

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة العلوم التجارية تخصص : تسويق الخدمات

تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في  
البنوك التجارية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ :

بوحركات بوعلام

إعداد الطالبين :

- راجحي عباد

- جلاي بلال

لجنة المناقشة :

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	مروان صحراوي
مقررا	أستاذ محاضر - ب -	بوحركات بوعلام
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	وكال نور الدين
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	زقير نصيرة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ :

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله إلى كل أفراد أسرتي وكل

الأصدقاء ومن كانوا برفتي ومصاحبتي أثناء دراستي إلى كل من لم يدخر جهدا في

مساعدتي .

## شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل ثم والدي علي كل مجهودا تحم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات،  
أتم كل شيء أجبكم في الله أشد الحب .

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحتني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد هذا  
البحث.

أشكر على وجه الخصوص أستاذي الفاضل بوحركات بوعلام على مساندي وإرشادي  
بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع.

وأتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

# قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
72	نتائج اختبار الثبات ( الفاكرونباخ )	03 – 01
73	الخصائص العامة لعينة الدراسة	03 – 02
74	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ( $\alpha$ ) لإجابات القوى العاملة حول محور التسويق الداخلي	03 – 03
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد ومحاور التسويق الداخلي	03 – 04
77	نتائج الاختبار الإحصائي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الموظفين	03 – 05
78	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التدريب) وبين رضا الموظفين	03 – 06
78	نتائج اختبار التسويق الداخلي (اختيار العاملين) وبين رضا الموظفين	03 – 07
79	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التحفيز) وبين رضا الموظفين	03 – 08
79	نتائج اختبار التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي) وبين رضا الموظفين	03 – 09
80	نتائج اختبار التسويق الداخلي (التمكين) وبين رضا الموظفين	03 – 10
80	نتائج اختبار التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) وبين رضا الموظفين	03 – 11
81	نتائج الاختبار الاحصائي T (one simple test)	03 – 12

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
30	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	02 – 01
36	أهداف تقييم أداء العاملين	02 – 02
47	نموذج تحسين أداء العاملين	02 – 03
56	العلاقة بين الحوافز و الأداء	02 – 04
62	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة تيارت	03 – 05

## الفهرس

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	قائمة الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
2	الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
4	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
8	المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي
15	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
15	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الداخلي
17	المطلب الثاني: نماذج تطبيق المزيج التسويقي الداخلي
19	المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي
19	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
20	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء
23	خلاصة الفصل الأول
25	الفصل الثاني: أساسيات حول أداء العاملين
26	تمهيد
26	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
26	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
27	المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
32	المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين
32	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
34	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
37	المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين
42	المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء العاملين
44	المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين
44	المطلب الأول: تعريف و أهداف عملية تحسين أداء العاملين .

45	المطلب الثاني : إجراءات تحسين أداء العاملين.
47	المطلب الثالث: نموذج تحسين أداء العاملين.
49	المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
49	المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
51	المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين
58	خلاصة الفصل الثاني
60	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق
60	تمهيد
61	المبحث الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA
61	المطلب الأول: نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري
65	المطلب الثالث: نشاطات القرض الشعبي الجزائري
66	المبحث الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
66	المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
67	المطلب الثاني: مهام وأهداف BADR
68	المطلب الثالث: منتجات وخدمات BADR
70	المبحث الثالث : منهجية وتحليل الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: منهجية الدراسة
70	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة
73	المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
82	خلاصة الفصل الثالث
84	الخاتمة العامة
87	المراجع
89	الملاحق

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أف راد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن ، حيث أنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين ، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين .

ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العالقة بين المنظمة والعلماء على العالقة بين العاملين، فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين .

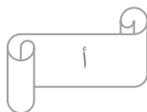
والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي وتأتي هذه الدراسة للتركيز على العلاقة بين التسويق الداخلي وأثره على رضا الافراد الموظفين وسنتطرق الى ذلك في موضوعنا.

➤ الإشكالية: إن غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي لدى معظم المنظمات ونظرا لأهميته، تأتي إشكالية البحث لتسعي إلى إبراز أثر التسويق الداخلي على رضا الموظفين وتمثل في :

**ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في التأثير على مهام العاملين داخل البنوك التجارية ؟**

و من خلال طرح الإشكالية الرئيسية يمكن لنا التطرق إلى الأسئلة الفرعية التي تساهم في الوصول إلى بعض الإجابات المتعلقة بالإشكالية الرئيسية .

● كيف يساهم التسويق في الرفع من مردودية العاملين ؟



- ما مدى تأثير التسويق الداخلي على تقييم أداء العاملين ؟
- كيف أثر التسويق الداخلي على أداء الموظفين في البنوك التجارية ؟
- فرضيات الدراسة :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التحفيز وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ما بين الاتصال الداخلي و رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التمكين وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وما بين رضا الموظفين ؛
- أهمية البحث :

تستند الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين، الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات، ولما له دور في تحسين أدائها للوصول إلى التميز.

وعلى العموم فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- يتميز موضوع بالأصالة لندرة الدراسات والبحوث التي تناولته .
- تنامي مؤخر أ الدراسات المتعلقة لتسويق الداخلي نتيجة تغير مكانة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- حتمية التغير من أجل مواكبة التحديات والتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود الاقتصاد .

➤ أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة نحو تحقيقه هو توضيح أثر الذي يجمع بين التسويق الداخلي ورضا العاملين ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة في:

- التعرف على أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين داخل المؤسسات المالية.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية. لاستراتيجيات التسويق الداخلي والتي تعمل كذلك على تحقيق رضا الموظفين.

- تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على نتائج المتوصل إليها.

- التعرف على واقع التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة.

➤ أسباب اختيار البحث:

هناك أسباب ذاتية وموضوعية لاختيار هذه الدراسة كونها تدخل ضمن التخصص نذكر منها:

- نقص مثل هذه الدراسات على مستوى كليتنا وكذلك تحكي في بعض النماذج الإحصائية المتعلقة بمثل هذا النوع من الدراسات.

- بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية.

- إظهار مدى تطبيق التسويق الداخلي ومكوناته في تحقيق رضا الموظفين .

- التعريف بالتسويق الداخلي الذي يعتبر عنصرا جديدا في المجال الاقتصادي .

➤ حدود الدراسة:

• الإطار المكاني للدراسة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وبنك القرض الشعبي CPA .

• الإطار الزمني للدراسة: خلال سنة 2022 .

➤ منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الاجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم الرجوع في

الجانب النظري إلى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبيان

وزع على عينة من الموظفين العاملين بالبنك.

➤ صعوبات البحث :

• صعوبة الحصول على المعلومات داخل البنوك .

➤ الدراسات السابقة:

- دراسة احمد حواوره ( و آخرون ) ، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية نابلس، سنة 2011 ، تدور اشكالياتها حول هل يؤثر التسويق الداخلي في رضا الوظيفي للعاملين؟ ومن اهم النتائج المتحصل عليها يوجد تأثير للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين ويوجد كذلك تأثير للرضا الوظيفي للعاملين على الولاء العملاء.
- دراسة بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بشار ، مجلة الابتكار والتسويق، سنة 2018 ، تدور اشكالياتها حول ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي؟ ومن اهم النتائج المتوصل اليها ان العمال راضين عن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي سواء اختيار العاملين أو تدريبهم أو مكافئتهم أو تفويض الصلاحيات لهم أو تزويدهم بالمعلومات ومن بين اهم الإجراءات التي تطبق بشكل جيد في المنظم هي الاتصالات الداخلية.
- دراسة زويني محمد، رقايق أمير، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، سنة 2018 تدور اشكالياتها حول ما مدى تأثير التسويق الداخلي في تعزيز جودة الخدمة المصرفية؟، ومن اهم النتائج المتوصل اليها ما يلي: للتسويق الداخلي تأثير كلي على جودة الخدمة المصرفية أبعادها التي تتضمنها الدراسة.

جودة الخدمات المصرفية المقدمة تعتبر من الأساليب لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين والمفاضلة بين البنوك.

➤ هيكل البحث :

للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، ارتأينا أن نقسم البحث بعد المقدمة

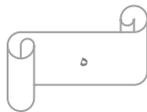
العامة إلى فصلين، يشمل الفصل الأول ثلاثة مباحث و الفصل الثاني ثلاثة مباحث، تم صياغة الفصل

الأول كمدخل للموضوع، والمعنون الدراسة النظرية للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي ، حيث قسم إلى ثلاثة

مباحث، يحتوي المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي ، والمبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى المزيج التسويقي الداخلي أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه الى ماهية الرضا الوظيفي .

أما الفصل الثاني الذي خصصناه لدراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين حيث قمنا في المبحث الأول بتقديم ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA وفي المبحث الثاني قمنا بعرض ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.

وفي الأخير تم الخروج بالخاتمة وتتضمن اختبار صحة الفرضيات وأهم النتائج المتوصل إليها، وعلى إثرها تم وضع مجموعة من الاقتراحات نراها مناسبة.



تمهيد:

بدأ ظهور مفهوم التسويق الداخلي في بداية السبعينات، بحيث كان ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون داخل المؤسسات على أنها منتجات داخلية، ومن ثم يجب أن تركز اهتمامات المؤسسة على احتياجات العاملين .  
أي أن هذا المفهوم يقوم على اعتبار المنظمة كسوق داخلي والموظفين زبائن داخليين، والوظائف منتجات داخلية.

فالقضايا التي تتعلق بقيام التسويق الداخلي، وكيفية ممارسته بطريقة فعالة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الذي يزعم بلوغها، وكذلك يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيق رضا الموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وبذلك يقوم الموظفون بعملهم على أكمل وجه. وهذا ما سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل في المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي؛

المبحث الثاني : المزيج التسويقي الداخلي ؛

المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي .

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي .

يعد التسويق الداخلي من اهم المفاهيم التي تهتم بالفرد لذلك ركزت معظم المؤسسات على الدور الذي يلعبه العملاء الداخليين في تحديد رضا العملاء خاصة في المؤسسات الخدمية، لذلك ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليعتبر العاملين كعملاء داخليين لأنهم مصدر الجهود التسويقية.

### المطلب الأول: للتسويق الداخلي عدة مفاهيم نذكر منها :

#### مفهوم التسويق الداخلي .

أولاً : يعرف التسويق الداخلي بأنه جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز العاملين

من أجل تطبيق استراتيجيات المؤسسة ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء<sup>1</sup>.

ثانياً : يهتم التسويق الداخلي بما هو أكثر من التعامل مع العاملين كعملاء إنه يعني أن المؤسسة يجب أن

تسعى باستمرار التطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق

الخارجي والتي تفرض دائماً أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين<sup>2</sup>.

ثالثاً : يمثل التسويق الداخلي فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمنظمة باعتبارهم عملاء داخليين

لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع حاجات هؤلاء العملاء الداخليين وذلك

لضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بيريقيز أحمد ومجد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، - 2013 ، ص: 19

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، - 2015 ، ص: 3

<sup>3</sup> -عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2014 ، ص: 412

## الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

رابعا : يعرف التسويق الداخلي على أنه مهمة توظيف ، تدريب ، تحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، فكل العمال داخل المؤسسة يتبنون مبادئ التسويق خاصة المسؤولين والإطارات داخل هذه المؤسسة .

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الداخلي ب: طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن<sup>1</sup> .

**المطلب الثاني:** يعتبر التسويق الداخلي ذو أهمية كبيرة في الفترة الحالية حيث أصبح لا يمكن الاستغناء عنه .

### أولا : أهمية التسويق الداخلي :

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن.

<sup>1</sup> -منى عرار، أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018 ، ص 36

## الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة<sup>1</sup>.

ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور<sup>2</sup>:

### أ- إدارة التغيير:

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً من 5% إلى 40% على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة.

### ب - بناء الصورة العامة:

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف<sup>3</sup>:

- التموقع الاستراتيجي ؛
- دخول السوق بفاعلية ؛
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف ؛

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، - 2005 ، ص: 3

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 343

<sup>3</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العكيان، الرياض، - 2000 ، ص ص: 254 - 255

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية .

هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموّج في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

### ج- استراتيجية المنظمة:

تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف :

يوجد العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها ما يلي:

#### - تحقيق الرضا لدى العاملين :

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

### 2- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

### 3- تحسين العلاقات بين العاملين :

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها بالمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

2- أهداف التسويق الداخلي: يسعى المسوق من خلال قيامه بالنشاط التسويقي الداخلي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة
- التزام الموظفين إتجاه مخطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة؛
- تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم السلبية إتجاه الزبائن إلى مواقف وسلوكيات إيجابية؛
- العمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة، مما يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف في ثلاث مستويات هي:

- **هدف على المستوى العام:** وهو الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

<sup>1</sup>. ابراهيم بلحيمر، التسويق، مفاهيم الأنواع المجالات، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2016 ، ص: 122

• **هدف على المستوى الاستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها الموظفون بالطريقة المرغوب فيها

ويتم التسهيل من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية

للموظفين، والغاية من ذلك تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاوله

إزالة العوائق الوظيفية.

• **هدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للموظفين والذي

يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة .

**أهداف التسويق الداخلي:** مستويات الأهداف:

• جعل الموظفين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن .

• خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون .

• دعم سياسة التدريب الداخلي .

• تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع الزبائن .

• تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي هدف تكتيكي .

**المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي .**

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، ومنه فإن تنفيذ إجراءات

اختيار وتدريب الأفراد سينعكس بصورة علمية على جودة العلاقة بين الموظفين والزبائن مما يؤدي إلى نيل

رضاهم، ومن هنا فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية المصرفية في

تحقيق أهدافها.

### أولاً: اختيار العاملين :

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى ووضوح الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة<sup>1</sup>.

#### متطلبات الوظيفة :

- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى .
- أداء واجبات معينة .
- خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها .
- تحمل مسؤولية سلطات معينة .
- مهارة شخصية سواء يدوية أو ذهنية .

