز: التحفيز و المكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
21. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017
22. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منضوّر معاصر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2011.
23. عبد الحكيم الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين تحسين الأداء الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا القاهرة، مصر،
24. عماد صفر سالمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف للطباعة والنشر، مصر، 2006
25. عماد على المهيّرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
26. عماد على المهيّرات، أثر التمكين على فاعلية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
27. غني دحام بناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر الإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
28. فايز خاطر، استراتيجية التدريب الفعال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
29. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، الطبعة 2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
30. القريوتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، عمان، ط3، 2008.
31. كامل برير، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008.

32. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006.
33. محمد زايد، إدارة الموارد البشرية ورؤية إستراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
34. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2012.
35. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
36. محمد فريد الصحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
38. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
39. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
40. نجم العزاوي، التدريب الإداري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
41. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار الدجلة، الأردن، 2015.
42. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المؤسسات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009.
43. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
44. هيتي خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2005.

2- المذكرات:

1. جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014

2. رفيقة شامي، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء في المؤسسة، دراسة ميدانية على العاملين في البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018 2019
 3. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة 2014 - 2015
 4. صادق مها محي الدين، التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة بالمؤسسة السودانية لتوزيع الكهرباء المجودة، أطروحة دكتوراه معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية السودان، 2015
 5. صفوان أمين، سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط، دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015
 6. فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016
 7. مسعوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح بورقلة، 2012-2013
 8. مشعلي بلال، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية بولاية قالمة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار بعناية 2017-2018
- 3- المجالات:
1. أثير أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 91 المجلد 22، 2016
 2. أحمد بني عيسى، رياض أحمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41 العدد 2، 2014
 3. أحمد نوار نصيف جاسم، الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 40، 2017

4. أزهار نعمة أبو غنيم، زهراء جعفر فرج، اعتماد إستراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الرابع عشر، العدد 2، جامعة الكوفة، العراق، 2017
5. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد1، 2015
6. بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مجلة جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي(02)، 2017
7. بودي عبد القادر بن حليلة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5 – العدد 1. 2018.
8. جمال هداش محمد، إبراهيم علي كردي، أحمد فريد ناجي، دور التدريب في تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عدد من المصارف الأهلية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 35، جامعة تكريت، العراق، 2016
9. سرير الحرنسي حياة، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تحليلية الآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، العدد السادس، بدون سنة نشر
10. عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، مجلة مقاربات، المجلد 03، العدد05 ، 2015
11. عصام الدين محمد أبو العنين خليفة، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر، 2019
12. عمر فرقيط، مساهمة التدريب في تحسين مستوى الأداء المتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات الإدارية مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الخامس، العدد الثاني، جوان 2020
13. فارس طلوش، نذير عزيزي، دور التسويق الداخلي في تحقيق التغيير داخل منظمات الأعمال (دراسة تقييمية لمسار EDF لإنتاج وتوزيع الكهرباء)، Revue Economie et de Management، المجلد 20 العدد 01 جوان 2021
14. قاسمي كمال، ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين ، دراسة حالة مديرية التجارة الولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017

15. كمال مولوج وآخرون، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019
 16. كندة على ديب، حيان محمد بركات، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37 العدد 3 2015
 17. محمد عودة حسين، أحمد مجيد حميد، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية الأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والسبعون 2009
 18. محمود على الروسان، العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، يوليو 2011
 19. منصور الهام، أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر العاملين، كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، جامعة ورقلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السابع، سبتمبر 2018
 20. نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الرابع العدد الثامن موصل ، العراق، 2012
 21. وفاء الأحمرى عبد الله، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء لقائدات مدراس المرحلة الثانوية بمحافظة خميس مشط ، مجلة مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، العدد 6، 2020
 22. يارا محمد عبد الواحد، أثر الثقافة التسويقية على إجراءات التسويق الداخلي بالتطبيق على العاملين بفروع بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الحادي عشر الجزء الثاني، جانفي 2021
 23. يحيوي عبد القادر وآخرون، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية مصنع الأسمنت سيدي موسى أدرار، مجلة الإقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 03 عدد 02، ديسمبر 2019
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
- 1- الكتب:

1- Achim, Krausert, **Performance Management for Different Employee Groups**, Springer, 2008

