



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموضوع:

أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية لتحسين أداء العاملين

"دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين
قادة بلقاسم في تيارت"

الأستاذ المشرف:

- خاشعي محمد.

إعداد الطالبتين:

- جبلي أسماء شيماء.

- توهامي ميمونة.

لجنة المناقشة:

- زقير نصيرة	أستاذة محاضر "أ"	- رئيسا
- خاشعي محمد	أستاذ مساعد "أ"	- مشرفا
- بخوش أحمد	أستاذ مساعد "أ"	- مناقش أول
- وكال نورالدين	أستاذ محاضر "أ"	- مناقش ثاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/05/09

السنة الجامعية: 2022/2021.



جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الموضوع:

أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية لتحسين أداء العاملين

"دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين
قادة بلقاسم في تيارت"

الأستاذ المشرف:

- خاشعي محمد.

إعداد الطالبتين:

- جبلي أسماء شيما.

- توهامي ميمونة.

لجنة المناقشة:

- زقير نصيرة	أستاذة محاضر "أ"	- رئيسا
- خاشعي محمد	أستاذ مساعد "أ"	- مشرفا
- بخوش أحمد	أستاذ مساعد "أ"	- مناقش أول
- وكال نورالدين	أستاذ محاضر "أ"	- مناقش ثاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/05/09

السنة الجامعية: 2022/2021.

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم: " فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون " صدق الله العظيم.

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي منى علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع.

لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ الفاضل المشرف "خاشعي محمد" على مساعدته لنا وتوجيهه في إنجاز هذه المذكرة. فهو لم ييخل علينا بإرشاداته ونصائحه التي قادتنا إلى الطريق الصحيح.

شكر وتقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كانوا لنا القدوة الحسنة.

وفي النهاية نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في مسيرتنا العلمية من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.



إهداء

نهدي عملنا هذا:

إلى الوالدين الكرميين بكل حب ووفاء

إلى الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل والأقارب

إلى الزملاء والأصدقاء

إلى كل من أثار لنا دروب العلم والمعرفة

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في هذا العمل



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات والاتصال الداخلي) في تحسين أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين قادة بلقاسم في ولاية تيارت.

وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين في المعهد، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها تم صياغة استبيان يعكس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع 65 استبيان منه 48 استمارة قابلة للتحليل، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

وقد أظهرت هذه الدراسة أن للتسويق الداخلي دور في تحسين أداء المورد البشري، كما بينت النتائج وجود أثر وارتباط قوي بين هذين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي، أداء العاملين، معهد التكوين والتعليم المهنيين.

Abstract

This study aimed to identify the role of internal marketing in its dimensions (selection of employees, training and development, motivation, delegation of authority and internal communication) in improving the performance of employees at the National Institute specialized in vocational training and education professionals, KADA BELKACEM in the wilaya of Tiaret.

The study population was represented in a sample of the institute's employees, and after defining the study's problem, questions and hypotheses, a questionnaire was formulated that reflects the study's variables, where 65 questionnaires were distributed, including 48 forms that can be analyzed, and the SPSS statistical package was used to test its hypotheses and achieve its objectives.

This study has shown that internal marketing has a role in improving the performance of the human resource, and the results showed the presence of an impact and a strong correlation between these two variables.

Keywords: internal marketing, internal marketing dimensions, employee performance. Institute of Vocational Training and Education.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
I	ملخص الدراسة
III	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
ب - ض	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم ومراحل التسويق الداخلي
3	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
4	ثانياً: مراحل التسويق الداخلي
6	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
6	أولاً: أهمية التسويق الداخلي
8	ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

10	المطلب الثالث: أنواع ومستويات التسويق الداخلي
10	أولاً: أنواع التسويق الداخلي
11	ثانياً: مستويات التسويق الداخلي
12	المبحث الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة
12	المطلب الأول: تطبيقات التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
12	أولاً: تطبيقات التسويق الداخلي
15	ثانياً: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
18	المطلب الثاني: مرتكزات ومبادئ التسويق الداخلي
18	أولاً: مرتكزات التسويق الداخلي
18	ثانياً: مبادئ التسويق الداخلي
19	المطلب الثالث: مزيج ونماذج التسويق الداخلي
19	أولاً: مزيج التسويق الداخلي
20	ثانياً: نماذج التسويق الداخلي
24	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي
24	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
29	المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
29	أولاً: أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
30	ثانياً: أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
31	المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي

31	أولاً: عوامل نجاح التسويق الداخلي
33	ثانياً: معيقات التسويق الداخلي
34	خلاصة
الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء العاملين.	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية الأداء
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء والخلفية التاريخية له
37	أولاً: مفهوم الأداء
38	ثانياً: الخلفية التاريخية للأداء
39	المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه
40	أولاً: مكونات الأداء
42	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
44	المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة الأداء
44	أولاً: أهداف إدارة الأداء
45	ثانياً: عناصر إدارة الأداء
46	المطلب الرابع: مستويات الأداء ومحدداته
47	أولاً: مستويات الأداء
48	ثانياً: محددات الأداء
49	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

49	المطلب الأول: مفهوم، أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين
49	أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين
50	ثانياً: أهداف تقييم أداء العاملين
50	ثالثاً: أهمية تقييم أداء العاملين
52	المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين
52	أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين
53	ثانياً: معايير تقييم أداء العاملين
56	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين
56	أولاً: طرق تقييم الأداء التقليدية
59	ثانياً: طرق تقييم الأداء الحديثة
61	المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم أداء العاملين ومتطلبات نجاحها
61	أولاً: صعوبات عملية تقييم أداء العاملين
62	ثانياً: متطلبات نجاح عملية تقييم أداء العاملين
64	المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي.
64	المطلب الأول: علاقة التدريب بأداء العاملين.
64	أولاً: أثر التدريب على تحسين أداء العاملين.
65	ثانياً: فوائد التدريب على أداء العاملين.
66	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين.
66	أولاً: أثر الحوافز على أداء العاملين.