### ثانياً : التدريب :

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أنوال عطوي، تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019 ، ص:214

<sup>2</sup>مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994 ، ص: 303

## 1- تعريف التدريب:

التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات اللازمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه. ومنه فالتدريب هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وخبرات التي يحتاجها من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

## 2- التدريب نظام متكامل:

ويعتبر التدريب بأنه نظام متكامل أي أنه عبارة عن مجموعة من العناصر التي تترابط وتتفاعل مع بعضها بحيث كل جزء منها يؤدي وظيفة معينة تسهم في الوصول للهدف العام للنظام وفي هذا الشكل نوضح عناصر هذا النظام.

- تحديد الاحتياجات التدريبية .

- تحديد الأهداف التدريبية .

- وضع خطة التدريب .

- الإشراف والمتابعة .

- زيادة إنتاجية العاملين .

- تنمية مهارات وقدرات العاملين .

- زيادة رضا العاملين .

- تخفيض معدلات دوران العمل .

مدربون مشرفون معلومات تكنولوجيا أموال تجهيزات .

يعرف أحمد ماهر التدريب على أنه: "تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>1</sup>.

ثالثا : التحفيز :

انطلاقا من النظرة الحديثة للفرد العامل في المؤسسة كونه أصبح يمثل أعظم أصولها، فإن المؤسسات وجب عليها أن تقوم بتحفيز موظفيها لكي يقوموا بتحقيق أفضل أداء.

1- تعريف التحفيز :

"هو مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف حيث تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز"<sup>2</sup>.

أ - "التحفيز هو كل إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة".

"التحفيز هو نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"<sup>3</sup>.

ب - يمكن تعريف التحفيز بأنه قوي تؤثر على السلوك الإنساني، تضعها المؤسسة من أجل :

- حث الأفراد على سلوكيات واتجاهات معينة؛
- دفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛

<sup>1</sup> . المرجع نفسه، ص: 304

<sup>2</sup> . نوال عطوي، مرجع سابق، ص: 18

<sup>3</sup> . أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة - 1 ، القاهرة، مصر، 1999 ، ص: 277

• تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب؛

## 2 - أنواع التحفيز :

**الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز التي تسبع حاجات الفرد أي الحوافز الملموسة وتتخذ أشكال متنوعة : كالأجر، العلاوات السنوية، والزيادات في الأجر، ساعات العمل.

**الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان على جانب إشباعها للحاجات

الاجتماعية ومن أبرز أشكالها: إتاحة فرص تقدم لهم، مشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، منح الأوسمة والشهادات.

### رابعا : التمكين :

يساهم التمكين في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي .

### 1- تعريف التمكين :

هو عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف، مراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة. بعض التعاريف المختارة للتمكين .

**التعريف :** هو منح العاملين الذين هم على اتصال دائم بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ

القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم .

2- أهداف التمكين :

للتمكن عدة أهداف منها<sup>1</sup>:

- زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم؛
- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف؟
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء؛
- زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية في المرونة والفهم والتكيف
- سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات.

خامسا : الاتصال الداخلي :

1- تعريف الاتصال الداخلي :

الاتصال هو العملية التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها تؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وذلك ليصبح لهذه العملية عناصر ومكونات<sup>2</sup>.

فالالاتصال الداخلي هو وسيلة للتعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، - 2010 ، ص ص

37 - 38

<sup>2</sup> -معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2010 ، ص: 16

<sup>3</sup> . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، - 2009 ، ص: 349

## الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

تعرف بأنها تعاملات بين الأشخاص والجماعات في المؤسسة على مستويات متعددة وفي أقسام مختلفة لكل الاختصاصات في المؤسسة.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه وسيلة تمكن الموظفين من مشاركة المعلومة فيما بينهم وذلك بهدف الوصول إلى اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المعينة للمؤسسة.

### 2- أهداف الاتصال الداخلي:

- إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة؛
- تحسن سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين؛
- إكساب العامل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة؛
- تقوية الصلة الاجتماعية بين الأفراد بما توفره وسائل الاتصال في احتكاك العاملين ببعضهم .

## المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي .

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة من نشاطات التسويق المترابطة والمتكاملة والمعتمدة على بعضها البعض بهدف تنفيذ وظيفة التسويق وفقا للأسلوب المخطط له.

والغرض من هذه الأنشطة هو جعل العميل المحتمل على دراية بوجود المنتج في الأسواق ومزاياه المعلن عنها.

### المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الداخلي .

هو مجموعة الأدوات والعناصر المتوفرة لمدرء التسويق التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحق أهدافها، وتتمثل هذه العناصر في<sup>1</sup>:

#### 1- المنتج: الوظيفة Product

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المؤسسة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون.

#### 2- السعر : Price

هو التكاليف التي يحتاجها الموظفون للحصول على معارف ومهارات جديدة وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة.

ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها ومنه يتم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء الموظفين المستقبلي .

<sup>1</sup> عيد المؤمن بولعراس أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ، رسالة ماستر، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة ص16

### 3- الترويج : Promotion

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصال المختلفة للإعلام وإقناع الموظفين، وبطبيعة الحال يمكن استخدام جميع أنواع الاتصال الكتابية تقارير، رسالة، ....) أو شفوية (اجتماعات، ندوات، ....).

### 4- التوزيع : Place

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع بينما في المزيج التسويقي الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، بحيث أن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون، كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم.

### 5- الدليل المادي : Physical Environment

يمثل بيئة العمل الطبيعية على مستوى السوق الداخلي، وكحالة خاصة هو السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين.

### 6- العمليات : Process

تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي وتمثل في مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات .

### 7- المشاركون (الأفراد): People : هم الأشخاص الذين يقومون بتقديم الخدمة واستلامها.

## المطلب الثاني: نماذج تطبيق المزيج التسويقي الداخلي .

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود عدة نماذج توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي ومن أشهر هذه

النماذج ما يلي:

1. نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين؛
2. نموذج كرونوس والذي يركز على التسويق التفاعلي؛
3. نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين هذين النموذجين<sup>1</sup>.

- نموذج كرونوس:

يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمؤسسة فرصة تسويقية هامة ولا يمكن لها الاستفادة من هذه

الفرص إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، وكذا متحلين بالعقلية البيعية،

و يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون

مدعومة من طرف الإدارة العليا، ولذلك يجب عليها أن تلتزم بدعم ما يلي<sup>2</sup>:

- برامج التدريب: بالأخص التدريب على خدمة الزبون؛
- برامج التوظيف: مدى تطابق الوظائف مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين؛
- الإدارة المشاركة أي نجاح البرامج يحتم على المؤسسة أن تشارك موظفيها في عمليات التخطيط ووضع

الاستراتيجيات؛

- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف خاصة من هم على

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، جامعة بوكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 45  
<sup>2</sup> أنس بكري شيخ أمين، تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره في رضا الموظفين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة السورية، ص

اتصال مباشر مع الزبائن.

1- نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي انطلاقاً من العلاقات المتبادلة بين عناصر التسويق الداخلي، حيث أن التنفيذ الفعال يكون

• التحفيز ؛

• التنسيق والتكامل بين الوظائف ؛

• التمكين .

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين .

### المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي .

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل، وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية انتاجه، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله تتوقف على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب على مدى حبه للعمل ورضاه عنه وتقديره للمسؤولية الملقاة عليه فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل وإتقانه.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى لظهور عدة مفاهيم<sup>1</sup> : يرى "Locqe" الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد. يرى "دافيس" بأن الرضا الوظيفي ظاهرة داخلية ضمن المعنى والأمر كنتيجة للتكيف مع العمل حيث أنه يعمل على التأثير في القرارات المتخذة من طرف العامل<sup>2</sup>.

يتعلق الرضا الوظيفي للعامل بدرجة الإشباع التي تحقق له من أداء عمله وهو ملخص ما ذهب إليه أحمد فاضل عباس في تعريفه بحيث يشير إلى حاجات الإنسان المختلفة (الأكل، الشرب، السكن، ....)<sup>3</sup> ومنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور الشخص نحو وظيفته، فالشعور الإيجابي الناتج عن التحفيزات وتلبية الحاجات المرغوب فيها يؤدي إلى الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016 ، ص: 119 .

<sup>2</sup> . المرجع نفسه، ص: 121

<sup>3</sup> . صلاح النشواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، 1972 ، ص: 10

## المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء .

يعتبر الرضا من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل، لأنه هدف كل نشاط أي مؤسسة بحيث يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته أو يحدث آثار سلبية على سلوكيات الفرد، وفيما يلي سنتعرض لبعض آثاره على العاملين :

### 1- على الصحة الجسمية:

يفترض الطب علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، وقد وجد بعض الباحثين أن ظهور الأعراض الجسمية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم، يعود لثبات حالات عدم الرضا المهني، لأن ككل هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل عمله مما يؤدي بالطبع إلى وجود هذه الحالة من اللا رضا.

### 2- على الصحة النفسية:

والتي تصدر نتيجة الضغوطات الصادرة عن بيئة العمل، إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل حد بلوغ مرحلة عدم التوازن مع كثرة التغيرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات<sup>1</sup> ذات صلة بالصحة النفسية، وعلى العكس من ذلك فالعامل الذي يسود الارتياح والرضا جو عمله، تكون حالته وصحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجهة نحو السلامة من أجل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات. المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي رغم تباين آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا إلا أنهم يتفقون على اعتباره ذلك الشعور الذي يشعر به العامل في قرارة نفسه، حيث يختلف هذا الشعور من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة لنفس العامل حسب الظروف التي يعمل فيها والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث قام الباحثون بدراسات مكنتهم من تحديد مجموعة من العوامل التي تؤثر على رضا العمال نذكر منها:

<sup>1</sup>. مراد بومنقار، مرجع سابق، ص ص: 123 - 124

أ- الأجر:

يرى بعض العلماء أن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والراحة النفسية للعامل، وإنما هو عامل يساعد فقط على اجتناب سخط واستياء العمال، أي هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط<sup>1</sup>.  
تمثل النقود عند البعض الاحترام والبعض الآخر منبع الاعتبار "Source of consideration" فالنقود هي الوسيلة الوحيدة التي تؤمن وتضمن المستقبل، حيث أصبح التباهي بالرصيد المالي من مميزات هذا العصر، وأصبح هم الأغلبية تنمية هذا الرصيد، كما أن كل الحاجات لا تقتنى إلا بالمال، فلذلك يجب أن يدرج تحسين سياسة الأجور ضمن الانشغالات الدائمة للمؤسسة.

ب- فرص الترقية:

تعرف الترقية بأنها نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى.  
إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن الترقية غالبا ما تقترن بالزيادة في المرتب، كما أن توفير الترقية بعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد.  
لقد أشارت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، أي كلما وفرت الإدارة إمكانية ترقيةهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا<sup>2</sup>.

ج- نمط الإشراف:

الا يقتصر تأثير العامل بالأجر والترقية فقط، إنما يتأثر بكل ما يحتوي عليه عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فكل ما يدور حوله من ظواهر يمكن أن تؤثر على مستوى رضاه، ومن بين العناصر المؤثرة الإشراف فجعل

<sup>1</sup>. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989، ص: 144

<sup>2</sup>. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 147

## الفصل الأول : الدراسة النظرية للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

الدراسات أكدت بوجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتبع داخل المؤسسة ورضا العمال، ذلك لأن الإنسان كائن ذو عواطف لا يمكن أن يكون كالألة فإن الطريقة التي يتبعها المشرفون معه في معاملاتهم اليومية المختلفة لها تأثير على رضاهم.

وعليه يجب على المشرف الاهتمام بالعمال بواسطة تنمية علاقات المساندة الشخصية والاهتمام بقضاياهم وتفهم مشاكلهم وسعة صدره خاصة عند حدوث أخطاء في الأداء، فكل هذا يكسبهم ولاء مرؤوسيهم لهم ويحقق درجة من التقبل لأعمالهم<sup>1</sup>.

### د- ساعات العمل :

من المؤكد أن توزيع أوقات العمل تؤثر على رضا العامل، فالعامل الذي تكون أوقات عمله متناسبة مع أوقات راحته بحيث توفر له إمكانية استخدام أوقات راحته والاستفادة منها واستغلالها فيما يفيد يمكن أن يشعر حينها بالرضا.

بالإضافة إلى أن التوزيع العقلاني والجيد لساعات العمل يقلل من الإحساس بالإجهاد والتعب اللذان قد يشعر بهما العامل كلما طال وقت العمل، وعليه فكلما زاد الإجهاد قل الرضا عن العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه، ص: 149  
<sup>2</sup>. مراد بومنقار، مرجع سبق ذكره، ص: 135

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل تبين أن التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة التي تضعها المؤسسة من أجل تطوير معارف ومهارات العمال، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم ليقدموا أفضل الخدمات لعملائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما تتزايد أهمية التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي، فإرضاء العميل الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرورة إنتاج الخدمة، كما أن المزيج التسويقي مجموعة من النشاطات المترابطة الغرض منها هو جعل العميل على دراية بوجود المنتج في الأسواق ومزاياه المعلن عنها و يمكن القول أن الرضا الوظيفي عامل أساسي لإنتاج خدمة مميزة .

### تمهيد

يعتبر موضوع أداء العاملين و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة لكل فرد في المنظمة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والتحفيز حيث سوف نتناول في هذا الفصل أربع مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

### المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالأداء هو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، لذلك فالغرض من طرح هذا الموضوع هو تسليط الضوء على الأداء و التعرف على مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته و العوامل المؤثرة عليه.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين.

لقد استقطب مفهوم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين والمختصين الذين حاولوا تحديد وتدقيق مفهومه، ولهذا فقد تنوعت الأساليب والسمات حول هذا المفهوم، وعليه لم يتمكن الباحثين من وضع تعريف دقيق ومحدد لهذا المصطلح.