- 2- Armstrong. Michael. **Armstrong's of Human Resource Management Practice**, 11th Edition, Kogan Page, 2009
- 3- Arup, Varama and al. **Performance Management Systems : A Global Perspective**. Routledge Group, 2008
- 4- Cardy, Robert, and Brain Leonard. **Performance Management : Concepts, Skills, And Exercises**. Second Edition, M.E. Sharpe, Inc. 2011
- 5- Frederique Pigeyre et outre : **Gestion Des Ressources Humaines** -Pratique et élément de Théorie- Edition Dunod, paris 2002
- 6- Kotler Ph, Keller K; Manceau D, **Marketing Management**, 15 édition, Pearson France, Nouveaux Horizons, Montreuil, France, 2015
- 7- Periceli Anne, and Sire Bruno, **Performance et Ressources Humaines**, Edition Economica, 1996
- 8- Pervaiz k Ahmed Mohammed Rafiq, **INTERNAL MARKETING tools and concepts for customer-focused management**, Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, 2002
- 9- Phillipe, Lorrino, **Comptes et Récits de la Performance**, Edition d'organisation, 1996

2-المجلات

- 1- Cooke, Fang Lee. "Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance : A Route for BritishFirms." International Journal of Management Reviews, vol. 3, no. 4, 2001
- 2- Oni, Tope. « Building Corporate Organizations through Effective Staff Performance Management. » International Journal of Management Sciences and Business Research, vol. 5, no. 8, 2016

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان الموجه لعمال مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة

جامعة أكلي محند اولحاج البويرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
إستبيان مذكرة ماستر
أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين
(دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية البويرة)

السيد(ة) المحترم(ة) تحية طيبة و بعد

نقدم لكم هذا الإستبيان بهدف جمع بيانات لبحث ميداني ضمن رسالة الماستر بعنوان "أثر التسويق الداخلي على رفع أداء العاملين في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة". مشاركتكم تسهم بشكل كبير وإيجابي في إنجاز هذه الدراسة العلمية. نرجو منكم تكملاً باختيار الإجابة المناسبة لكل سؤال، نؤكد لكم أن المعلومات المقدمة ستظل محفوظة بسرية تامة وستستخدم لأهداف علمية بحتة. نتقدم بجزيل الشكر لكم على تعاونكم ونقدر مساهمتكم القيمة.

يرجي الإجابة من خلال وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

الجزء الأول: معلومات عامة عن العاملين في المؤسسة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

من 20 إلى 30 ☐ ، من 31 إلى 40 ☐ ، من 41 إلى 50 ☐ ، أكبر من 50 ☐

المستوى التعليمي:

بكالوريا أو أقل ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى.....

المستوى الوظيفي:

عون ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

سنوات الخبرة:

أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكبر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني: أسئلة الإجابة.

1. التسويق الداخلي

البيان	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاختيار و التوظيف	01	تضع المؤسسة معايير محددة لشغل الوظائف.					
	02	تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة.					
	03	لدى المؤسسة وصف واضح و دقيق للوظائف					
	04	أتولى منصباً يتميز بمسؤوليات محددة و مهام واضحة.					

					05	تفي هذه الوظيفة بمتطلباتي ورغباتي.
					06	تنتهج إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.
					07	البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة للعاملين تعتبر ملائمة.
					08	تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بتدريب العاملين ضمن نطاق مهامهم الوظيفية.
					09	تتماشى البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة مع خصوصيات الوظيفة.
					10	تنظم المؤسسة بشكل دوري محاضرات ومؤتمرات تهدف إلى تنمية المسار المهني للعاملين.
					11	تمنح المؤسسة مكافآت للموظفين تقديراً لتفوقهم في الأداء.
					12	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.
					13	تطبق المؤسسة نظاماً مرضياً للمكافآت.
					14	الأجر الذي ألقاضاه يتوافق مع نطاق المهام التي أؤديها.
					15	تطبق المؤسسة معايير الإنصاف والحياد في نظام الترقيات.
					16	تزود إدارة المؤسسة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المُسندة إليهم.
					17	المعلومات التي ألقاها من الإدارة تكون موثوقة و دقيقة.

					18	إن واجهت أي عقبة في العمل، أستطيع بكل سهولة التواصل مع رئيسي المباشر.
					19	أمتلك الحرية في التواصل وتبادل المعلومات مع جميع المستويات.
					20	تطلع المؤسسة العاملين على التحديات المتعلقة بأسلوب العمل.
					21	تمنحني إدارة المؤسسة الفرصة للمشاركة بالأراء في حل المسائل وتقديم الاقتراحات.
					22	أمتلك الصلاحيات بصنع القرارات التي تكفل سرعة الرد على متلقي الخدمة
					23	يمنح الرؤساء والمشرفون الصلاحيات المطلوبة للموظفين لأداء مهامهم.
					24	أنجز مهامي بدون مواجهة عقبات إدارية.
					25	أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.