67	ثانيا: علاقة الحوافز بالأداء.
68	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين.
69	أولا: أثر الاتصال الرسمي على أداء العاملين.
70	ثانيا: أثر الاتصال غير الرسمي على أداء العاملين.
71	خلاصة
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي -دراسة حالة- المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم" بتيارت	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
74	المطلب الأول: التعريف بالمعهد محل الدراسة
74	أولا: لمحة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين قادة بلقاسم -تيارت-
75	ثانيا: الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد
76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد والمهام القانونية لمختلف مصالحه
76	أولا: الهيكل التنظيمي للمعهد
78	ثانيا: المهام القانونية لمختلف مصالح المعهد
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة
82	أولا: أداة الدراسة
83	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

83	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات ومجال الدراسة
83	أولاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات
85	ثانياً: مجال الدراسة
87	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
87	المطلب الأول: الاختبارات المرتبطة بأداة الدراسة
87	أولاً: صدق أداة الدراسة
88	ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة
89	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة
89	أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة
95	ثانياً: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة
102	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
103	أولاً: اختبار الفرضية الأولى
104	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية
106	ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة
112	خلاصة
114	خاتمة عامة
119	قائمة المراجع
125	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
9	أهداف التسويق الداخلي	(1-1)
24	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	(2-1)
30	أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	(3-1)
57	نموذج لقائمة المراجعة في تقييم الأداء	(1-2)
85	التقسيم الخماسي الليكاري.	(1-3)
86	الاستثمارات الموزعة والمستردة.	(2-3)
87	نتائج معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.	(3-3)
88	معامل الثبات *ألفا كرونباخ*.	(4-3)
89	وصف متغير الجنس.	(5-3)
90	وصف متغير السن.	(6-3)
91	وصف متغير عدد سنوات الخبرة.	(7-3)
92	وصف متغير المستوى التعليمي.	(8-3)
93	وصف متغير الحالة الاجتماعية.	(9-3)
93	وصف متغير الوظيفة.	(10-3)
94	وصف متغير الأجر الشهري.	(11-3)
96	وصف المتغير الخاص باختيار العاملين -التوظيف-	(12-3)
97	وصف المتغير الخاص بالتدريب والتطوير.	(13-3)

98	وصف المتغير الخاص بالتحفيز.	(14-3)
99	وصف المتغير الخاص بالاتصال الداخلي.	(15-3)
100	وصف المتغير الخاص بتفويض الصلاحيات.	(16-3)
101	وصف المتغير الخاص بأداء العاملين في المعهد.	(17-3)
102	وصف المتغير الخاص بمحاور الدراسة.	(18-3)
103	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة.	(19-3)
104	معامل التحديد لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين.	(20-3)
105	تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين	(21-3)
105	تحليل مقارنات الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين.	(22-3)
107	اختبار Kolmogorov Smirnov.	(23-3)
108	تحليل التباين الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى للتحصيل الدراسي.	(24-3)
108	اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور أداء العاملين.	(25-3)
109	تحليل التباين الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى للخبرة	(26-3)
110	اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور أداء العاملين.	(27-3)
111	تحليل التباين الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى للجنس.	(28-3)



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
10	أنواع التسويق الداخلي	(1-1)
21	نموذج Berry للتسويق الداخلي	(2-1)
22	نموذج Gronroos للتسويق الداخلي	(3-1)
23	نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي	(4-1)
58	مقياسين للتدرج البياني	(1-2)
67	علاقة الحوافز بالأداء	(2-2)
77	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين.	(1-2)
90	شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب السن.	(2-3)
91	شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	(3-3)
92	شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	(4-3)
94	شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	(5-3)



يعد قطاع الخدمات أحد أهم الاتجاهات الحديثة للاقتصاديات المعاصرة بالنظر إلى الحصة التي يستحوذ عليها في ميدان الشغل وكذا مساهمته المهمة في الإنتاج الإجمالي بعد ما كان هذا القطاع يعاني الإهمال كونه لا يساهم في خلق الثروة بسبب لامادية منتجاته، وبعد الثورة الصناعية والتطور الصناعي نما القطاع بسرعة فائقة وتحولت معظم الاقتصاديات إلى الاقتصاديات الخدمية.

ومن أجل أن تقوم المؤسسات بتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن جاء الاهتمام بتطبيق ما يسمى بالتسويق الداخلي والذي يعني تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات.

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالموارد البشري، عن طريق عدة ممارسات وسياسات فعالة التي تشير إلى سلوكيات وتصرفات هذا الأخير اتجاه عمله، إذ يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة بمثابة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل بالمؤسسة. كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن. وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين وتحسين مستويات أدائهم.

وبذلك يعتبر تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية حيث من غير الممكن معرفة الطرق المطبقة لتقييم الأداء داخل المؤسسة بدون المورد البشري. حيث تحتل عملية تقييم أداء العاملين أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام واستثمار اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف المنظمة مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها ورغباتها ومن أجل ذلك لابد من تقييم أداء العاملين بشكل مستمر.

1- الدراسات السابقة

حظي موضوع التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في الفترة الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات العلمية وفي بعض الكتب. وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية، ثم نقوم بعد ذلك بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

أولاً. الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي.

1. دراسة محجوبي محمد الأخضر "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود ومدى تأثير عناصر المزيج التسويقي (الوظيفة، الالتزام، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي) على مستوى الرضا الوظيفي والمصدقية في البنوك عينة الدراسة،

وخلصت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة يلعب دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية الخدمائية وذلك بما فيه من تطوير وتحسين الجودة والوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن انطلاقاً من تحقيق رضا الموظفين. كما توصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك عينة الدراسة لم تصل بعد إلى فهم وإدراك فلسفة التسويق الداخلي، حيث أظهر الواقع الميداني عدم استيعاب تلك البنوك لهذه الفلسفة والتوجه في التعامل مع الموظفين وهي بذلك تفوت على نفسها الكثير من فرص التميز والنجاح.

2. دراسة سلوى محمود محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية"، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسويق، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- قياس مستوى أداء تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في الأردن وإسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين.
- التعرف على مدى وجود اختلاف في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في المنظمات المبحوثة لتوفير بيئة عمل مستقرة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تقوم المنظمات بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين وتطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم تدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل.

3. دراسة بلبالي عبد النبي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون" دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات إجراءات التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بالاعتماد على مؤشر الاختيار والتعين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز وتفويض الصلاحيات، وكذلك مدى انعكاس تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، ومستوى رضا الزبائن عن هاته الخدمات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح.
- يوجد انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية BNA,BDL,BADR بأردان.

- بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي فان الوكالات البنكية تهتم بشكل ايجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى (التحفيز، الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات (دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام الوكالات البنكية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين.

4. دراسة الدكتور أحمد غنيم أبو الخير " التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل

لدى العاملين في جامعة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة

القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين، وذلك بمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة التسويق الداخلي بفروع جامعة القدس المفتوحة في قطاع غزة، وهل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الأفراد لدرجة ممارسة التسويق الداخلي بفروع الجامعة و بين متوسطات تقديراتهم لمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى انهماك العاملين بالعمل كان عاليا وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة التسويق الداخلي تعزى للمتغير الوظيفي لصالح المسؤولين الإداريين والأكاديميين.
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة التسويق الداخلي لمتغير الفرع التعليمي و ذلك لسياسة المركزية التي تتبعها المؤسسة.