#### أولاً: تعريف أداء العاملين.

أداء العاملين هو: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>1</sup>"

كما يعرف أيضا على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام).<sup>2</sup>"

ويعرف أيضا بأنه: " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب .<sup>3</sup>"

كما يعرف على أنه: " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .<sup>4</sup>"

عند قيامه بعمله من حيث و مما سبق نستنتج أن أداء العاملين هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل كمية وجودة العمل المقدم من طرفه.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية 2005 ص 25 .

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة بدون طبعة الجزائر 2006 ص 92

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي بدون طبعة، دار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003 ص 219

<sup>4</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان 2011 ص 13

ثانيا : أهمية أداء العاملين.

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين و درجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي<sup>1</sup>:

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل و الترقية.
- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء العاملين.

للأداء عناصر ومحددات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في تقييم وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومحددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية أداء العاملين.

<sup>1</sup> يوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة خنشلة ، 2014 ص 61

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

أولاً: عناصر أداء العاملين.

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها<sup>1</sup>:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2 - جودة العمل : تتمثل في مدى ما إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

د- المثابرة: وتشمل الجدية في العمل، وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين<sup>2</sup>.

ثانياً: محددات أداء العاملين.

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي يبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، وهذا يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج المحددات التالية<sup>3</sup>:

1- الجهد: يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في العامل ليبدل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرته واستمراره في الأداء.

2- القدرات : فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، وهذه القدرات تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وتكون من فرد إلى آخر.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة ، ادارة و تقييم الاداء الوظيفي ، بين النظرية و التطبيق الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، 2013 ص 128  
<sup>2</sup> وفيق حلمي الأغا، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2010 ، ص20

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 210

3- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب، ويؤدي بذلك إلى أداء فعال في العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل.

ومن أكثر عوائق على الأداء شيوعا هي<sup>2</sup>:

العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على عدم الكفاية في تسهيلات الوظيفة.

• نقص التعاون من الآخرين.

• نمط الإشراف.

• الحرارة والإضاءة.

• الضوضاء .

• ترتيب الآلات والورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، إن أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيء يمكن أن يسبب التوجه الخاطئ للجهود، و بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لدى فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص10.

<sup>2</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 211 ، 212

<sup>3</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و أساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 99.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

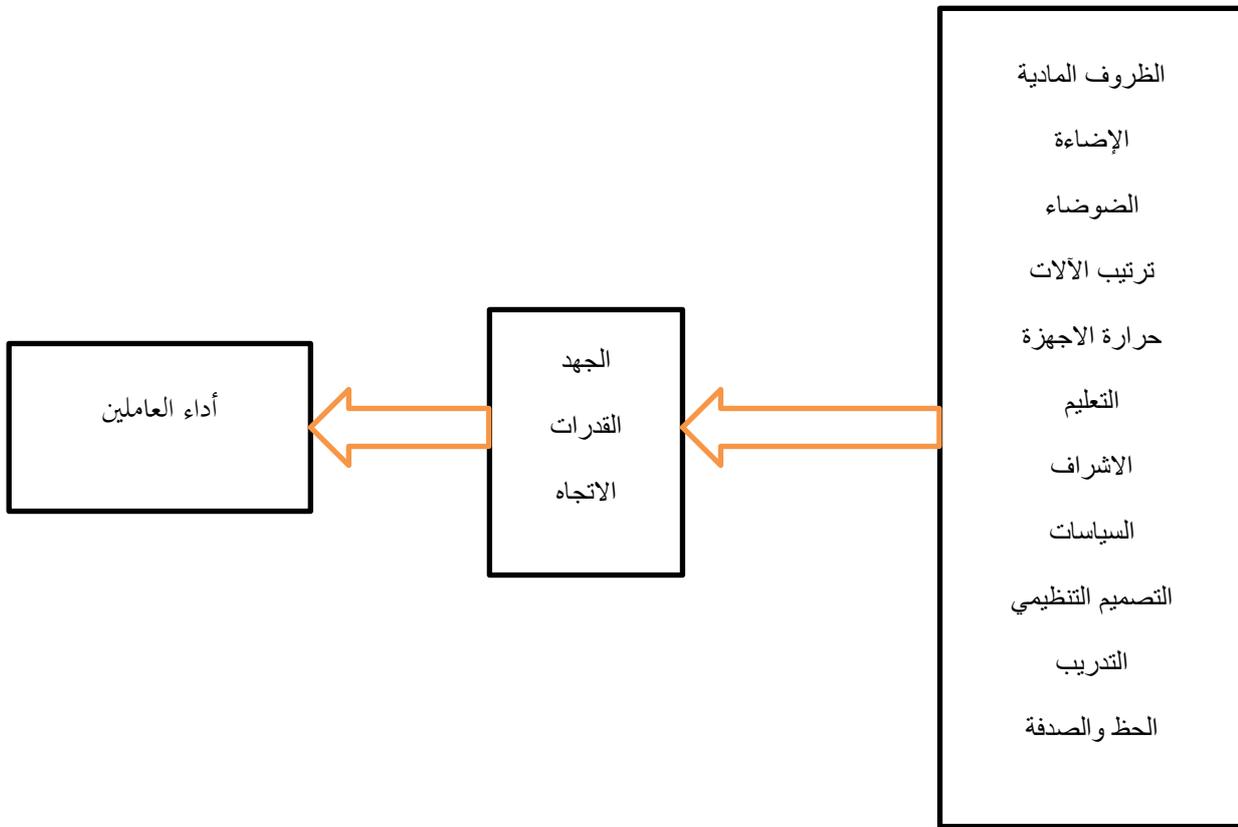
توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

الشكل رقم (01 - 02) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين.



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون 2005، ص 213.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

---

بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها<sup>1</sup>:

أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة. - الخصائص الديموغرافية للفرد (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية).

- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.

- الحوافز.

- علاقات العمل.

- التكنولوجيا والتدريب.

---

<sup>1</sup> عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص، 42 ، 43.

### المبحث الثاني: عملية تقييم أداء العاملين.

إن تقييم الأداء أصبح اليوم وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من ناحية، وعلى فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى ومنه يتضح أن تقييم الأداء يشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري.

### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين.

يعرف تقييم أداء العاملين على أنه: " أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً ونوعياً خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم.<sup>1</sup>"

كما يعرف أيضاً على أنه: " دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>"

ويعرف كذلك بأنه: "عملية إصدار حكم على أداء و سلوك العاملين في العمل و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم و تنميتهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم<sup>3</sup> ."

وعلى هذا الأساس يمكننا تعريف تقييم أداء العاملين بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى و نوعية أدائه، تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا.

<sup>1</sup> سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013، ص: 116  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 368  
<sup>3</sup> عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 71.

ثانيا : خصائص تقييم أداء العاملين.

تتميز عملية تقييم أداء العاملين بالخصائص التالية<sup>1</sup> :

- أنها عملية إدارية مخطط لها مسبقا بشكل رسمي.
- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- أنها عملية شاملة وعامة في وقت واحد، أي يشمل تقييم الأداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- أنها عملية مستمرة يوميا (غير موسمية) وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين.

يعد أداء العاملين على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابا على النحو التالي<sup>2</sup>:

- تمكن المنظمات من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 180.  
<sup>2</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 180.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

• تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.

• أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

• يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

كما تبرز أهميتها أيضا فيما يلي<sup>1</sup>:

العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وتحسين علاقات العمل . - ينمي الخبرة و الكفاءة لدى الرؤساء، وإن قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس أدائهم ينمي التقدير والرقابة في الحكم السليم على الأمور لدى الرؤساء. وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المنظمة دون تحيز أو تمييز، فهو يساعد على القضاء على الأحكام الشخصية المسبقة إذا طبق بموضوعية.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين .

تتمثل أهم أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي<sup>2</sup>:

• إمداد العاملين بتغذية مرتدة على أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

• تسهيل تخطيط القوى العاملة.

• تيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص49

<sup>2</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 89.

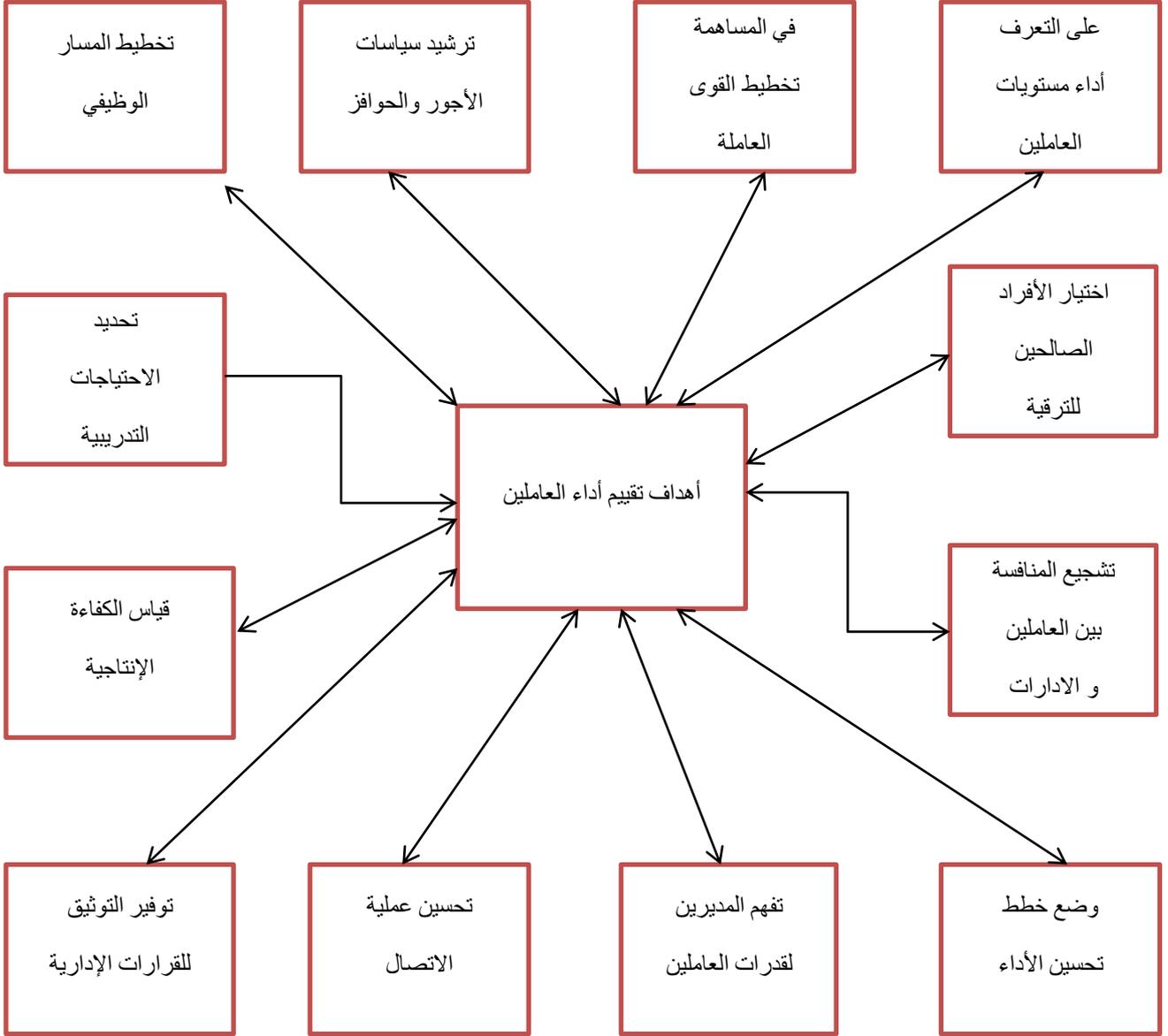
## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

---

- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
  - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
  - وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
  - تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته .
  - تفهم المدير القدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل .
  - تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
  - اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  - ترشيد سياسات الأجور و الحوافز والنقل.
  - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- والشكل التالي يوضح أهداف تقييم أداء العاملين :

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

الشكل رقم (02- 02): أهداف تقييم أداء العاملين.



المصدر: زهير ثابت، كيف أقيم أداء الشركات و العاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 ، بدون

طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ، ص 9 .

المطلب الثالث: خطوات و طرق تقييم أداء العاملين.

لابد لعملية تقييم أداء العاملين كأى عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات وطرق تقييم أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

التقييم أداء العاملين خطوات يمكن تحديدها في الآتي<sup>1</sup>:

الخطوة الأولى: التعرف على وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية: تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المقيمين بها : ولا بد من أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن:

• الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملين والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادأة والحماس للعمل وغيرها.

• السلوك والتصرفات القطعية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يقدمها العامل،

أو عدد المكالمات الهاتفية التي يستقبلها عامل استعلامات أو عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول

...إلخ

• النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو تخفيض التكاليف أو مستوى رضا

المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل.

• تقييم الأداء بالطرق المناسبة، سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير

الشفوية أو الكتابية.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010، ص ص 188، 189.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

**الخطوة الثالثة:** وذلك بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم القياس الأداء الفعلي.

**الخطوة الرابعة:** المقارنة بين ما تم إنجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفروق بينهما.

**الخطوة الخامسة:** إطلاع المرؤوسين على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

**الخطوة السادسة:** اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلاقي أي خروج عن المعايير المحددة <sup>1</sup>.

**ثانيا : طرق تقييم أداء العاملين.**

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين، ويمكن تصنيف هذه الطرق إلى:

### 1: الطرق التقليدية.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، وإن كل طريقة من هذه الطرائق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها، ومن بين هذه الطرائق :

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرائق تقييم الأداء و تعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من أحسن أداء إلى الأسوء، وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توافرها في أفراد المجموعة، تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وإمكانية التفرقة بين الكفاء غير الكفاء بطريقة واضحة، ولكن ما يعاب عليها أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد و كذلك لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 167.

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 255 .