2. أداء العاملين

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

					1. أولي اهتماماً دائماً لتطوير وتعزيز مستوى أدائي.
					2. أمتلك معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصي.
					3. أعمل على تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات.
					4. أحافظ على هدوئي وأمتنع عن التوتر حتى مع تصاعد ضغوطات العمل.
					5. أملك المهارة في تصميم وتنفيذ طرق إدارية مبتكرة.
					6. أتقن التعامل بسهولة مع الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة.
					7. تمثل وظيفتي داخل المؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة لي.
					8. أشعر بالرضا تجاه نتائج تقييم أدائي الوظيفي في المؤسسة.
					9. أشعر بأنني أحقق أقصى استفادة من مهاراتي الأكاديمية ومواهبني المهنية خلال أدائي لمهامي الوظيفية.
					10. عادة ما أحرص على الوصول إلى المكان المخصص لعملي باكراً للتجهيز لمهامي اليومية.
					11. أجري حوارات مع الزملاء عبر مختلف الرتب الإدارية بغرض تحسين الأداء.
					12. أمتلك الكفاءة والبراعة الضرورية لمعالجة العقبات اليومية التي قد تؤثر على تنفيذ المهام الوظيفية.

					13. منحي الصلاحيات يعزز من سرعة وكفاءة تحقيقي للمهام.
					14. أقدم المساعدة التي يحتاجها أي موظف من فريق العمل.
					15. أقوم بإنجاز الأعمال الموجهة إلي وفق المعايير المطلوبة.

الملحق رقم 02: مخرجات spss

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكور	11	24,4	24,4	24,4
	إناث	34	75,6	75,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20-30	8	17,8	17,8	17,8
	سنة 31-40	25	55,6	55,6	73,3
	سنة 41-50	12	26,7	26,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو بكالوريا	3	6,7	6,7	6,7
	سامي تقني	11	24,4	24,4	31,1
	ليسانس	18	40,0	40,0	71,1
	ماستر	13	28,9	28,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	17	37,8	37,8	37,8
	إطار	25	55,6	55,6	93,3
	سامي إطار	3	6,7	6,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 1 من أقل	3	6,7	6,7	6,7
	سنوات 1-5	9	20,0	20,0	26,7
	سنوات 5-10	9	20,0	20,0	46,7

سنوات 10 من أكبر	24	53,3	53,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	^b والتوظيف الاختيار	.	Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706 ^a	,498	,486	6,014

a. Prédictors : (Constante), والتوظيف الاختيار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1542,799	1	1542,799	42,657	,000 ^b
	de Student	1555,201	43	36,167		
	Total	3098,000	44			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédictors : (Constante), والتوظيف الاختيار

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	27,401	5,121		5,350	,000
	والتوظيف الاختيار	1,773	,271	,706	6,531	,000

a. Variable dépendante : العاملين أداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	التدريب	.	Introduire
---	---------	---	------------

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,367 ^a	,135	,114	7,896

a. Prédictors : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	416,899	1	416,899	6,686	,013 ^b
	de Student	2681,101	43	62,351		
	Total	3098,000	44			

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Prédictors : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	43,833	6,489		6,755	,000
	التدريب	,858	,332	,367	2,586	,013

a. Variable dépendante : العاملين أداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : العاملين أداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

Corrélations

	تمنح المؤسسة مكافآت للموظفين تقديراً لتفوقهم في الأداء.	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.	تطبق المؤسسة نظاماً مرضياً للمكافآت.	الأجر الذي أنقاضه يتوافق مع نطاق المهام التي أوديعها.	تطبق المؤسسة معايير الإنصاف والحياد في نظام الترقيات.	التحفيز
تمنح المؤسسة مكافآت للموظفين تقديراً لتفوقهم في الأداء.	Corrélation de Pearson 1	,555**	,648**	,310*	,435**	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,038	,003	,000
	N 45	45	45	45	45	45

تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي.	Corrélation de Pearson	,555**	1	,777**	,306*	,514**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,041	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
تطبق المؤسسة نظاماً مُرضياً للمكافآت.	Corrélation de Pearson	,648**	,777**	1	,526**	,634**	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الأجر الذي ألقاضاه يتوافق مع نطاق المهام التي أؤديها.	Corrélation de Pearson	,310*	,306*	,526**	1	,386**	,656**
	Sig. (bilatérale)	,038	,041	,000		,009	,000
	N	45	45	45	45	45	45
تطبق المؤسسة معايير الإنصاف والحياد في نظام الترقيات.	Corrélation de Pearson	,435**	,514**	,634**	,386**	1	,769**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,009		,000
	N	45	45	45	45	45	45
التحفيز	Corrélation de Pearson	,748**	,806**	,916**	,656**	,769**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45	45
التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	,571**	,673**	,720**	,420**	,617**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau de 0,01.

* . La corrélation est significative au niveau de 0,05.

Corrélations							
التسويق الداخلي	الاتصال الداخلي	تطلع المؤسسة العاملين على التحديثات المتعلقة بأسلوب العمل.	أمتلك الحرية في التواصل وتبادل المعلومات مع جميع المستويات.	إن واجهت أي عقبة في العمل، أستطيع بكل سهولة التواصل مع رئيسي المباشر.	المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تكون موثوقة و دقيقة.	تزود إدارة المؤسسة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المُسندة إليهم.	
تزود إدارة المؤسسة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام المُسندة إليهم.	,628**	,543**	,203	,291	,149	1	Corrélation de Pearson
	,000	,000	,181	,052	,327	,084	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
المعلومات التي أتلقاها من الإدارة تكون موثوقة و دقيقة.	,420**	,584**	,408**	,221	,154	1	Corrélation de Pearson
	,004	,000	,005	,144	,313	,084	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
إن واجهت أي عقبة في العمل، أستطيع بكل سهولة التواصل مع رئيسي المباشر.	,292	,717**	,450**	,682**	1	,154	Corrélation de Pearson
	,051	,000	,002	,000		,313	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
أمتلك الحرية في التواصل وتبادل المعلومات مع جميع المستويات.	,389**	,793**	,471**	1	,682**	,221	Corrélation de Pearson
	,008	,000	,001		,000	,144	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
تطلع المؤسسة العاملين على التحديثات المتعلقة بأسلوب العمل.	,510**	,763**	1	,471**	,450**	,408**	Corrélation de Pearson
	,000	,000		,001	,002	,005	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
الاتصال الداخلي	,654**	,763**	,793**	,717**	,584**	,543**	Corrélation de Pearson
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45
التسويق الداخلي	1	,654**	,510**	,389**	,292	,420**	Corrélation de Pearson
		,000	,000	,008	,051	,004	Sig. (bilatérale)
	45	45	45	45	45	45	N 45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

;
)
.
.
;
|
L
:
i
)
|
;

1.أولي اهتماماً دائماً لتطوير وتعزيز مستوى أدائي.	2.أملك معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصي.	3.أعمل على تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات.	4.أحافظ على هدوني وأمتنع عن التوتر حتى مع تصاعد ضغوطات العمل.	5.أملك المهارة في تصميم وتنفيذ طرق إدارية مبتكرة.	بسهولة مع المعدات الحديثة في سة.
Corrélation de Pearson 1	,520**	,153	,445**	,267	,346*
Sig. (bilatérale)	,000	,315	,002	,076	,020
N 45	45	45	45	45	45

2. أمتلاك معرفة شاملة بالتطورات الجارية في ميدان تخصصي.	Corrélation de Pearson	,520**	1	,544**	,182	,499**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,232	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
3. أعمل على تقليل الزمن اللازم لإنجاز الخدمات.	Corrélation de Pearson	,153	,544**	1	-,067	,313*	,529**
	Sig. (bilatérale)	,315	,000		,660	,037	,000
	N	45	45	45	45	45	45

4. أحافظ على هدؤني وأمتنع عن التوتر حتى مع تصاعد ضغوطات العمل.	Corrélation de Pearson	,445**	,182	-,067	1	,455**	,303*
	Sig. (bilatérale)	,002	,232	,660		,002	,043
	N	45	45	45	45	45	45
5. أملك المهارة في تصميم وتنفيذ طرق إدارية مبتكرة.	Corrélation de Pearson	,267	,499**	,313*	,455**	1	,595**
	Sig. (bilatérale)	,076	,000	,037	,002		,000
	N	45	45	45	45	45	45