5. دراسة سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقييم الممارسات الفعلية لإستراتيجيات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة.
- تقييم سياسات التسويق الداخلي لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التسويق الداخلي كان بدرجة متوسطة ، كما أن مستوى إدراكهم لجودة الخدمة الصحية للمؤسسة جاء أيضا متوسطا.
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا. الدراسات المتعلقة بأداء العاملين.

1. دراسة عذارى سعود الهاجري " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين " دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على تحسين أداء العاملين بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت.

2. دراسة عبد الله عودة الرواحنة "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة جودة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.
وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أنظمة جودة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

3. دراسة يوسف حسن آدم بشير "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.
وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- أهمية نظام الحوافز باعتباره مكوناً رئيسياً للتشجيع الزيادة في الأداء بالمؤسسات.
- وجود علاقة بين ظروف بيئة العمل وأداء العاملين واستدلت في ذلك في بمستوى النظافة الذي توليه إدارة المؤسسة اهتماماً كبيراً من أجل توفير جو ملائم للعمل بالإضافة إلى نوعية الأعمال التي توكل للعامل ومدى تأثيرها على أدائه الوظيفي.

4. دراسة سعيد سمير أبو جليدة "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي بإستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الايجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي.

- كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

ثالثا. الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وعلاقته بأداء العاملين.

1. دراسة درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم " أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء

العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، تنمية الرافدين، العدد

29، تخصص تسويق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف

التجارية عينة الدراسة وفق ما يلي:

- التعرف على واقع التسويق الداخلي وإجراءاته في المصارف المدروسة.
- قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائه.
- تحديد اتجاهات إعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة.
- محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في إيصال المعلومات التسويقية إلى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة.

وجود أثر معنوي لإجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين على الرغم من أن القدرة التفسيرية لهذا التأثير ضعيفة في المصارف عينة الدراسة.

2. دراسة عاصم حربي "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر، 2014.

هدفت هذه الدراسة قياس مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات البنكية فقد تم السعي إلى تناول هذه الدراسة من أجل الوصول إلى دراسة العلاقة والأثر بينهما: وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- يعتبر التدريب من عناصر التسويق الداخلي وله أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.
- يعتبر التحفيز من عناصر التسويق الداخلي وله أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.
- تعتبر ثقافة الخدمة من عناصر التسويق الداخلي ولها أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.
- يعتبر الاتصال الداخلي من عناصر التسويق الداخلي وله أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.

3. دراسة طالب أحمد السياح " دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الخدمات الجزائرية دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمات الجزائرية، وهذا بالاعتماد على ما مدى الترابط بين الإدارة والعاملين وتكوينهم وتحفيزهم ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين، كإجراءات للتسويق الداخلي. وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن تطبيق التسويق الداخلي على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتجسد من خلال تبني التكوين والتحفيز ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين في الجامعة.
- اتضح أن جامعة قاصدي مرباح تهتم بنشر المعلومات التسويقية أكثر من اهتمامها بالترابط والتكوين والتحفيز.

اتضح الارتباط ليس القوي بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء في جامعة قاصدي مرباح.

4. دراسة سفيان أسماء "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين" دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في التسويق، بسكرة، الجزائر، 2017.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال عدة جوانب منها تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف الجزائرية تجاه هذا الموضوع وتحديد اتجاهات إعداد وتطوير أداء العاملين من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج:

- وجود تقييم مرتفع للتسويق الداخلي وكذا لأداء العاملين، كما وجد دور للتسويق الداخلي على الأداء، ووجد أثر معنوي لكل من بعدي التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية، في حين لوحظ عدم وجود أثر لكل من بعدي ثقافة الخدمة والتحفيز.

5. بلخاري سامي "دور التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مقال، 2018.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي على أداء العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية.
- كما أشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تمثل في سياسة الاتصال الداخلي.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في الوكالات السياحية الجزائرية والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد بإتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين.

2/- التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بدراستنا الحالية لاحظنا أن جميع هذه الدراسات أجمعت على أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية حديثة ومهمة ومرتبطة بالموارد البشري (العاملين) الذي هو الركيزة الأساسية للمنظمة وأكدت أن المنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة قادرة على البقاء وتقديم أفضل أداء يتماشى والتغير السريع والمستمر الحاصل في بيئة العمل وحالة عدم التأكد التي تميزها. لكن اختلفت هذه الدراسات في تحديد أبعاد التسويق الداخلي، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تناولت موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسات الهادفة للربح بينما هناك نقص كبير في الدراسات التي تناولته في المؤسسات غير الهادفة للربح مثل المؤسسات التعليمية الحكومية.

وهذا يعتبر من أهم الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة لسد هذه الفجوة وتقصي العلاقة بين التسويق الداخلي وأبعاده وأداء العاملين، لذلك قد سعينا في هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في تيارت وعلاقته بمستوى تحقيق تحسي أداء العاملين. ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير وتحسين مستوى الأداء التسويقي في المؤسسات التعليمية الجزائرية بصفة عامة.

فالدراسات السابقة تتفق مع موضوع التسويق الداخلي نسبيا ومع موضوع أداء المورد البشري من حيث الجانب النظري وأنها تختلف عن الدراسة الحالية في الإطار الزماني والمكاني.

3/- إشكالية الدراسة

نظرا لأهمية المورد البشري في المنظمة ولأهمية ودور أدائه وتقييمه من أجل تحسينه ورفع مستواه، ولأهمية جعل المورد البشري أو العاملين كأهم الموارد يجب اعتبارهم كزبائن داخليين يتم إرضائهم وتقديم وظيفة تتناسب ومؤهلاتهم وتحفيزهم بالإضافة إلى إيصال المعلومات إليهم واطلاعهم على كل جديد ليشعروا بأهميتهم وبالتالي يؤدون وظائفهم بالوجه الصحيح مما ينعكس على أدائهم، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

ما هو أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم" بتيارت؟

و يندرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية هي:

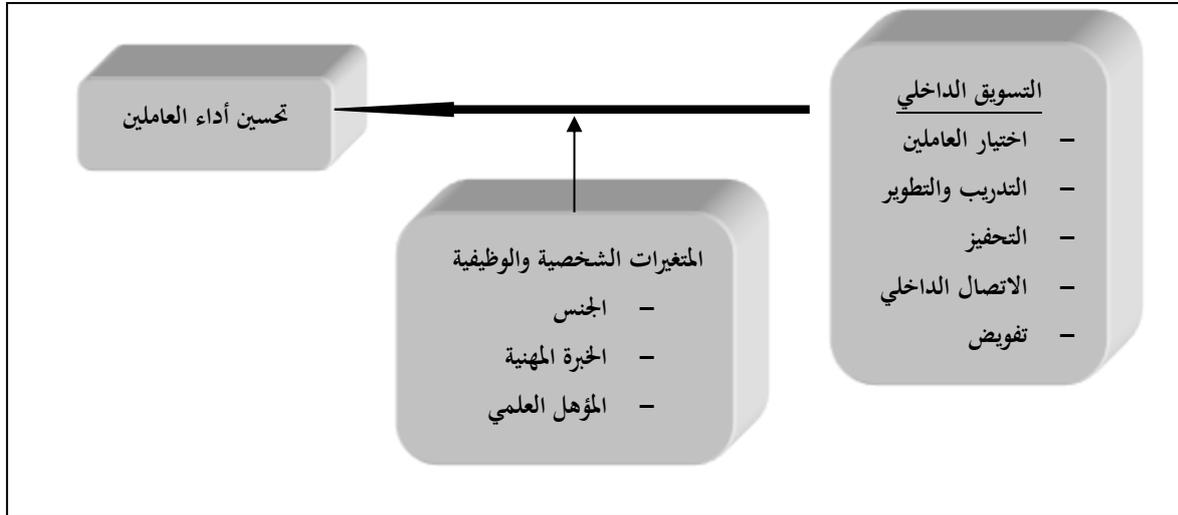
- هل يوجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين " قادة بلقاسم " بتيارت؟
- ما هو مستوى ممارسات التسويق الداخلي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين " قادة بلقاسم " بتيارت؟
- ما هو مستوى أداء العاملين داخل المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين " قادة بلقاسم " بتيارت؟

4/- أنموذج وفرضيات الدراسة.

أولا. أنموذج الدراسة.

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا ببناء أنموذج افتراضي لتمثيل وتشخيص طبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين، والمستخلص من واقع الأدبيات النظرية والتطبيقية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ثانيا: فرضيات الدراسة.

نسعى انطلاقا من أ نموذج الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تطور أداء العاملين.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء المؤسسة بالنظر إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس - الخبرة المهنية - المؤهل العلمي)

5/- أهداف الدراسة.

- يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة هو توضيح الأثر الذي يتعلق بالتسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. ومن هذا الهدف تتفرع الأهداف التالية:
- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على واقع التسويق الداخلي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت.
 - التعرف على واقع أداء العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت.
 - معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير أكثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها.

6/- أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية.
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة.
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة عينة البحث لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي.
- تدارك السلبيات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح التسويق الداخلي.

- تقييم مدى وقدرة المؤسسة محل الدراسة على التحسين من أداء العاملين من خلال التسويق الداخلي.

7/- مبررات اختيار الموضوع.

هناك جملة من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

- ارتباط الموضوع بمجال الاختصاص في الدراسة.
- الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- نقص الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي.
- توضيح الرؤية حول هذا الموضوع و إبراز أهميته.
- الرغبة في معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفهوم التسويق الداخلي وقدرتها على تجسيد ذلك في الواقع.

8/- منهج وحدود الدراسة.

أولاً. منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها واثبات صحة الفرضيات السابقة من عدمها، قام الباحث باستخدام طريقتين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي.

- **الأسلوب الوصفي التحليلي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الثانوية للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجلات العلمية المحكمة، بغرض توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- **الأسلوب المسحي التحليلي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الأولية للدراسة، وذلك بإعداد إستبانة وتوزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (65) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

ثانيا. حدود الدراسة:

التزم الباحثان بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين في معهد التكوين والتعليم المهنيين بتيارت.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على كافة العمال الإداريين والأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة داخل حدود المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم" في ولاية تيارت.
- **الحدود الزمانية:** قام الباحث بتطبيق الدراسة المسحية على أفراد عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة من النصف الثاني من شهر مارس إلى غاية نهاية الشهر سنة 2022.

9/- هيكل الدراسة

لوصول إلى أهداف الدراسة، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، واختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وفرضياتها، قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: خصص هذا الفصل لبيان الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث يتعلق المبحث الأول بماهية التسويق الداخلي والثاني بعنوان التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة، أما المبحث الثالث تناول أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالخارجي.

الفصل الثاني: جاء بعنوان علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء العاملين ويضم هو الآخر ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول ماهية أداء العاملين والثاني بعنوان تقييم أداء العاملين أما الثالث يتمثل في علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي.

الفصل الثالث: قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة لعينة من عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين، وقد قسم إلى ثلاث مباحث: تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بميدان الدراسة، ومن خلال المبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة أما في المبحث الثالث قمنا بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي.

خلاصة الفصل

تمهيد

إن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة، حيث تشهد البيئة التسويقية اليوم تنافسا حادا بين المؤسسات، فالبعض يجتهد ليبتكر ويجدد والبعض الآخر يحاول التقليد، وقد تولد عن هذا مفاهيم تسويقية حديثة. وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على العملاء وإقناعهم بمدى جاذبية و قدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم، فإن قدرا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين داخل المنظمة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع فعلي عن طريق بذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء والرفع منه وبالتالي رفع معدل الإنتاجية والربحية، ولن تحصل المؤسسة على الأفضل إلا من خلال اهتمامها بالعنصر البشري لتفعيل هذا الأداء، و هذا بإدراج التسويق الداخلي كمتطلب أساسي ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق بشكل مفصل إلى كل الجوانب النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي، وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المؤسسة.
- المبحث الثالث: التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المنظمة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي، فالتسويق لم يعد يعني بالسلع فقط وأما امتد ليشمل الخدمات والأفكار حيث أنه أصبح من المعتاد أن نجد مصطلح التسويق الداخلي والذي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق، والفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن. والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ونحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي

يحظى التسويق الداخلي حالياً باهتمام الباحثين لما له من أهمية واضحة في تحسين الأداء فكما تحاول المؤسسة تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين. حيث سيتناول هذا المطلب مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من المحاولات لتقديم تعريف دقيق للتسويق الداخلي، وقدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة ومن أبرز هذه التعاريف نذكر:

- عرف Berry 1984 "هو تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"¹.
- وعرف Gronroos 1990 التسويق الداخلي باعتباره تلك الفلسفة التسويقية الحديثة التي تستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها إلى العاملين والعامل على تحقيقها"².

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

² Gronroos Christian, (1990), Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition, Lexington Books, Massachusetts, USA, P 549.