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

ب- طريقة المقارنة الزوجية بين العاملين في هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمتلكها بين الأفراد محل التقييم)<sup>1</sup>.

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة، و لكن يؤخذ عليها أنها معقدة وليست عملية، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فردا أكفاء من آخر، ولا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضا<sup>2</sup>.

ج- طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، وعن الوسط الحسابي، و تمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم، في حين يعاب عليها أنها تفتقر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضا أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية<sup>3</sup>.

د- طريقة التدرج البياني: يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين، أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي<sup>4</sup>:

- يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.
- تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1 ضعيف، 2 مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز .
- يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص26.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 352

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص : 285

<sup>4</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص، 189

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

- تحديد الإدارة لعدد المقيمين.
- يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.
- يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.
- يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم للعاملين، ومن ثم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف و ترتيبهم حسب المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي .

تمتاز هذه الطريقة بالسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة، ورغم بساطتها وسهولتها إلا أنه يعاب عليها افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص ورغم اختلاف هذه الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة فيها ليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بالتقييم<sup>1</sup>.

طريقة الوقائع الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم<sup>2</sup>.

### 2 : الطرق الحديثة.

نظرا لأهمية عملية تقييم أداء العاملين والمنظمة، فلقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بهدف تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن بين هذه الطرق: أ-طريقة التدرج على أساس سلوكي : يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني

<sup>1</sup> بعجي سعادة تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص ص 26،27  
<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 153

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقي من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، و تمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم و أيضا تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها<sup>1</sup>.

ب- طريقة التقييم على أساس النتائج: تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتنمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة .

و يتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جوا من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و من ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة<sup>2</sup>.

ج- طريقة الإدارة بالأهداف: إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة تحفيز الأفراد على العمل، ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء

ما يلي<sup>3</sup>:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص260  
<sup>2</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 31  
<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسيات والاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 276.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

- يضع الفرد بنفسه أهداف الإدارة قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما عن الدور الرئيسي فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأفراد بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء.
- ومن فترة لأخرى وغالبا ما يكون أكثر من مرة في السنة يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوسين لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالقدرات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه فهو يحاول مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعية في مختلف المجالات.
- وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي و المحدد بشكل كمي وتساعد في تسهيل عملية التخطيط و التنسيق في الأهداف، لكن من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظرا إلى أن كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة، كما أن تطبيقها في الواقع العملي صعب لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف.

### المطلب الرابع: صعوبات تقييم أداء العاملين.

تواجه عملية التقييم بعض الصعوبات نذكر منها <sup>1</sup>:

أولا: التحيز من جانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يحبها: قد يعطي القائم بالتقييم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة بالنسبة للعوامل الداخلية في التقديم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل فقط محدد ويجوز هذا العامل على رضا القائم بالتقييم هو الأمانة ، فإذا كان أمينا فإن ذلك يدفع القائم بالتقييم إلى إعطاء الفرد درجات عالية في جميع العوامل الأخرى خلاف عامل الأمانة ،أي أن القائم بالتقييم يكون متحيزا مع أو ضد الفرد عند تقييمه إذا توفرت في الفرد أو لم تتوفر فيه صفة يحبها القائم بالتقييم.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل للأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص ص 185،

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

**ثانيا :** التأثير بسلوك الأفراد في الفترة الأخيرة قبل التقييم: مما يحدث في أغلب الأحيان أن يتأثر المشرف الذي سيقوم بالتقييم بدرجة كبيرة بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم ، فإذا كان أداء الفرد في تلك الفترة مرتفعا يكون من المحتمل أن يعطى تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداءه قبل ذلك غير مرضي .

**ثالثا:** التحيزات الشخصية: قد يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد الأسباب لا علاقة لها بالتقييم، ومع ذلك لا يستطيع تحرير نفسه من التحيز، وتتأثر نفسية الفرد تبعاً لذلك، فقد يتحيز القائم بالتقييم مع أو ضد أحد الأفراد بسبب الدين أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد أو مستواه التعليمي.

**رابعا:** تأثير القائم بالتقييم بالحالات المتوسطة: قد يميل القائمون بالتقييم إلى وضع تقديراتهم عن الأفراد حول ما يعتقدون بأنه المتوسط، وقد تكون هناك اختلافات و تباين في الأداء بين الأفراد، إلا أن القائم بالتقييم قد يغفل هذه الاختلافات وهذا التباين بسبب عجزه عن تحديد المدى الذي وصلت إليه، ويكون الطريق السهل أمامه أن يدور حول المتوسط، من ناحية أخرى قد يعتمد المشرف سلوك هذا الاتجاه بسبب عدم رغبته في أن يظهر الأفراد على أنهم متفوقون في الأداء والآخرين بأنهم متخلفون.

**خامسا:** التأثيرات التنظيمية، إلى جانب الاعتبارات الشخصية في عملية تقييم الأداء نجد أيضا أن التقديرات الخاصة بالكفاءة توجد حسب المجال الذي سوف تستخدم فيه بواسطة الإدارة، فبصفة أساسية نجد أن القائمين على التقديرات يأخذون في اعتبارهم الاستخدام الأمثل للمقاييس المتاحة<sup>1</sup>.

**سادسا:** التشدد من جانب الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية يصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب مثلا: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ويعطون تقديرات منخفضة وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم )<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سامح عبد المطب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص ص234، 233.  
<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 288

### المبحث الثالث: عملية تحسين أداء العاملين.

إن الهدف النهائي لتحسين الأداء هو علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فإذا تساوى أو فاق الأول منهما الثاني، لن يطرح أي إشكال هنا، سوى محاولة الحفاظ على هذه المستويات، أو الارتقاء بها إن لزم الأمر، لكن إذا حدث العكس، فيصبح لزاماً على المنظمة اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لارتقاء بمستوى الأداء الفعلي إلى المتوقع أو باختصار تحسين الأداء وسنعالج من خلال هذا العنصر تعريف تحسين الأداء والإجراءات التي يمكن إتباعها للقيام بهذه العملية بفعالية.

### المطلب الأول: تعريف و أهداف عملية تحسين أداء العاملين .

#### أولاً : تعريف عملية تحسين أداء العاملين :

تعني كلمة "التحسين التقدم أي الانتقال من حالة إلى أخرى في ذات المرحلة، إذ أن فكرة تحسين الأداء تقوم على أساس علاج القصور أو الانحرافات في كل عناصر الأداء من مدخلات، عمليات ، مخرجات، وحتى في حالة عدم وجود انحرافات يتم التحسين للارتفاع إلى مستويات أفضل من الكفاءة و الفعالية فالتحسين في الأداء هو محاولة علاج الانحرافات و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف في المدى القصير والطويل.<sup>1</sup>

ويعرفه الدكتور ماهر أعليش بأنه: "مرحلة تأتي بعد الحصول على العاملين الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبرتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه.<sup>2</sup>

#### ثانياً : أهداف عملية تحسين أداء العاملين.

إن المنظمة تسعى من وراء تحسين أداء العاملين إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها<sup>3</sup>:

• توجيه العمال الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم وإرشادهم أو تعليمهم

كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.

• تحسين مهارات العمال و زيادة قدراتهم و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المختلفة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 57.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 228

<sup>3</sup> سعيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ص 509.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

- تهيئة العمال لشغل و وظائف مستقبلية و تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و خفض معدل التغيب.
- دعم العمل الجماعي.

### المطلب الثاني : إجراءات تحسين أداء العاملين.

يمكن إتباع عدة إجراءات لتحسين أداء العاملين نذكر منها<sup>1</sup>:

**أولاً:** تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملين، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل.

**ثانياً:** تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقدمة للعاملين و تحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء. ثالثاً: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبهمه أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل من الأخطاء، إضافة إلى

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 157 - 158

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

---

عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أسئلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله  
حصل نفس الشيء لي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء<sup>1</sup>.

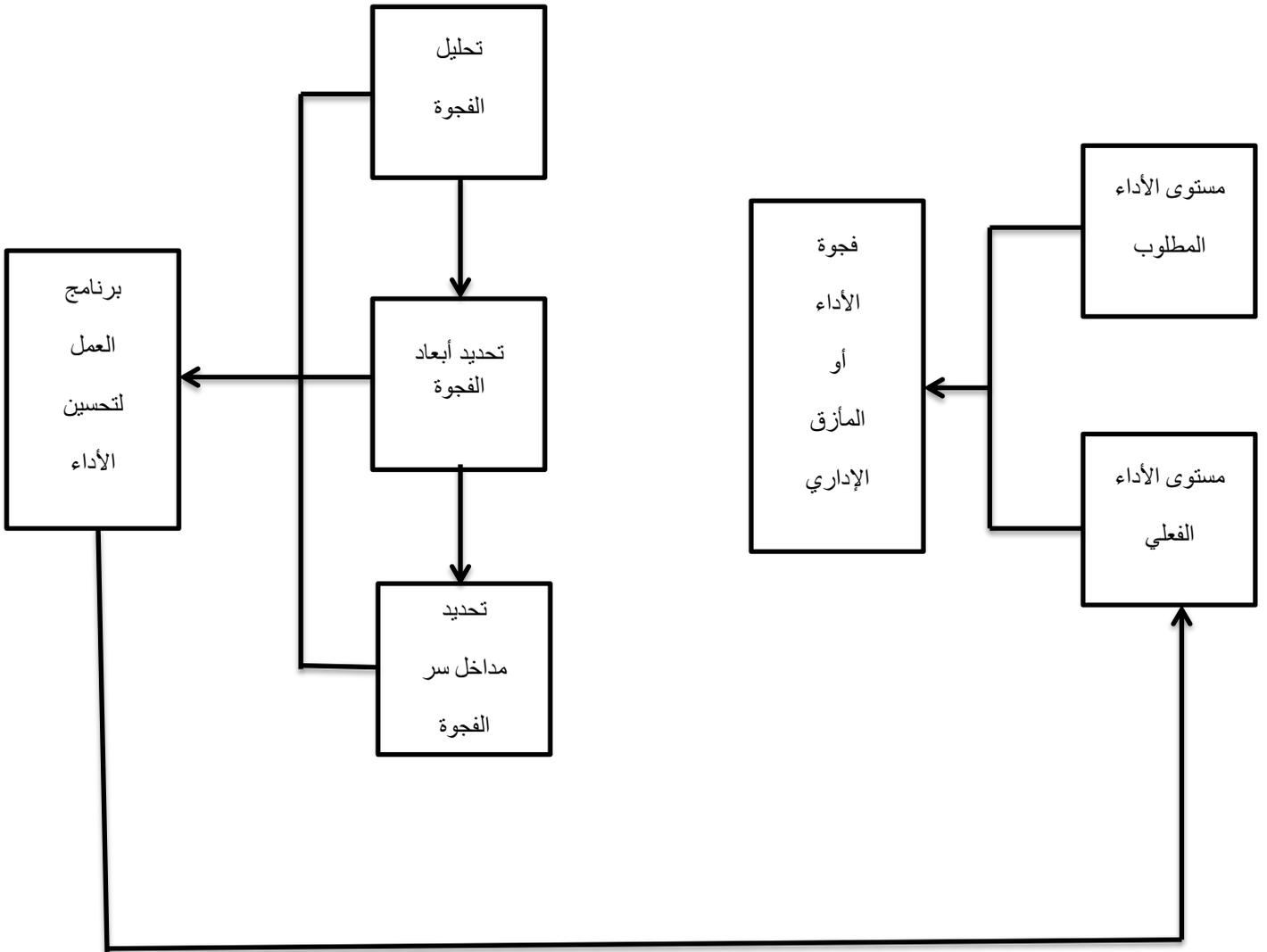
---

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص

المطلب الثالث: نموذج تحسين أداء العاملين.

من بين نماذج تحسين أداء العاملين نذكر نموذج الفكري الأساسي:

الشكل رقم (03 - 02): نموذج تحسين أداء العاملين.



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة دار قباء للطبع و النشر، مصر 1998، ص

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

يتضمن النموذج الفكري الأساسي لعملية تحسين الأداء على مستوى المنظمة العناصر التالية<sup>1</sup>:

- هناك مستوى مطلوب مستهدف أو مخطط للأداء يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.
- هناك أيضا الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا (أي الإنجاز الفعلي يكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بدأت من خلال فترة زمنية محددة في حالة اختلاف الأداء الفعلي على الأداء المستهدف تتضح فجوة الأداء ) وهي القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف ( تلك الفجوة تمثل مآزق الإدارة الذي يجب أن تبحث له عن علاج.
- ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار أفضل المداخل لعلاجها.
- ويأتي العنصر الأخير في النموذج وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق.
- إذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

<sup>1</sup> على السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1998، ص ص41،40

### المبحث الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يعتبر المورد البشري هو أساس نجاح جميع المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها، أو طبيعة نشاطها لهذا أصبحت تعني به بشكل كبير من خلال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى إلى توفير أهم متطلبات العامل كتوفير المناخ الملائم وكذا دعم الجانب المادي الذي يساعد على توفير حياة معيشية ملائمة وتحقيق ولاءه للمنظمة وهذا ما يدفعه لبذل مجهود وبالتالي تحقيق الأداء.

### المطلب الأول: دور وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المنظمة لذلك تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية عن طريق وظائف الحصول على الموارد البشرية من أجل ضمان استمرارها، وهذه الأخيرة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال الأساليب المستخدمة فيها.

### أولاً: دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

يساهم تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ خطط المنظمة، وذلك من خلال العمل على توفير الموارد البشرية بالأعداد والأنواع المطلوبة في المكان والوقت المناسب وذلك لتحقيق الغايات المرجوة لتلك الخطط، وكذلك تؤدي عملية توفير الموارد البشرية بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى تعزيز دافعية العمال نحو العمل ورفع مستوى أدائهم عن أعمالهم، كما تضمن ولائهم و إخلاصهم للمنظمة عن طريق توفير الفرص للعمال بالمشاركة في تخطيط مستقبلهم الوظيفي.