6. اتقن التعامل بسهولة مع الأدوات والمعدات التكنولوجية الحديثة في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,346*	,600**	,529**	,303*	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,020	,000	,000	,043	,000	
	N	45	45	45	45	45	45
7. تمثل وظيفتي داخل المؤسسة أهمية كبيرة بالنسبة لي.	Corrélation de Pearson	,121	,445**	,258	,094	,449**	,472**
	Sig. (bilatérale)	,427	,002	,088	,538	,002	,001
	N	45	45	45	45	45	45

8. أشعر بالرضا تجاه نتائج تقييم أدائي الوظيفي في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,418**	,301*	,037	,258	,277	,281
	Sig. (bilatérale)	,004	,044	,809	,087	,066	,061
	N	45	45	45	45	45	45
9. أشعر بأنني أحقق أقصى استفادة من مهاراتي الأكاديمية ومواهبى المهنية خلال أدائي لمهامي الوظيفية.	Corrélation de Pearson	,499**	,448**	,233	,193	,358*	,373*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,124	,203	,016	,012
	N	45	45	45	45	45	45

10. عادة ما أحرص على الوصول إلى المكان المخصص لعملي باكراً للتجهيز لمهامي اليومية.	Corrélation de Pearson	,445**	,558**	,358*	,164	,403**	,447**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,016	,280	,006	,002
	N	45	45	45	45	45	45
11. أجري حوارات مع الزملاء عبر مختلف الرتب الإدارية بغرض تحسين الأداء.	Corrélation de Pearson	,403**	,233	,020	,610**	,466**	,317*
	Sig. (bilatérale)	,006	,124	,896	,000	,001	,034
	N	45	45	45	45	45	45

12. أمتك الكفاءة والبراعة الضرورية لمعالجة العقبات اليومية التي قد تؤثر على تنفيذ المهام الوظيفية.	Corrélation de Pearson	,425**	,595**	,408**	,208	,430**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,005	,171	,003	,000
	N	45	45	45	45	45	45
13. منحي الصلاحيات يعزز من سرعة وكفاءة تحقيقي للمهام.	Corrélation de Pearson	,406**	,345*	,361*	,286	,502**	,413**
	Sig. (bilatérale)	,006	,020	,015	,056	,000	,005
	N	45	45	45	45	45	45

14. أقدم المساعدة التي يحتاجها أي موظف من فريق العمل.	Corrélation de Pearson	,411**	,351*	,149	,170	,025	,211
	Sig. (bilatérale)	,005	,018	,330	,265	,873	,165
	N	45	45	45	45	45	45
15. أقوم بإنجاز الأعمال الموجهة إلي وفق المعايير المطلوبة.	Corrélation de Pearson	,299*	,294*	-,065	,247	,465**	,428**
	Sig. (bilatérale)	,046	,050	,670	,102	,001	,003
	N	45	45	45	45	45	45
أداء العاملين	Corrélation de Pearson	,640**	,725**	,434**	,499**	,700**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	,000

	N 45	45	45	45	45	45
Corrélations						
	تمنحي إدارة المؤسسة الفرصة للمشاركة بالأراء في حل المسائل وتقديم الاقتراحات.	أمتلك الصلاحيات بصنع القرارات التي تكفل سرعة الرد على متلقي الخدمة	يمنح الرؤساء والمشرفون الصلاحيات المطلوبة للموظفين لأداء مهامهم.	أنجز مهامي بدون مواجهة عقبات إدارية.	أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.	أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.
تمنحي إدارة المؤسسة الفرصة للمشاركة بالأراء في حل المسائل وتقديم الاقتراحات.	Corrélation de Pearson 1	,596**	,273	,447**	,371*	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,070	,002	,012	,000
	N 45	45	45	45	45	45
أمتلك الصلاحيات بصنع القرارات التي تكفل سرعة الرد على متلقي الخدمة	Corrélation de Pearson ,596**	1	,515**	,402**	,505**	,811**
	Sig. (bilatérale) ,000		,000	,006	,000	,000
	N 45	45	45	45	45	45
يمنح الرؤساء والمشرفون الصلاحيات المطلوبة للموظفين لأداء مهامهم.	Corrélation de Pearson ,273	,515**	1	,512**	,480**	,719**
	Sig. (bilatérale) ,070	,000		,000	,001	,000
	N 45	45	45	45	45	45
أنجز مهامي بدون مواجهة عقبات إدارية.	Corrélation de Pearson ,447**	,402**	,512**	1	,466**	,749**
	Sig. (bilatérale) ,002	,006	,000		,001	,000
	N 45	45	45	45	45	45
أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.	Corrélation de Pearson ,371*	,505**	,480**	,466**	1	,756**
	Sig. (bilatérale) ,012	,000	,001	,001		,000
	N 45	45	45	45	45	45
أمتلك الحرية لاختيار الطريقة المثلى لتنفيذ مهامي.	Corrélation de Pearson ,723**	,811**	,719**	,749**	,756**	1
	Sig. (bilatérale) ,000	,000	,000	,000	,000	
	N 45	45	45	45	45	45

التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	,591**	,707**	,648**	,571**	,709**	,858**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au n

* . La corrélation est significative au n

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	5

		Corrélation					Corrélation	
		يقبى الداخلي	التدريب	للعاملين.	تنمية المسار المهني	ومؤتمرات تهدف إلى	دوري محاضرات	تنظم المؤسسة بشكل
		تتمشى البرامج التدريبية	التي تقدمها المؤسسة مع	العاملين ضمن نطاق	اهتماماً خاصاً بتدريب	تولي إدارة المؤسسة	البرامج التدريبية التي	توفرها المؤسسة للعاملين
		خصوصيات الوظيفة.	مهامهم الوظيفية.	واضحة للتدريب.	تنتهج إدارة المؤسسة خطة	تنتهج إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.		
تنتهج إدارة المؤسسة خطة واضحة للتدريب.	Corrélation de Pearson	,676**	,536**	1				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000					
	N	45	45	45				
البرامج التدريبية التي توفرها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,469**	,573**	1	,536**			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000					
	N	45	45	45	45			

للعاملين تعتبر ملائمة.	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,287	,000	,0
	N	45	45	45	45	45	45	
تولي إدارة المؤسسة اهتماماً خاصاً بتدريب	Corrélation de Pearson	,676**	,573**	1	,655**	,279	,840**	,5
العاملين ضمن نطاق مهامهم الوظيفية.	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,063	,000	,0
	N	45	45	45	45	45	45	
تتماشى البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	Corrélation de Pearson	,583**	,469**	,655**	1	,411**	,822**	,5
مع خصوصيات الوظيفة.	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000		,005	,000	,0
	N	45	45	45	45	45	45	
تنظم المؤسسة بشكل دوري محاضرات	Corrélation de Pearson	,329*	,162	,279	,411**	1	,596**	,4
ومؤتمرات تهدف إلى تنمية المسار المهني	Sig. (bilatérale)	,027	,287	,063	,005		,000	,0
للعاملين.	N	45	45	45	45	45	45	
التدريب	Corrélation de Pearson	,825**	,702**	,840**	,822**	,596**	1	,7
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,0
	N	45	45	45	45	45	45	
التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	,614**	,454**	,547**	,568**	,493**	,710**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,001	,000	
	N	45	45	45	45	45	45	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Corrélations

التسويق الداخلي	الاختيار والتوظيف	تفي هذه الوظيفة بمتطلباتي ورجباتي.	أتولى منصباً يتميز بمسؤوليات محددة و مهام واضحة.	لدى المؤسسة وصف واضح و دقيق للوظائف	تختار المؤسسة العاملين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة.	تضع المؤسسة معايير محددة لشغل الوظائف.	
الالتسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	,622**	,787**	,292	,474**	,488**	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,051	,001	,001	,000
	N	45	45	45	45	45	45
الاختيار والتوظيف	Corrélation de Pearson	,637**	,733**	,160	,339*	,584**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,294	,023	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
تفي هذه الوظيفة بمتطلباتي ورجباتي.	Corrélation de Pearson	,519**	,766**	,275	,390**	1	,584**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,067	,008		,001
	N	45	45	45	45	45	45
أتولى منصباً يتميز بمسؤوليات محددة و مهام واضحة.	Corrélation de Pearson	,478**	,717**	,280	1	,390**	,339*
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,062		,008	,023
	N	45	45	45	45	45	45
تفي هذه الوظيفة بمتطلباتي ورجباتي.	Corrélation de Pearson	,499**	,561**	1	,280	,275	,160
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,062	,067	,294
	N	45	45	45	45	45	45
الاختيار والتوظيف	Corrélation de Pearson	,769**	,561**	,717**	,766**	,733**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	45	45	45	45	45	45
التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	1	,769**	,499**	,478**	,519**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000

N	45	45	45	45	45	45	45
---	----	----	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).