- أما kotler "فعره بأنه العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وبالأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"¹
- ويرى محمد فريد صحن بأن " التسويق الداخلي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يجيء أولاً بالعمالين داخل المنظمة Employees come first، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العمالين داخل المنظمة، فإن نجاح الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق"²
- بناء على ما سبق يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو نظام يركز على إقامة وتعزيز العلاقات بين المؤسسة والعمالين باعتبارهم عملاء داخليين وذلك من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم، لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة مرتبط برضا العميل الخارجي.

ثانياً. مراحل تطور التسويق الداخلي

- من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي، يتضح أنه هناك ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر إلى التطور التقدم الذي عرفه التسويق الداخلي:
- 1. مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:** تتمحور في هذه المرحلة على معظم النصوص التي وردت حول التسويق الداخلي وارتكازها على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو جذور تطور مفهوم التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العمالين، والذي بدوره يقود إلى تحقيق رضا الزبائن وضمان ولائهم، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العمالين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن.
- وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بالعمالين على اعتبارهم عملاء داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم.

¹ الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملین، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 152.

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 406.

2. مرحلة التوجه بالمستهلك: الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات الباحث (Gronroos) الذي أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفي الخط الأمامي (عمال الاتصال في إدارة العلاقات مع الزبائن) كونهم مسؤولين على تلبية حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل المباشر معهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة، من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها¹:

- موظفين لديهم فكر التوجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية الاهتمام بالبيع.
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة مع تفعيل العلاقات مع الزبائن.

3. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية و إدارة التغيير: بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تنظر هذه المرحلة إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ، تساعد على تحقيق التكامل الوظيفي بين الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة.

وبالتالي يمكن القول بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي منظمة يحتاج إلى ما يلي:

- الجهود التسويقية الداخلية للقضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة
- إيجاد اتصالات جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.

وذلك لأن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يمكنه²:

– تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

1 محمد الأخضر محجوي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2009 ، ص 15.

2 محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص ص (159-160)

- تقليل الصراعات التي قد تحدث داخل أو بين الوظائف التنظيمية.
- التغلب على المقاومة للتغيير.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة اتساع نطاق التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي المؤسسة تجاه الاهتمام والوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية العاملين غير الدائمين. نحو لقيام بسلوكيات لتعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلك النهائي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي من العناصر المهمة التي يجب أن تهتم بها المؤسسة، لما له من أهمية تعود على المؤسسة من جهة والعاملين من جهة أخرى، حيث يكتسب التسويق الداخلي أهميته من مجموع الأهداف التي يسعى لتحقيقها من وراء تطبيقه، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية وأهداف التسويق الداخلي.

أولا. أهمية التسويق الداخلي.

يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بالتالي فإنه يمكن تجزئة هذه الأهمية إلى مستويين:

1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمؤسسة انطلاقا من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، وإستراتيجية المؤسسة¹:

1-1- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة على إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى

الأرباح بنسبة كبيرة أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص344.

والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

1-2- بناء الصورة العامة: حسب الباحث 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) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفعالية.
- تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا هاما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة.

1-3- بناء إستراتيجية المنظمة: لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف

الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة، ومن بين هذه المنافع نذكر منها:

1-2 تحقيق الرضا لدى العميل: إن أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق

الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، من خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها فهي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

3-2 تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

3-2 شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يبذل جهدا كبيرا لتحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط¹.

4-2 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 و التالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

- كما يمكن للمنظمة أن تجني مزايا عدة من خلال تبيانها لفلسفة التسويق الداخلي وهي كالتالي².
- أ. تشجيع السوق الداخلي على تقديم أفضل.
 - ب. تمكين العاملين وإعطائهم حرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
 - ت. يساعد على تخفيض معدل دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي.
 - ث. إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية.

ثانيا. أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات يكتسبوا مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم، كما يهدف التسويق الداخلي بشكل عام بالنسبة لمنظمات الأعمال كما هو موضح في الجدول رقم (1-1).

¹ ريشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 256.

² بلبابي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 18.

الجدول رقم (1-1): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
	الهدف العام
	الهدف الاستراتيجي
	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص343.

المطلب الثالث: أنواع و مستويات التسويق الداخلي.

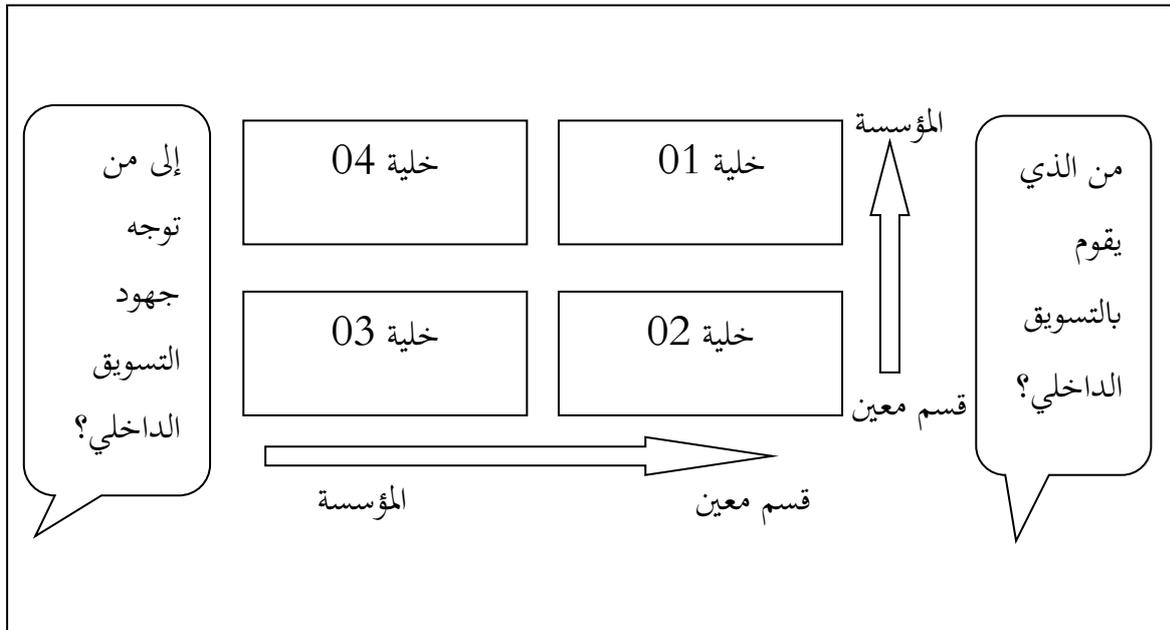
لا ينحصر التسويق الداخلي على مستوى المنظمة ككل بل يمكن أن يكون على مستوى الأقسام، مجموعات، أو الوظائف. لذا في هذا المطلب سنتعرف إلى أنواع و مستويات التسويق الداخلي.