### ثانياً: دور الاستقطاب في تحسين أداء العاملين.

الوظيفة الاستقطاب دور في تحريك دافعية الفرد للعمل من خلال طرق وإجراءات الاستقطاب، فالاعتماد على المصادر الداخلية لتغطية المناصب الشاغرة عن طريق الترقية مثلاً يعتبر دافعا ومحفزا للعمال للرفع من مستوى أدائهم بغية الحصول على أكثر فرص للترقية، ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الاستراتيجية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص149

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية و توفير عمالة لديها خبرات بالعمل.
  - تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والإدارية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وفرص للتقدم و النمو مستقبلا.
- وحتى لو تم الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة، فإن الاهتمام باستقبال المترشحين و توفير لهم و سائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، فمثلا الاعتماد على الجامعات و المدارس نجد أن هذه الوسيلة تستخدم خاصة في حالات نقص سوق العمل، حيث تتصل المنظمات ببعض طلاب المدارس و الجامعات في مستوياتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم، وقبل تخرجهم لضمان التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج، لذا يعتبر هذا المصدر مباشر ومن شأنه رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة ثقتهم بالمنظمة وبنفسهم وهو يؤثر على قدرتهم ورغبتهم بالعمل في هذه المنظمة<sup>1</sup>.
- كما يؤثر الاستقطاب على نفسية الأفراد عن طريق الاستقطاب الداخلي كالترقية والنقل الذي يولد الشعور بالراحة لديهم وإمكانية التقدم في المنصب وشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله وما يصاحب ذلك من زيادة في الجانب المادي والمعنوي وهذا ما يشجعه على بذل مجهود أكبر ومن ثم ينعكس على مستوى أدائه<sup>2</sup>.

### ثالثا: دور الاختيار والتعيين في تحسين أداء العاملين.

إن وظيفة الاختيار والتعيين تمارس دورا مهما على كل مكونات الأداء (القدرة على العمل، الرغبة في العمل، إدراك الدور) فيظهر دورها على القدرة ليس من خلال رفع قدرات الفرد وإنما من حيث دوره في جلب اليد العاملة القادرة على العمل والمتوفرة على المهارات والخبرات اللازمة، أما بالنسبة لدورها على دافعية الفرد العمل من خلال المساواة بين المترشحين للالتحاق بالمناصب الشاغرة دون تمييز في العرق واللون والجنس والدين... إلخ، أي أن أساس المفاضلة بين المترشحين هو القدرات والمهارات وليس الصفات الظاهرة، كما أن الاهتمام باستقبال المترشحين للعمل في المنظمة وتوفير وسائل الراحة من شأنه أن يرفع من رغبتهم في العمل لدى المنظمة، في حين يكمن دوره في إدراك العامل لدوره الوظيفي من خلال توفر إرشادات توضح أساليب وطرق التعيين والاندماج الوظيفي للعمال الجدد، إذ

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002، ص 164  
<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 55

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

أن تعيين العامل في منصبه الجديد يفرض ضرورة إعلامه بكل المهام التي يقوم بها والمسؤوليات التي تقع على عاتقه، وهذا لتكيفه مع ثقافة المنظمة و نظامها وتعريفه بكل ما هو في المنظمة لفتح النقاش و تسهيل التعرف عن العمال القدامى والموظفين الجدد أو استعمال دليل المنظمة الذي يحتوي على معلومات هامة حول نظامها وإدارتها وموضوعها وغير ذلك <sup>1</sup>.

كذلك الاختيار السليم يهدف إلى انتقاء وتوظيف الموارد البشرية الماهرة والمطلوبة والقادرة على تحقيق الاستخدام والتفاعل فيما بينهما للتكيف بسرعة مع ثقافة المنظمة التنظيمية وهذا ما يزيد من إنتاجيتها، أي أن مخرجات أداؤها وسلوكها في العمل عالية المستوى، وأخطائها قليلة وهذا ما يمكنها من تحقيق الفعالية في الأداء، كما أن الموارد البشرية المنتقاة بشكل جيد تكون عملية تأهيلها الأولى وتعليمها وتدريبها وتنميتها سهلة، وينعكس ذلك على أداؤها فيزيد في رغبتها للعمل وإدراكها وقدرتها على القيام بالأدوار المعطاة لها بالشكل المطلوب <sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن عملية الاختيار والتعيين وظيفة أساسية ونجاح المنظمات في تحقيق غاياتها، حيث يعتمد بصورة أساسية على مدى توافر الأكفاء لأداء مهام الوظائف فيها، ومن هنا فإن استخدام الوسائل الموضوعية لاختيار الأفراد لشغل الوظائف يعد أمراً أساسياً لتحقيق هذه الغاية، فمن خلال استخدام هذه الوسائل يمكن الكشف عن أنسب الأفراد اشغل الوظائف المناسبة وفقاً لما يتمتعون به من قدرات ومهارات واستعدادات وبالتالي يمكن تحقيق الموازنة بين متطلبات العمل وقدرت الفرد واستعداده وهذا له دور إيجابي على مستوى أداء الفرد ومن ثم مستوى إنتاجيته الأمر الذي ينعكس على المنظمة ككل.

### المطلب الثاني: دور وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين.

إن نجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية الموارد البشرية العاملة بها، وتنمية هذه الموارد هي السبيل الأنجح لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

### أولاً: دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمات اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، إذ طبيعة التغيرات التي

<sup>1</sup> عبدالغفار حنفي، أساسيات التنظيم و أدوات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص 208  
<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية ما تصبوا إليه المنظمات، وأصبح الزاماً عليها أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين، كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكتملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم<sup>1</sup>.

وللتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- توثيق العلاقات بين الإدارة و الأفراد العاملين بها.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

كما يهدف التدريب أيضاً إلى رفع من معنويات العاملين، إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة، و يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكسل والملل، كما يساعد العاملين في التقليل من التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة، وبالتالي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية ومن ثم تحسين أدائهم<sup>3</sup>.

ومما سبق يمكن القول أن دور التدريب في تحسين أداء العاملين يبرز من خلاله أهدافه المتمثلة في زيادة كفاءة و قدرة العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة والمتنوعة التي تعمل على رفع وتحسين مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للموارد البشرية من خلال مساعدتهم وتحفيزهم على الاستمرار في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية ذلك، إمدادهم

<sup>1</sup> بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص93

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 260

<sup>3</sup> محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص87

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

بالمعلومات والخبرات التي يحتاجونها في عملهم وحمائهم من الوقوع في الأخطاء، ومساعدتهم على تأدية مسؤولياتهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، إضافة إلى مساعدتهم على تقوية علاقاتهم بالآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

### ثانياً: دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين.

نظراً لوجود فروق واختلافات بين العمال وما لهذه الفروق من دور على صلاحية العامل في العمل وحجم العمل، وجودة أدائه وحتى استمرارية العامل في أعماله أو تركه أوجب على المنظمات توفر لديها القدرة على تصرفات وأداء العمال لديها.

التخطيط المسار الوظيفي للعمال دور في زيادة الحافز الداخلي، وبالتالي الرفع من روحه المعنوية، كون أن مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمها عدة ظروف البعض منها داخلية تتعلق بالجماعة والبعض الآخر يرجع لأسباب خارجية منها إطلاع العمال على المسار الوظيفي الذي خطط له، فرفع الروح المعنوية للعامل عن طريق اطلاعه على المسار الوظيفي الذي خطط له ورضاه عنه تثير له دافع الإنجاز، الأمر الذي يؤدي به إلى بذل جهد كبير في محاولة الإنجاز وتحقيق الأداء المتميز المرغوب فيه، و بالتالي يحقق إنجاز أكبر، فتخطيط المسار الوظيفي يثير الدافعية لذا العامل وهذه الدافعية تتفاعل مع قدرات العامل التآثر الأداء الذي يبده العامل، وهي تمثل القوة التي تحرك العامل لكي يؤدي العمل أي تولد لديه قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهامه التي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبده العامل وفي درجة مثابته واستمراره في الأداء وفي مدى تقدمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات للعامل<sup>1</sup>.

ولتخطيط المسار الوظيفي دور على أداء العامل إذ يجعله يشعر بالرضا عن عمله، لأنه يؤدي إلى إشباع حاجاته، وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى الأداء الجيد عن طريق توزيع العمال عن الوظائف التي يرغبون فيها ومدهم بالحوافز والموارد التي تساعدهم على بقائهم وإبداعهم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

أي أن تخطيط المسار الوظيفي للعامل يجعله راضياً عن وظيفته، وهذا الرضا له تأثير على سلوكه في العمل وعلى أدائه، فرضا العامل على وظيفته يجعله يحسن من أدائه وبالتالي الحفاظ على مصلحة المنظمة، كما يؤدي تخطيط المسار الوظيفي بالمنظمة إلى التعرف على المهارات والموهب التي يتميز بها العامل و بالتالي تعمل على زيادة قدراتهم في وظائفهم الحالية، و تدعيم هذه القدرات من أجل التكيف مع متطلبات المهام الجديدة، والتقدم التكنولوجي بما

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره، ص: 154  
<sup>2</sup>فايزة بورس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008، ص 97

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

يسمح بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمهاراته مما يؤدي إلى تحقيق التوافق من الاحتياجات التنظيمية وإمكانيات العامل، كما يساعدها أيضا على إدراك اهتمام المنظمة واحترامها لقدراتهم المميزة وتشجيعها لاستخدام هذه القدرات استخداما أمثل في تنمية العامل، من شأنها أن تؤدي كذلك إلى تحسين أدائه مما ينعكس إيجابا على إنتاجيته كما و نوعا<sup>1</sup>.

يمكن القول أن العامل مدفوعا للعمل بجد و بالتالي تحسين مستوى أدائه من خلال تخطيط مساره الوظيفي، أي أن هذا الأخير يؤدي إلى إثارة دافعية العامل وبالتالي توجيه سلوكه نحو السلوك الأفضل للإنجاز عمله على أكمل وجه.

### ثالثا: دور تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين.

تلعب وظيفة تقييم أداء العمال دورا مهما في الرفع من درجة دافعية العمال للعمل، إذ أن نتائج التقييم موجهة أساسا لإحلال العدالة والمساواة بين العمال من حيث الأجور والمكافآت والترقية والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروقات بين العمال وتنعكس نتائجها في الأجور وسبل الترقية التي توفرها المنظمة من شأنه أن يحفز العامل ويبعث فيه الحماس للعمل، كما تؤثر وظيفة التقييم على الإدراك بحيث أنها تساهم في رفع درجة استيعاب العامل لدوره الوظيفي ومتطلبات منصبه هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وأداء المنظمة بصفة عامة<sup>2</sup>.

إن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها قيمة الأجر المقدم له من طرف المنظمة فإذا كان عاليا ويحقق له متطلباته سيولد له شعور بالعدالة والراحة والانتماء مما يدفعه إلى ارتفاع في أدائه وعلى العكس في حالة انخفاض قيمة الأجر أي حصوله على مبلغ مالي لا يوازي مستوى أدائه يؤدي إلى انخفاض أدائه وهنا توجد علاقة طردية بين الأجور والأداء.

ويرتبط أيضا نظام الأجر وذلك من خلال إنتاجية العاملين حيث يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجيته أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته حيث أن ربط إنتاجية العامل

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 140 .

<sup>2</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 95

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع وهذا يؤدي إلى تحسين أدائه<sup>1</sup>.

### رابعا: دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

إن الحوافز تولد شحنة وطاقة لدى العامل وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المنظمة على نظام حوافز فعال يدفع العامل إلى الأداء الصحيح و المتميز.

فهناك العديد من البدائل التي تستطيع المنظمات تطبيقها لمنح الحوافز للعاملين على أساس الأداء وتأثير قرارات المنظمة في هذا الشأن بعدة عوامل من بينها السياسات والأهداف العامة للمنظمة والموارد البشرية تكاليف البديل الخيار، وتأثير البديل أو الخيار الذي سيتم اعتماده على السلوكيات المرغوبة والأداء المتوقع ومهما كان القرار الذي ستتخذه المنظمة فهو في غاية الأهمية، وعادة ما تصنف الحوافز استنادا للأداء الفرد أو الجماعة الدائرة، ومن الحوافز التي تمنح استنادا لأداء الفرد لدينا الحوافز على أساس القطعة وأيضا الحوافز على أساس الساعة، أما بالنسبة للحوافز على مستوى الجماعة حيث تمنح الحوافز استنادا على أداء الفريق من أجل التغلب على بعض السلبيات التي تتصف بها نظم و برامج الحوافز<sup>2</sup>، كما اهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة على توضيح العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين الأداء.