أولاً: أنواع التسويق الداخلي.

يهتم التسويق الداخلي هنا بالإجابة على السؤالين التاليين:¹

- 1- من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم من الأقسام الداخلية).
- 2- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم قسم داخل المؤسسة).

الشكل رقم (1-1): أنواع التسويق الداخلي.



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 415.

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

- 1- الخلية الأولى: التسويق الداخلي لقسم على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سابق، ص ص (415-416).

2- الخلية الثانية: تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثلا أن يعطي المستشفى اهتمام كبيرا لقسم الاستعجالات بما عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

3- الخلية الثالثة: يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثلا أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.

4- الخلية الرابعة: المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق فالعاملين هم زبائن والأعمال والأنشطة هي المنتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للزبائن الخارجيين.

ثانيا: مستويات التسويق الداخلي.

يستخدم التسويق الداخلي كأداة لتحقيق التوافق وتجاوز توقعات الزبون، بحيث يمكن تجسيده في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي¹.

1. المستوى الاستراتيجي: ويتمثل في إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي:

● ثقافة الخدمة.

● التدريب الداخلي.

● نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

2. المستوى التكتيكي: ويتمثل في بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية

للموظفين، ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي يكتسبوا مهارات ومعارف و اتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها للزبائن بحيث تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

¹ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مرجع سابق، ص18.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة.

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييرا في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ بظهورها أضافت عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العميل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري، بحيث ينظر على أنه عميل له حاجات ورغبات يجب إشباعها، ويجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العميل الداخلي، وهذا ما أدى بالباحثين والممارسين إلى تقديم تصوراتهم حول إمكانية تطبيقها.

وهذا ما سنحاوله إبرازه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مختلف نماذج وتطبيقات التسويق الداخلي وعلاقته بالمفاهيم الإدارية وعناصر مزيج التسويقي.

المطلب الأول: تطبيقات التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

سنترك في هذا المطلب إلى كل من تطبيقات التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية. أولاً. تطبيقات التسويق الداخلي.

هناك تطبيقات هامة يجب أن تنفذها المنظمة على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من تجسيد التسويق الداخلي على أرض الواقع والمتمثلة في ما يلي¹.

1- تحديد السوق: إن تحديد السوق الداخلي في المنظمة يعد بمثابة تحديد الأسواق الخارجية لممارسة ما يسمى بالتسويق الداخلي وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بذلك يقع ضمن ما يعرف بالسوق، والذي يعكس مختلف العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.

لذا إن معرفة تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة جدا بمثل تركيبة السوق الخارجية مع إعطاء الأهمية لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

2- بحوث السوق: تتمثل في جمع المعلومات المتعلقة بالعاملين باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحديد الفرص الداخلية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 389.

الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة. إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم. وتتعلق هذه المعلومات فيما يلي¹:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل.
- وعلى العموم فإن مواضيع التسويق الداخلي تشمل الآتي²:
- اتجاهات الموظفين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة و التعليم.
- حاجات ورغبات الموظفين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات، المقابلات و الحوارات المباشرة..... الخ.

3- تجزئة السوق: يتكون السوق عادة من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدة فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

وبالتالي إذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يقسم المنظمة إلى مجموعات

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية ، مرجع سابق، ص 29.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 390.

وأقسام، بالرغم من أهمية التقسيم الوظيفي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضاربات بينها.¹

والحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:

- التقسيم الجغرافي.
- التقسيم الديموغرافي.
- التقسيم البسيكوجرافي.
- التقسيم السلوكي.

4- التطبيق التسويقي: وتشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه. فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى الأفراد والفرق الإدارية.

5- الاتصال التسويقي: تضمن هذه الخطوة نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية والتي لا بد أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف العمال والمنظمة على حد سواء، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

6- التوجه السوقي: إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية ، مرجع سابق، ص 29.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 390.

ثانيا: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي ارتبط مفهومها بالتسويق الداخلي، وسنتطرق إلى بعض هذه المفاهيم فيما يلي:

1. التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية:

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تلبية وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين، ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة¹.

2. التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوبا تفاعليا للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة المتبادلة، وبناءا عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها ومدى قدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولا يتم ذلك إلا من خلال إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لتطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولا بالعاملين داخل المؤسسة، وبمعنى آخر إذا لم تسوق المفاهيم والنظم

¹ محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص ص (20-21).

والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق.

3. التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المؤسسة، وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر¹.

لذا تسعى المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهمية وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة).

إن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمؤسسة على المدى البعيد. كما أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل.

ومن هنا يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق.

¹ محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص ص (23-24).

4. التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

يعد التسويق الداخلي أكثر من مجرد أداة لنشر قيم الشركة، بحيث ينشأ عنه ثقافة تنظيمية جديدة يتطلب ذلك أن يكون الاهتمام بالعمل والتركيز عليه جوهر أنشطة المؤسسة وجزء من ثقافتها التنظيمية التي تعتبر إحدى القوى الداخلية للمنظمة.

حيث تعرف على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".

وباعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وترسيخ وذهني لبعض القيم والسلوكيات، فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية الترسيع، وان يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. ومن زاوية أخرى نجد أيضا أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي و في سياقه تتم ممارسة برامجه¹.

وبناء على ما سبق فإن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتتأثر أي ثقافة قوية يمكن بناؤها وتغيرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

¹ نورمان ريتشارد، إدارة الخدمات، مرجع سابق، ص 254.

المطلب الثاني: مرتكزات و مبادئ التسويق الداخلي.

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، لذلك سوف نتطرق في هذا المطلب إلى كل من مرتكزات ومبادئ التسويق الداخلي.

أولاً: مرتكزات التسويق الداخلي.

يرتكز التسويق الداخلي على عمليتين أساسيتين هما:

1. تسيير الاتجاهات: ويقصد بها توجيه كافة الأفراد العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي الحديث الذي يتعلق بممارسة التسويق الداخلي في المنظمة.

2. تسيير الاتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين مختلف المستويات التسييرية، مع ضمان تدفق المعلومات وانسيابها والتي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

ثانياً. مبادئ التسويق الداخلي

- يمكن اختصار مبادئ التسويق الداخلي في الآتي:
- الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة.
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.
- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة.
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.
- الحاجة إلى البيع الشخصي.

المطلب الثالث: مزيج ونماذج التسويق الداخلي.

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن ضمن الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه والأدوات المستخدمة فيه. ولبيان ذلك سنسلط الضوء في هذا العنصر على كل من مزيج ونماذج التسويق الداخلي.

أولاً. المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية وأكثرها استعمالاً من قبل رجال التسويق، فقد عرفه كوتلر على أنه " المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناس في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة."

وبالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Berry, Flipo,) بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي¹.

فيرى Flipo أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي:

1. المنتج: يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.
 2. السعر: يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن غير اللبقيين أو العدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
 3. الترويج: يشير إلى الاتصالات الداخلية.
 4. التوزيع: يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن إقامة الموظف.
- أما أحمد ورفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (7Ps) بإضافة ثلاثة عناصر إضافية على المزيج التسويقي التقليدي كما يلي:

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص ص (31-32).

5. **الدليل المادي:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلاً في الجامعات.

6. **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، ومختلف المهام والطرق والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

7. **المشاركون (الأفراد):** وتعتبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

والجدير بالذكر هنا، أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر المزيج التسويقي الداخلي، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات وأساليب التسويق على السوق الداخلي للمنظمة¹.

ثانياً. نماذج التسويق الداخلي.

تسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي²: نموذج Berry والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين، نموذج Gronroos الذي يركز على التسويق التفاعلي، نموذج Rafiq & Ahmed والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

1. **نموذج بيري (Berry Model):** ويقوم هذا النموذج على الفرضية الأساسية التي مفادها

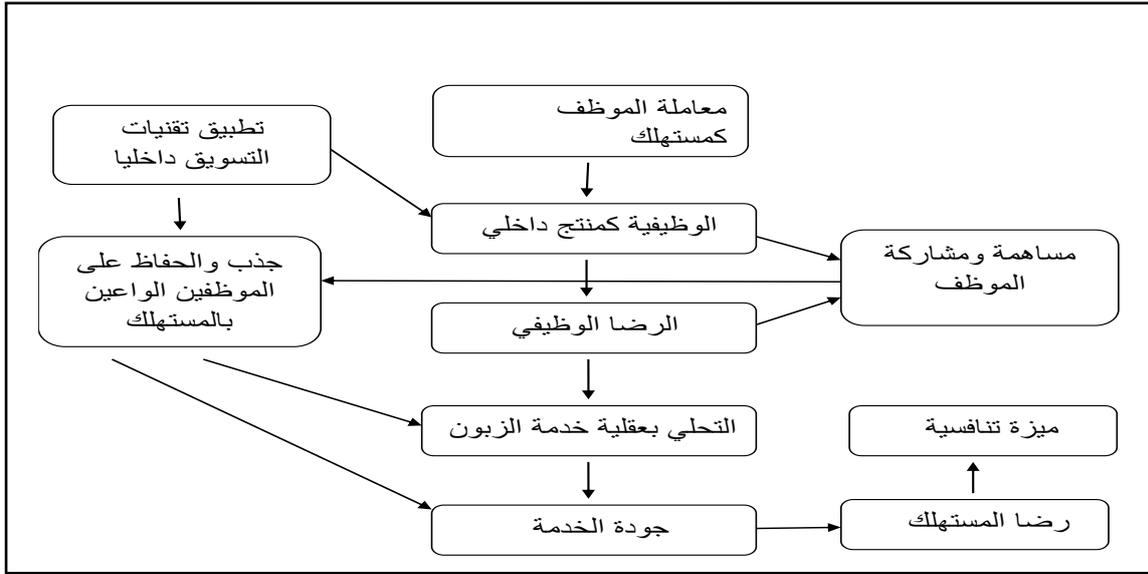
اعتبار الموظفين كمستهلكين، والتي أيضاً بدورها تتفرع منها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخلياً. والشكل التالي يوضح نموذج Berry للتسويق الداخلي:

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص 34.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص ص (24-26).

الشكل رقم (1-2): نموذج Berry للتسويق الداخلي.

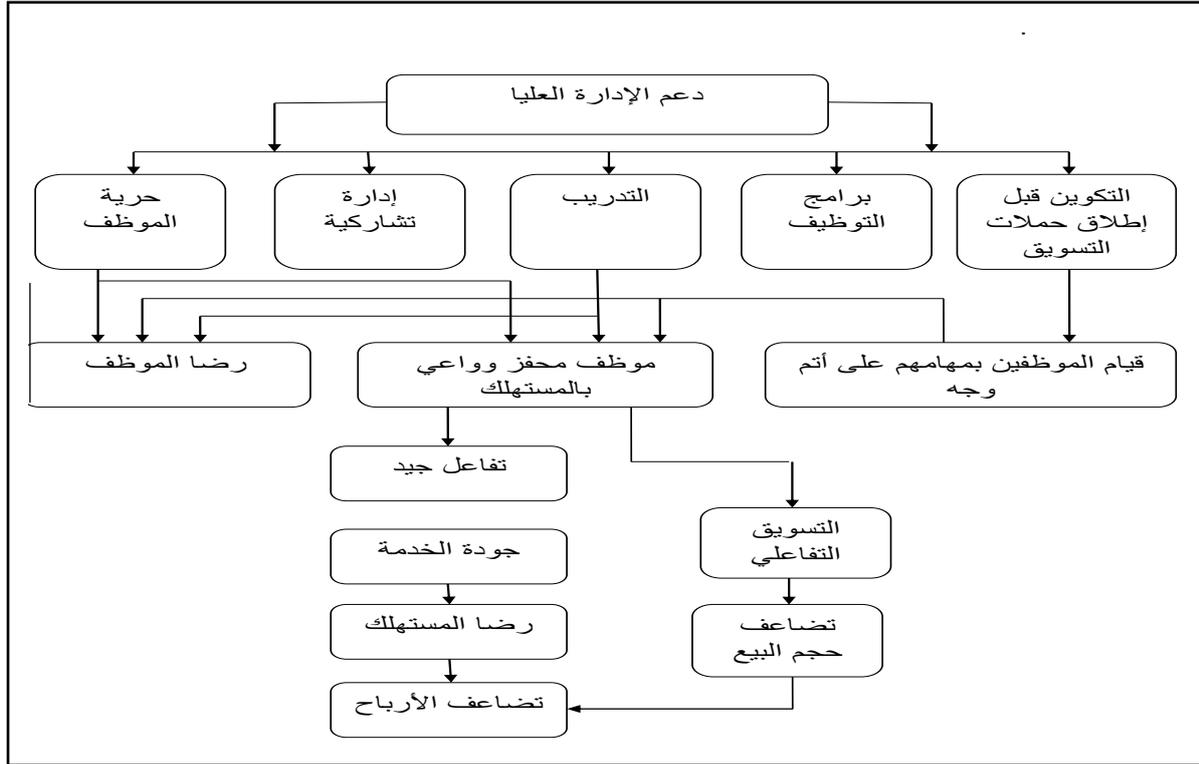


المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص 25.