فعلى سبيل المثال نجد الدراسات التي تلت نظرية" كمبري جر " حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعا ثالثا بخلاف X و Y ويتمثل وهذا النوع دائما يتصرف وفقا للظروف و الأحوال المحيطة به وتدفعه وتحثه على التعامل بإيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم التدريب فإن أدائه سوف يتحسن وإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، وأن أيضا الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الصديق منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص 97

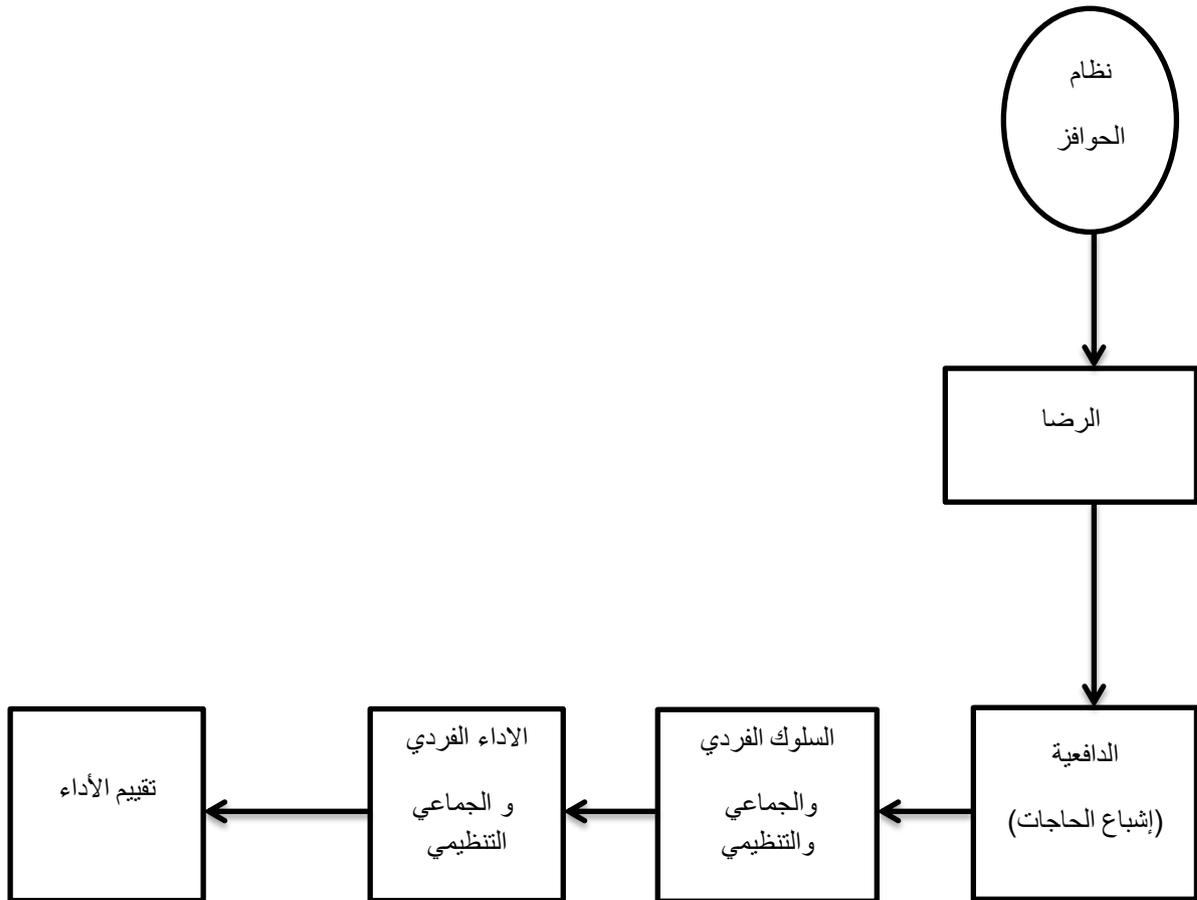
<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 327

<sup>3</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع سبق ذكره، ص 130. (2) بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 149

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

ويتضح أيضا دور الحوافز في تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم (04 - 02): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،

2008، ص 150.

## الفصل الثاني : أساسيات حول أداء العاملين

---

وحتى يمكن للحوافز أن يكون لها دور في تحسين أداء العاملين يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة و القوة ونوع وعدالة التوزيع.

وفي الأخير يمكن القول أن أهمية الحوافز تلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف.

### خلاصة الفصل :

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها، لذا كان لزاما علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطا مشتركا بين الإنسان و الآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها والقدرة على تحقيق الأهداف ، لأن أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

بعدها تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي سوف نحاول من خلال هذا الفصل معرفة دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده المتمثلة في اختيار العاملين، التدريب، التحفيز ، التمكين، الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي، وذلك بدراسة المتغيرات النظرية في الدراسة الميدانية على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت، وعينة من موظفي القرض الشعبي الجزائري وكالة تيارت ، من خلال قيامنا بتوزيع استبيان موجه لموظفي البنك واستقصاء للآراء حول الموضوع على المستوى الداخلي للمصرف.

## المبحث الأول: ماهية القرض الشعبي الجزائري CPA

نحاول إسقاط الدراسة النظرية على بنك بعد التطرق إلى ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية سوف CPA وسنقوم بتقديم كيفية عمل CPA بصفة خاصة.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف القرض الشعبي الجزائري

#### أولا : نشأة القرض الشعبي الجزائري:

أنشئ القرض الشعبي الجزائري في 26-12-1966 برأس مال قدره 15 مليون دج حيث أوكلت له وظائف كانت من اختصاص البنك الشعبي التجاري والصناعي بالجزائر، وهران، عنابة، قسنطينة و تيارت بالإضافة إلى بنوك أجنبية: بنك الجزائر مصر، شركة مرسيليا للقرض والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك. وتطور رأس مال البنك إلى أن بلغ 21.6 مليار دج، كما بلغت عدد الحسابات لدى البنك 94515 حساب سنة 2000 أما بالنسبة للنشاط الدولي للقرض الشعبي الجزائري فلقد بلغ حجم الأعمال التي قام بها البنك إلى 991 مليون دولار سنة 2000<sup>1</sup>.

### 1- تعريف القرض الشعبي الجزائري: Crédit Populaire d'Algérie

يعتبر القرض الشعبي الجزائري بنك ودائع يهتم بإعطاء كل أشكال القروض بمختلف القطاعات .

إن القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي والتجاري ويعتبر بنكا عاما وشاملا مع الغير، ويتخذ مقرا له في 02 فج عميروش بالجزائر العاصمة وله فروع ووكالات أو مكاتب تبرر وتحقق نشاطاته الاقتصادية .

### 2. لمحة عن وكالة القرض الشعبي الجزائري بتيارت:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري بتيارت في 05/04/2004 وقد ساهم الموقع الجغرافي للوكالة في الطريق في تسهيل التعامل المباشر مع الزبائن الحاليين، واستقطاب آخرين جدد من خلال ما تعرضه هذه الوكالة من خدمات وحسن المعاملة من طرف موظفيها، والذين يبلغ عددهم 27 موظف دائمين موزعين على مختلف مصالح الوكالة كل حسب طبيعة عمله وتخصصه .

<sup>1</sup>- وسيل جمعي، عبد اللاوي مروان: التقنيات البنكية المستعملة في تمويل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، اقتصاديات التمويل والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 26.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري

أولا : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري: يتكون الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري من:

رئاسة المديرية العامة؛

• رئاسة الفرقة : هي هيئة استشارة تعمل لدى رئيس المديرية العامة؛

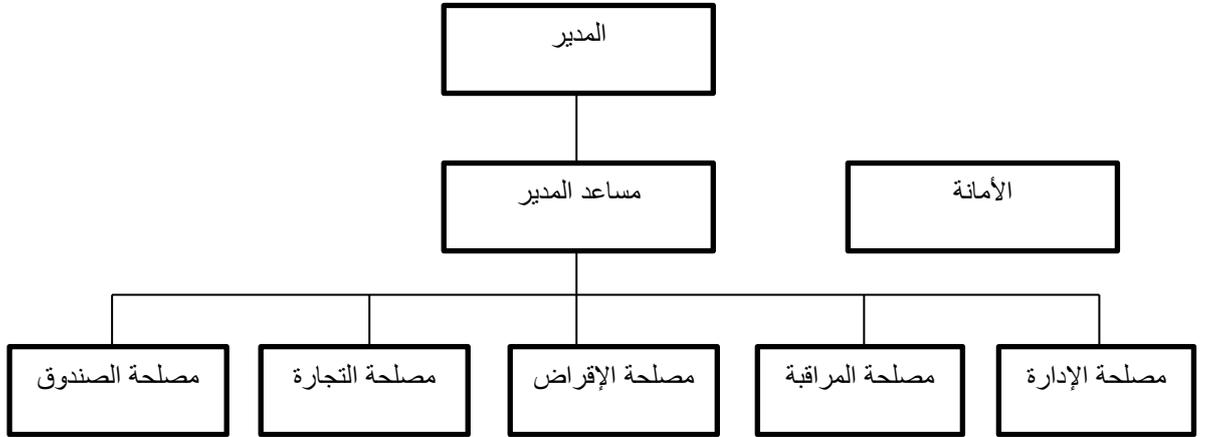
• المفتشية العامة: تقوم بالمراقبة الداخلية اتجاه هيكل البنك بمراعاة احترام الإجراءات والأوامر، وتقوم بتقديم

مختلف عمليات المراقبة الهرمية والوظيفية المعمول بها من طرف مختلف مراكز المسؤولية؛

• خلية المجلس: تقوم بتطوير طرق قياس درجة الفعالية وأمن الدوائر ومعالجة المعلومات، العمليات والقرارات.

### 1. الهيكل التنظيمي لCPA تيارت :

الشكل ( 05 – 03 ) : الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة تيارت .



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الوكالة .

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

يعتبر بمثابة المسؤول الأول عن التسيير ومراقبة مجمل النشاطات ويمارس السلطة النظامية على جميع الأشخاص ويتمتع بالصلاحيات التالية:

- تمثيل الوكالة على المستوى المحلي وتنسيق ومتابعة نشاط الوكالة؛
- تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين؛
- التوقيع على الوثائق والصكوك الواجب التوقيع عليها.

### 2 - نائب المدير :

مسؤوليته تأتي بعد المدير مباشرة فهو ينوب عن المدير في حالة غيابه في كل الأعمال.

### 3 - أمانة المدير :

تقوم بمساعدة المدير من خلال تحرير الوثائق اللازمة لتأدية العمل داخل الوكالة وأيضا استقبال المكالمات وتثبيت المواعيد مع الزبائن، كما تقوم باستقبال البريد وتسجيله ومن ثم توزيعه على جميع المصالح في الوكالة .

### مصلحة الإدارة:

تعمل هذه المصلحة على خدمة الزبائن والموظفين .

### 4 - خدمة الموظفين :

- وضع الملفات الخاصة بكل موظف؛
- التامين على الموظفين؛
- تحضير فواتير الأجور؛
- توفير الوثائق اللازمة لأخذ العطل؛
- حل المشاكل المتعلقة بالموظف؛
- القيام بتقديم الوثائق الواجب ملؤها من قبل الموظفين الجدد .

#### 5- خدمة الزبائن :

- مراجعة الملفات الخاصة بهم؛
- فتح الحسابات على مختلف أنواعها؛
- حجز الأموال من الحسابات؛
- وضع وكالات خاصة لصاحب الحساب إذا أراد ذلك.

#### 6 - مصلحة المراقبة:

تعمل هذه المصلحة على تركيب وإرسال اليوميات المحاسبية بعد المراجعة .

- مراجعة العمليات المحققة؛
- التأكد من أن العمليات المسجلة قد تم تحقيقها فعلا؛
- التأكد من التوقعات والتأثيرات للوثائق المحاسبية.

#### 7 - مصلحة الاقراض: تعمل على:

- فتح ملفات الاقراض ودراسة وتقدير مخاطرها؛
- تحديد القروض.
- إرسال الطلبات إلى بنك الجزائر، وإعلام الزبائن بالقرار .

#### 8 - مصلحة التجارة الخارجية:

- فتح وتصفية ملفات التوظيف للاستيراد والتصدير ؛
- فتح ملفات الاعتماد المستندي؛
- متابعة تغير العملة عند الارتفاع أو الانخفاض.

9 - مصلحة الصندوق :

يقوم رئيس الصندوق بكل المعاملات وتنظيم الحركة المالية داخل الصندوق وتنقسم إلى قسمين:

أ - قسم الشباك الأمامي:

• استقبال الزبائن مباشرة وإعلامهم وتحويل أموالهم؛

• دفع المستحقات؛

• القيام بعمليات الصرف والتحويل.

ب - قسم الشباك الخلفي:

• فتح الحسابات والقيام بعمليات الترسيد؛

• القيام بالأعمال الخاصة بالتحويل والتحصيل وسندات الخزينة.

المطلب الثالث: نشاطات القرض الشعبي الجزائري .

له دور هام في النشاطات الاقتصادية فهو يعمل على:

• تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

• تقديم القروض للأفراد؛

• جمع الودائع؛

• تحويل العملات؛

• تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية

والشركات الوطنية.

## المبحث الثاني: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

بالبنك ونشأته ومختلف الوظائف والخدمات التي يقوم بها بنك حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى التعريف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت.

### المطلب الأول: بطاقة تعريفية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

#### أولا : تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير حيث اعتبر بنك الفلاحة عند إنشائه وسيلة من وسائل سياسة الحكومة والتي ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، إذن فهو بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بقصد تطوير الانتاج الغذائي على الصعيد الوطني.

إن بنك الفلاحة يندرج في قائمة البنوك التجارية باعتباره مؤسسة مالية وطنية فهو يتميز بأنه في آن واحد بنك الودائع (يقبل الودائع الجارية أو الأجل ويقترض الأموال بأجال مختلفة) وبنك التنمية (يمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل تستهدف تكوين أو تحديد رأس المال الثابت)، وهو يعطي امتياز للمهن الحرة الفلاحية والريفية بمنح قروضا بشروط أسهل (أي سعر فائدة أقل وضمائنات أقل مما يفعله مع غيرها).

#### ثانيا : لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

تم إنشاؤه بموجب المرسوم 82/106 المؤرخ في 13/03/1982 برأس مال قدره 2.2 مليار دينار، أما الآن فهو يعد شركة مساهمة ذات راس مال 33 مليار دينار، مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة وقيمة كل حصة هي مليون دج بمساهمة صناديق المساهمة التابعة للدولة ورأس المال البنك قابل للتعديل سواء بزيادة مبلغ المساهمة بدخول مساهمين جدد أو بنقصانه في حالة تحويل شركة أخرى، وقد حدد هذا فعلا بتاريخ 25 سبتمبر 1995.

في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الجزائري BNA ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلتها البشرية صنف البنك من طرف قاموس محاسبة البنك BBANKER

في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، ويحتل كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف<sup>1</sup>.

### . لمحة عن وكالة BADR تيارت

نشأت وكالة تيارت سنة 1982 وتضم حوالي 19 عامل ما بين إطار ورقمها في التقسيم البنكي 905، وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق و توسيع خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتبارها جزء منه والعمل على تنفيذ سياسة التموقع التي يسعى البنك لتحقيقها.

يتألف مبني الوكالة من طابقين: الطابق الارضي يشمل جميع المعاملات المتعلقة بالزبائن بينما الطابق العلوي يوجد فيه مكتب المدير والأمانة، حيث تسعى وكالة تيارت إلى تقديم أفضل الخدمات للزبائن هذا ما مكنها من الرفع في أداء الخدمة المصرفية.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف BADR

#### أولا : مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام

التالية:

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض.
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع؛
- المشاركة في جميع الادخارات؛
- تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بهما؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛

<sup>1</sup> . الجريدة الرسمية، العدد 11 بتاريخ 16 / 03 / 1982 مرسوم رقم 82/106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

### ثانيا : أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، ولذلك وجب على المسؤولين وضع عدة أهداف والسعي إلى تحقيقها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تطوير العمل المصري قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية؛
- من القروض القصيرة الأجل من أجل تمويل المشاريع؛
- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف.

### المطلب الثالث: منتجات وخدمات BADR .

#### أولا :منتجات بنك BADR

1. حساب الصكوك (الشيكات): تكون مفتوحة لجميع أفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط

تجاري؛

- الحساب الجاري: يشمل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا؛

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

• الحساب بالعملة الصعبة : يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة مقابل عائد محدد حسب شروط المصرف؛

• منح القروض: إن القروض هي أساس النشاط المصرفي فهي تجارية وموضوع عمله.

### ثانيا : خدمات بنك **BADR**:

• التحويلات المصرفية؛

• الخدمات المتعلقة في الدفع والتحصيل فيما يخص بالتعاملات الخارجية؛

• خدمة كراء الخزائن الحديدية؛

• خدمات البنك للمعاينة؛

• خدمات فتح مختلف الحسابات.

المبحث الثالث : منهجية وتحليل الدراسة الميدانية .

حاولنا في هذا المبحث إجراء دراسة ميدانية عن طريق استبيان البيان أثر التسويق الداخلي على رضا الموظفين .

المطلب الأول: منهجية الدراسة .

أولا : الطريقة والإجراءات :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي من حيث التطبيق وتحليل نتائج البيانات الميدانية التي توصلت إليها الدراسة.

ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها :

يمثل مجتمع الدراسة القوى العاملة في المصارف عينة عشوائية بسيطة بلغت 27 عاملا .

ثالثا : مصادر البيانات ووحدة التحليل:

البيانات الثانوية: مثل المراجع الإلكترونية والتقارير والكتب والمجلات والدوريات والأبحاث المحكمة

وأوراق أبحاث المؤتمرات العلمية والتقارير الرسمية الصادرة عن البنوك الخاضعة للدراسة . البيانات الأولية : وتمثلت بالاستبانة كأسلوب هام لجمع البيانات وقد تم تصميم استبانة خاصة لهذه الغاية للوقوف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المصارف او ذلك اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي لمعرفة درجة الموافقة على الفقرات.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تحليل الدراسة .

أولا : أساليب تحليل البيانات :

اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها واختبار فرضياتها على الأساليب الإحصائية التالية :

- مقياس النزعة المركزية .

- مقياس التشتت .

- النسب والتكرارات .

- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط multiple and simple regression .

- اختبار T.test , F.Beta , R2,R

ثانيا : وحدة التحليل :

تم اعتبار المصرف هو وحدة التحليل من خلال القوى العاملة في هذه المصارف الاثني ومن يقوم مقامهم. تصميم أداة جمع البيانات تم تصميم أداة جمع البيانات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها بشكل دقيق وتكونت الاستبانة من بيانات عامه أشبه بالديمغرافية وجزء آخر تخصص بمحاور ومتغيرات التسويق الداخلي حيث تستخدم في قياس أثر تضمنت الاستبانة نحو 20 سؤالا المتغيرات المستقلة على أداء المصارف

SPSS وقد كانت درجة التطبيق لمعالجة مقياس لبرنامج وفقا ليكرت من خلال المتوسط الحسابي حيث عندما يتراوح بين ( 1-1.80 ) ضعيف جدا ، وبين ( 1.81- 2.60 ) منخفض ، وبين ( 2.61-3.40 ) متوسط ، وبين ( 3.41-4.20 ) عالي و في الاخير ( 4.21-5 ) عالي جدا.

ثالثا : صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعه من ذوي الخبرة والاختصاص وأكاديميين ومن لهم اهتمام في التسويق الداخلي وأخذت الأداة العديد من التعديلات حتى توصلت إلى شكلها النهائي الموزع على القوى العاملة في المصارف عينة الدراسة أما بالنسبة للثبات فقد تم التأكد منه من خلال ما يعرف ب  $\alpha$  Cronbach الذي كانت نتيجته مقبولة إحصائيا كونه تجاوز القيم المطلوبة 60 %.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

جدول رقم (01- 03): نتائج اختبار الثبات **cronbach alpha** الفاكرومباخ المتغيرات والبيان الإحصائي التدريب اختيار العاملين التحفيز الاتصال الداخلي التمكين الرضا الوظيفي .

المتغيرات و البيان الاحصائي	الفاكرومباخ
التدريب	% 93
اختيار العاملين	% 89
التحفيز	% 95
الاتصال الداخلي	% 93
التمكين	% 95
الرضا الوظيفي	%75

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

التحليل : من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات جيدة في كل المحاور حيث كانت أكبر نسبة هي

95 % و أقل نسبة 77% كونها تتجاوز القيمة المطلوبة وهي 60%.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

• الخصائص العامة لعينة الدراسة:

جدول رقم ( 02 - 03 ) : الخصائص العامة لعينة الدراسة .

المتغير	الحالة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	70.4 %
	أنثى	08	29.6 %
السن	أقل من 30 سنة	06	22.2 %
	من 31 إلى 40 سنة	12	44.4 %
	من 41 سنة فما فوق	09	33.3 %
المستوى التعليمي	تكوين مهني	02	07.4 %
	ثانوي	10	37 %
	ليسانس	15	55.6 %
	دراسات عليا	00	00 %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	25.9 %
	من 5 إلى 10 سنوات	09	33.3 %
	أكثر من 10 سنوات	11	10.7 %

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

• التحليل الوصفي لمخاور التسويق الداخلي :

تحليل :

يتضح من الجدول رقم 05 أن العينة اتصفت بما يلي : نسبة الذكور 70.4% ونسبة الاناث 29.6% وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين رجال ، وأن معظم الموظفين هم من فئة الشباب بنسبة 44.4% (بين 31 سنة و 40 سنة ) ، في حين أن معظمهم حملة ليسانس حيث تتراوح النسبة 55.6% و في الاخير نرى أن معظم الموظفين خبرتهم تتراوح من أكثر من 10 سنوات بنسبة 40.7% .

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

الجدول رقم 03 – 03 : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ( $\alpha$ ) لإجابات القوى العاملة حول محور التسويق الداخلي .

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة / العبارة	محاور التسويق الداخلي
عالية جدا	0.54	4.30	يقوم البنك بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين	التدريب
عالية	0.83	4.00	تساعد برامج التدريب التي تنفذها إدارة البنك في تنمية معارف ومهارات الموظفين	
عالية	0.91	3.93	استفدت من البرامج والدورات التدريبية	
عالية	0.92	3.81	أنشطة التدريب تتم دوريا	
عالية	0.81	4.26	تتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح	اختيار العاملين
عالية جدا	0.76	4.26	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءة المطلوبة	
عالية جدا	1.14	3.67	تبذل المنظمة جهود كافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	
عالية	1.31	3.56	احصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	التحفيز
عالية	1.03	2.93	يقدم البنك حوافر مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات، هدايا)	
متوسط	1.22	2.96	يقوم البنك بترقية العامل بعد أداءه	
متوسط	0.97	3.41	تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين الموظفين	الاتصال الداخلي
عالية	0.92	3.67	يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات ( هاتف، مقابلات .. )	
عالية	1.18	3.41	تستخدم الإدارة وسائل تقنية حديثة للاتصال مع الموظفين	
عالية	0.94	3.15	تسمح الإدارة للعامل بالحرية في أداء نشاطه بالشكل المناسب له	
متوسط	1.03	3.30	لك صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة في الاستجابة	التمكين
متوسط	0.90	2.85	الإدارة تدعم الافكار التي يقدمها العاملين لتحسين أداء العمل	
متوسط	0.93	3.56	تشعر بالرضا عن العمل في البنك	
عالية	0.83	3.67	تتوفر لديك المعلومات التي تمكنك من أداء عملك	الرضا الوظيفي
عالية	0.69	3.89	تشعر بالرضا عن علاقتك بزملائك	
عالية	0.69	3.78	ليس لديك خلافات مع المسؤولين عنك	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات القوى العاملة عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي

تتراوح بين 4.30 و 2.65 ومن ذلك نلاحظ أن عينة القوى العاملة أعطت موافقة على إجمالي فقرات

الاستبانة وحصل محور التدريب على أعلى متوسط حسابي 4.30 وبانحراف معياري مقداره 0.54 مما يدل

على أهمية التدريب في رفع كفاءة الأداء التسويقي وتحسين التسويق الداخلي داخل المصرف وهذا مؤشر على أن

اتجاهات القوى العاملة كانت ايجابية نحو هذا المتغير

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

الجدول رقم 04 – 03 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول أبعاد ومحاور التسويق الداخلي

العبرة / أبعاد التسويق الداخلي	المرتبة	الوسط الحسابي	S.D	مستوى الدرجة
التدريب	2	4.01	0.8	عالية
اختيار العاملين	1	4.06	0.90	عالية
التحفيز	5	3.15	1.18	متوسط
الاتصال الداخلي	4	3.49	1.02	عالية
التمكين	6	3.1	1.26	متوسط
الرضا الوظيفي	3	3.72	0.78	عالية
المتوسط العام لأبعاد التسويق الداخلي		3.58	0.99	عالية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

تشير نتائج الجدول الخاص بمحاور التسويق الداخلي أن تحليلات القوى العاملة حول أبعاد التسويق الداخلي في

المصارف كانت عالية 3.58 وقد احتل محور اختيار العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره 4.06

وبانحراف معياري 0.90 يليه وضوح التدريب 4.01 وجاء بعد ذلك الرضا الوظيفي بالمرتبة الثالثة بمتوسط

حسابي 3.72 ثم بعد ذلك جاء الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي 3.49 حيث كان في المرتبة الرابعة وقد

جاء في المرتبة قبل الأخيرة محور التحفيز بمتوسط حسابي بلغ 3.15 و في المرتبة الأخيرة محور التمكين بمتوسط

حسابي 3.1 .

اختبار الفرضيات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار الجزئي البسيط لتحديد أثر أبعاد التسويق

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

الداخلي (التدريب ، اختيار العاملين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، التمكين ، الرضا الوظيفي ) على تحقيق رضا الموظفين وقد تم الاعتماد على القاعدة الإحصائية العامة لقبول أو رفض الفرضيات والقائلة :إذا كانت قيمة  $f$  المحسوبة أكبر من القيم الجدولية فإننا نرفض  $H_0$  الفرضية العدمية الصفرية أو النفي، وتقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح أو من خلال نتائج الجدول الإحصائي مباشرة لقيم المعنوية (sig) حيث إذا كانت قيمة المعنوية أقل من أو يساوي 0,05 فإننا نقبل الفرضية البديلة مباشرة بمعنى إننا نقبل وجود أثر للمتغيرات المستقلة أبعاد ومحاور التسويق الداخلي في المتغير التابع رضا الموظفين.

الفرضية الرئيسية  $H_0$  لا يوجد أثر بين أبعاد التسويق الداخلي وما بين رضا الموظفين.

جدول رقم 05 – 03 : نتائج الاختبار الإحصائي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الموظفين .

Fc	R <sup>2</sup>	R	Sig	Tc	B	محاور التسويق الداخلي
5.73	0.95	0.97	0.00	5.73	0.79	التدريب
3.41	0.93	0.96	0.00	2.59	0.51	اختيار العاملين
2.13	0.89	0.94	0.00	-4.85	-1.62	التحفيز
4.33	0.94	0.97	0.00	5.02	0.72	الاتصال الداخلي
4.25	0.94	0.97	0.00	6.74	0.91	التمكين
2.86	0.92	0.95	0.00	-4.09	-1.17	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

حيث يتضح من نتائج الاختبار المتعدد انه تم رفض الفرضية العدمية وبالتالي فان بعض المتغيرات المستقلة لأبعاد

التسويق الداخلي لها أثر إيجابي على رضا الموظفين.

الفرضية الأولى : ( $H_01$ ) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب وما بين رضا الموظفين.

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

الجدول رقم : 06 – 03 نتائج اختبار التسويق الداخلي (التدريب) وبين رضا الموظفين.

B	Sig	T	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل الأول
0.68	0.21	1.29	0.95	0.97	التدريب

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

يلاحظ من الجدول أن قيمة TC بلغت 1.29 ( وهي من مستوى الدلالة ( 0.05 ) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بدلالة وضوح التدريب في رضا الموظفين ، وتبين كذلك أن متغيرات التدريب تفسر ما نسبته % 95,3 من التباين المفسر في تحسين الأداء ؛ وبناء على ذلك فإننا نقبل كانت أكبر من القيمة الجدولية وبناء الفرضية البديلة وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب في المصارف وما بين كسب رضا الموظفين بالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التدريب في المصارف الإسلامية وما بين كسب رضا الموظفين.

الفرضية الثانية : H02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين اختيار العاملين وما بين رضا الموظفين.

الجدول رقم 07 – 03: نتائج اختبار التسويق الداخلي (اختيار العاملين) وبين رضا الموظفين.

B	Sig	T	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل الثاني
0.49	0.04	3.27	0.93	0.96	اختيار العاملين

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة المحسوبة أكبر من الجدولية حيث بلغت قيمة (3.27) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على رضا الموظفين ، ويتضح هذا كذلك من قيمة المعنوية مباشرة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية Ho2 ونقبل الفرضية البديلة بمعنى يوجد أثر ما بين المتغير المستقل الثاني المتمثل في اختيار

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

العاملين وما بين رضا الموظفين.

**الفرضية الثالثة : H03** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التحفيز وما بين رضا الموظفين .

الجدول رقم 08 – 03 : نتائج اختبار التسويق الداخلي ( التحفيز ) وبين رضا الموظفين .

المتغير المستقل الثالث	R	R <sup>2</sup>	T	Sig	B
التحفيز	0.92	0.85	-1.46	0.15	-0.46

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

نلاحظ من نتائج الاختبار كما في الجدول السابق للفرضية الثالثة أن قيمة t المحسوبة 1,46 - وهي أقل من مستوى الدلالة % 5 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز كمحور لتسويق داخلي على كسب رضا الموظفين ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر للتسويق الداخلي ( التحفيز ) في رضا الموظفين.

**الفرضية الرابعة : H04** لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ما بين الاتصال الداخلي وما بين رضا الموظفين.

الجدول رقم 09 – 03 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي) وبين رضا الموظفين .

المتغير المستقل الرابع	R	R <sup>2</sup>	T	Sig	B
الاتصال الداخلي	0.96	0.92	-0.84	0.40	0.64

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

تشير نتائج الجدول ان قيمة tc بلغت 0,84 - وهي غير مقبولة إحصائيا مما يعني قبول الفرضية البديلة الرابعة ورفض Ho4 بمعنى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الاتصال الداخلي كمتغير مستقل للتسويق الداخلي وما بين رضا الموظفين.

### الفصل الثالث : دراسة تطبيقية حول إمكانية تطوير نموذج التسويق.

الفرضية الخامسة : **H05** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التمكين وما بين رضا الموظفين.

الجدول رقم 10 – 03 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (التمكين) وبين رضا الموظفين .

المتغير المستقل الخامس	R	R <sup>2</sup>	T	Sig	B
التمكين	0.92	0.96	1.83	0.18	0.29

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

شير النتائج الإحصائية أن قيمة  $t=1.38$  وهي أقل من 5% مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند

نفس مستوى المعنوية ما بين المتغير المستقل الخامس التمكين وما بين رضا الموظفين مما يعني قبول الفرضية البديلة

ورفض فرضية العدم الخامسة.

الفرضية السادسة : **H06** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وما بين رضا الموظفين .

الجدول رقم 11 – 03 : نتائج اختبار التسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) وبين رضا الموظفين .

المتغير المستقل السادس	R	R <sup>2</sup>	T	Sig	B
الرضا الوظيفي	0.95	0.90	0.97	0.34	0.18

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تحليل:

نلاحظ من نتائج الاختبار كما في الجدول السابق للفرضية السادسة أن قيمة  $t$  المحسوبة 0.97 وهي أقل من

مستوى الدلالة 5% مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي كمحور لتسويق داخلي على

كسب رضا الموظفين ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر للتسويق الداخلي (الرضا الوظيفي) في

رضا الموظفين.

كما افادت نتائج الاختبار الاحصائي T (one simple test) :

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	MOYENNE	Ecart type	MOYENNE ERREUR STANDART
إبعاد التسويق	27	3.6167	0.82345	0.15847

Test sur échantillon unique						
VALEUR DE TEST = 0						
	t	ddl	Sig	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence 95 %	
					Inferieur	Supérieur
مخاور التسويق	22.822	26	0.000	3.61667	3.2909	3.9424

تحليل :

بما أن قيمة t المحسوبة **22,822** كانت دالة احصائيا عند sig (أقل من) 5% على وجود أثر قوي بين أبعاد

التسويق الداخلي مجتمعة مع رضا الوظيفي .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا فيه ربط بين الجزء النظري للدراسة و الجزء التطبيقي من خلال استبيان موجه إلى الموظفين في بنك القرض الشعبي و بنك التنمية الفلاحية التي كان الهداف منه تبيان دور التسويق الداخلي وأثره على رضا الوظيفي ومن النتائج المتوصل اليها من هذا الفصل أن التسويق الداخلي له أثر و دور كبير في رضا الموظفين بالبنوك محل الدراسة مما يدل على وجود ارتباط بين تسويق الداخلي ورضا الموظفين .

الخاتمة:

وفي الأخير ومن خلال درستنا ومبحثنا وسعي نحو معالجة مشكلة الدراسة والمتمثلة فيما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الموظفين يتضح لنا أن نجاح المؤسسة المالية في تقديم خدمة ذات جودة عالية لا بد لها أن تتبع أساليب التسويق الداخلي التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل الموظفين والعمل على تدريبهم لرفع مهارتهم وتكوينهم وتحفيزهم وذلك لرفع معنوياتهم وهذا يساهم في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي هم بدورهم سيسعون إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

ومنه يمكن القول ان التسويق الداخلي يؤثر بصفة مباشرة في جميع من يتعاملون في البنوك وبصفة خاصة العمال الموظفين الذين هم أساس جودة خدمة البنك الذي بدوره يعتمد عليهم من اجل تسيير الأمور نحو الأفضل ومنه التطور تقديم الأفضل وهذا ما تم التطرق اليه في درستنا التي تختص في كيفية تأثير نموذج التسويق الداخلي على الموظفين بناءً على ما تم التوصل له على المستوى النظري والتطبيقي يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على الفرضيات التي تتضمنها المقدمة العامة، وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التحفيز وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية ما بين الاتصال الداخلي و رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين التمكين وما بين رضا الموظفين ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ما بين الرضا الوظيفي وما بين رضا الموظفين ؛

النتائج والتوصيات :

النتائج:

- إن للتسويق الداخلي تأثير كلي على جودة الخدمة البنكية بالأبعاد التي تضمنتها الدراسة.
- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث والاهتمام ببرامج التسويق الداخلي وسرعة التصدي لمشكلات الموظفين

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن البنوك تستخدم أساليب وإجراءات تساهم في تحسين وتقييم أدائها، تتمثل في تحسين أداء موظفيها باستمرار من خلال الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين والدورات التدريبية.

التوصيات:

- دعم البنك تلف التقنيات والمعدات والأدوات اللازمة لتسهيل العمل ومنح العاملين الحوافز بناء على مهارتهم.

- إعداد برامج تدريبية من شأنها تطوير المهارات وتحسين القدرات ومواكبة التغيرات الجديدة في المجال ومواكبة العصرنة .

تسهيل التعاملات البنكية .

آفاق الدراسة :

في الأخير أشير إلا أن هذه الدراسة التي خصصت لدراسة التسويق الداخلي تأخذ أبعاد وآفاق أخرى خاصة أن هذا البحث يعتبر كمرحلة تمهيدية تسمح لأي مؤسسة في تطبيق هذا المفهوم بمنظور شامل، لأن هذا المجهود لوحده غير كاف، بل يجب إتباع بحوث أخرى مكملة تتناول جوانب أخرى، ونذكر منها على سبيل المثال: التسويق الداخلي كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

اجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات.

تأثير التسويق الداخلي من خلال الرضا الوظيفي في ولاء العملاء.

تأثير التسويق الداخلي على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي.

- بيرقيز أحمد ومُجد رفيق، التسويق الداخلي، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الجيزة، مصر، 2013.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015
- عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
- منى عرعار، أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018 .
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 .
- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العكيان، الرياض 2000 .
- ابراهيم بلحيمر، التسويق، مفاهيم أنواع المجالات، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2016 .
- نوال عطوي، تأثير التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير، تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد بوضياف، المسيلة، 2019 .
- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994 .
- أماني مُجد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1 ، القاهرة، مصر، 1999 .
- علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 .
- معن محمود عباسرة، مروان مُجد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- عبد المؤمن بولعراس أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة مُجد خيضر بسكرة .
- المصدر: محجوبي مُجد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر) مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان.

## قائمة المراجع

- أنس بكري شيخ أمين، تطوير نموذج التسويق الداخلي وأثره في رضا الموظفين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة السورية .
- مراد بومنقار، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، الطبعة العربية الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2016 .
- صلاح النشواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، 1972 .
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1989 .
- وسيل جمعي، عبد اللاوي مروان: التقنيات البنكية المستعملة في تمويل المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، اقتصاديات التمويل والبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017 .
- الجريدة الرسمية، العدد 11 بتاريخ 16/03/1982 مرسوم رقم 82/106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات بدون طبعة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية 2005 .
- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة بدون طبعة الجزائر 2006 .
- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي بدون طبعة ، دار الجامعية الجديدة الاسكندرية 2003 .
- عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان 2011 .
- يوقطف محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة خنشلة ، 2014 .
- ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة و تقييم الاداء الوظيفي ، بين النظرية و التطبيق الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر و التوزيع ، 2013 .
- وفيق حلمي الأغا، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في الشركات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2010 .
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

## قائمة المراجع

- بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم و أساليب القياس والنماذج، بدون طبعة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت و أثرها في مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 .
- سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2013.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2002.
- عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان ، 2012 .
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تنمية و تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين؟: سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21، بدون طبعة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 .
- مُجد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2010 .
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق: أفكار حديثة و رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 .

## قائمة المراجع

- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علوم تجارية، جامعة مُجَّد بوضياف ، المسيلة، 2006.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- مُجَّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار وفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، 2007 .
- بعجي سعادة تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2007.
- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2007 .
- سهيلة مُجَّد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- موسى مُجَّد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
- مُجَّد مُجَّد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: سلسلة وثائق الأساسية الاتجاهات الحديثة في مهنة الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009 .
- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل للأهداف، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002 .
- سامح عبد المطب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2011 .
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011 .
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بدون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع

- سعيد مُجَّد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار وائل إسماعيل للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
- سهيلة مُجَّد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006 .
- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003 .
- على السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، بدون طبعة، دار قباء للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1998 .
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2002 .
- عبدالغفار حنفي، أساسيات التنظيم و أدوات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، بيروت، 1997 .
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
- مُجَّد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005 .
- فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة باتنة، 2008 .
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- الصديق منصور سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003 .
-

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية : تخصص تسويق

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة :

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته : يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق خدمات بعنوان :

و نظراً لأهمية رأيكم نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية و سنستخدمها لأغراض البحث العلمي فقط .

و تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

تحت إشراف الاستاذ :

من إعداد الطالبين :

بمحركات بوعلام

● راجحي عباد

● جلاي بلال

أولاً : البيانات العامة :

ضع علامة ( X )

الجنس : ذكر  أنثى

السن : أقل من 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 سنة فما فوق

المستوى التعليمي : تكوين مهني  ثانوي  ليسانس  دراسات عليا

الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً : محاور التسويق الداخلي :

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
01	يقوم البنك بإعداد برامج تدريبية مسبقة للموظفين					
02	تساعد برامج التدريب التي تنفذها إدارة البنك في تنمية معارف و مهارات الموظفين					
03	استفدت من البرامج و الدورات التدريبية					
04	أنشطة التدريب تتم دوريا					
اختيار العاملين						
05	تتم عملية التوظيف بناء على احتياجات مختلف المصالح					
06	يقوم البنك باختيار الموظفين ذوي الكفاءات المطلوبة					
07	تبذل المنظمة جهودا كافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
التحفيز						
08	أحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
09	يقدم البنك حوافز مادية للموظفين ( مكافآت ، علاوات ، هدايا )					
10	يقوم البنك بالترقية بعد أداء العمل					

الاتصال الداخلي						
					تعمل إدارة البنك على تسهيل الاتصال بين الموظفين	11
					يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال غير الرسمية ( هاتف ، مقابلات )	12
					تستخدم الإدارة وسائل تقنية حديثة للاتصال بالموظفين	13
التمكين						
					تسمح الإدارة للعامل بالحرية في أداء نشاطه بالشكل المناسب له	14
					لك صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة الاستجابة	15
					الإدارة تدعم الأفكار التي يقدمها العاملون لتحسين أداء العمل	16
الرضا الوظيفي						
					تشعر بالرضا للعمل في البنك	17
					تتوفر لديك المعلومات التي تمكنك من أداء عملك	18
					تشعر بالرضا عن علاقتك بزملائك	19
					ليس لديك خلافات مع المسؤولين	20

الملخص :

يعتبر العنصر البشري أهم مورد في المنظمات و خاصة الخدمية منها البنوك ، حيث يعتبر أداء العامل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي و أحد الوسائل الرئيسية لتحقيق التميز في السوق و هو الشيء الذي يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولي للمنظمة و يتم ذلك بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المنظمة حيث يتضمن هذا الأخير مجموعة من الأساليب و الاجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين و الاهتمام بحاجاتهم و رغباتهم من أجل تحقيق رضاهم و بالتالي تحسين أدائهم و تحقيق رضا الزبائن .

تعالج هذه الدراسة في ثلاث فصول ، الإشكالية التالية : ما مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين ؟

لمعرفة هذا التأثير قمنا باختيار بنك الفلاحة و التنمية الريفية لإجراء الدراسة الميدانية و قد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة تم على ضوئها تقديم مجموعة من التوصيات للبنك بغرض تحسين أداء عمالها و كسب رضا الزبائن و بالتالي تحقيق أهدافها .

Sommaire :

L'élément humain est la ressource la plus importante dans les organisations, en particulier celles de services, y compris les banques, où la performance du travailleur est le produit que le client externe achète et l'un des principaux moyens d'atteindre l'excellence sur le marché, ce qui nécessite la direction de les considérer comme représentant le marché primaire de l'organisation et cela se fait en appliquant les pratiques de marketing interne dans l'organisation, où ce dernier comprend un ensemble de méthodes et de procédures menées par l'organisation afin d'attirer les meilleures compétences de collaborateurs et l'écoute de leurs besoins et envies afin d'atteindre leur satisfaction et ainsi d'améliorer leurs performances et d'atteindre la satisfaction client.

En trois chapitres, cette étude traite de la problématique suivante : Quel est l'impact du marketing interne sur la performance des salariés ?

Pour connaître cet effet, nous avons choisi la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural pour mener l'étude de terrain, et la recherche nous a permis de tirer des résultats importants à la lumière desquels un ensemble de recommandations ont été présentées à la banque afin d'améliorer les performances de ses travailleurs et obtenir la satisfaction de ses clients et ainsi atteindre ses objectifs .