ويتضح من خلال الشكل أن هذا النموذج اعتبر الموظفين مستهلكين، مع تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة، والتي تعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في تلبية حاجات ورغبات الموظفين مع إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في وضع الخطط والسياسات داخل المنظمة، إلى جانب جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين. وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، وبالتالي المنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

3. نموذج Gronroos: يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم (1-3): نموذج Gronroos للتسويق الداخلي.



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، مصدر سابق، ص 27.

يتضح من خلال النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم¹:

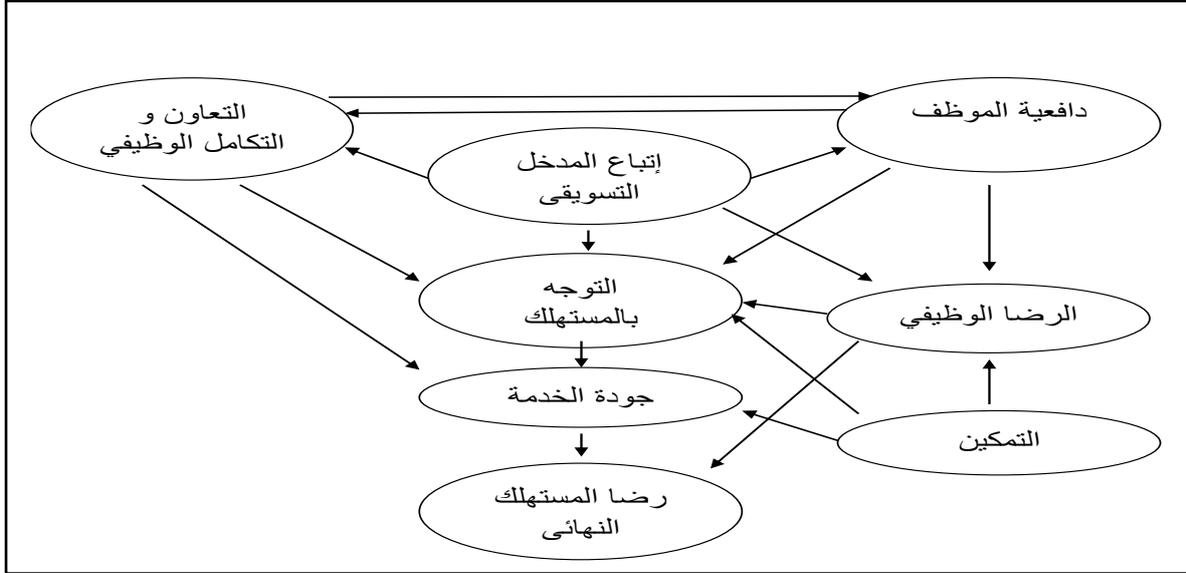
- التدريب على خدمة الزبائن.
- استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها.
- تدعيم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود وتقديم خدماتها بجودة عالية ومن ثمة تحقيق رضا الزبون.

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص 46.

4. نموذج Rafiq & Ahmed: بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتمادا على منطلقهما

للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي. والشكل التالي يوضح نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (1-4): نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي.



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، مصدر سابق، ص 28.

ويتضح من هذا النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة

بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين واعتنائهم بالتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات

بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي.

تستند فلسفة التسويق الداخلي على عدد من الأبعاد التي تساهم في نجاح وتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى. وليبيان ذلك سنتناول في هذا المبحث أبعاد التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي وكذا كل من عوامل نجاحه ومعيقاته.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.

التسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها. ويشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

1- اختيار العاملين: ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب

درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وعملية الاختيار تتم من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد، أي بمعنى آخر العمل على تحقيق التوافق بين المجموعتين ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:1

الجدول رقم (1-2): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
- أداء واجبات معينة .	- تأهيل علمي من حسب التنوع والمستوى.
- تحمل مسؤوليات سلطات معينة.	- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد السنوات.
- ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة.	- مهارات سواء بدنية أو ذهنية.
	- مواصفات شخصية.

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص167.

¹ صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص167.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤولياتها وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

2- التدريب: هو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع المستوى أدائهم، بما يحقق نتائج ايجابية لها والعاملين فيها على حد سواء.

ويتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على منظمات الأعمال أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن.

ومن ثم فإن التدريب من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولا، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانيا. ويعد العاملون طرفا مكملا لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم ، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضا على مواقفه وسلوكه اتجاه المؤسسة، و لكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ إن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم شخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابا في خدمة الزبائن الخارجيين ولاسيما إن كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة المؤسسة. إن تدريب العاملين في

المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين¹:

1-2- المستوى الأول: هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، يكون لهم دور في العمل. من هنا فإن هذا التوجه له صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

2-2- المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة الذين يمتازون بقبولهم حالات التوجه لخدمة الزبون.

3- التحفيز: يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

كما يعرف بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد³.

1-3- أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة نذكر منها:

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
- زيادة مداخل العاملين إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

¹ سليمان صادق درمان و حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تنمية الراغبين، العدد 29، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص ص(53-54).

² محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 402.

³ محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ص 402.

4- الاتصال الداخلي: تعتبر عملية الاتصال في المؤسسة من المهام الحيوية التي يسهر على تنفيذها نظام اتصال فعال، وفي سياق الحديث عن أبعاد التسويق الداخلي، فقد أشير إلى الاتصال الداخلي بمصطلحات عدة أهمها الترويج الداخلي و نشر المعلومات التسويقية.¹

4-1- مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم و بنشر المعلومات لهم لتسهيل و تشجيع تبادلها في نفس الوقت.² و يعرف أيضا على أنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع و نقل المعلومات و هي عملية ضرورية لصنع القرار.³

4-2- أهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال في كونه يمون الإدارة بالمعلومات في الوقت الاستراتيجي، مما يساعد على اتخاذ القرارات، ويؤدي الاتصال الداخلي وظائف ثلاثة⁴:

- تجميع المعلومات.
- وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عملية التوجيه و التحفيز.
- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

4-3- أنواع الاتصال الداخلي

تم الاتصالات وفقا للهيكल التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والاتصال نوعان:

4-3-1- الاتصال الرسمي: وتتمثل بتدفق المعلومات ومناقشتها داخل المنظمة لانجاز الأعمال المخطط لها، و التي تعني في الحقيقة الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة و إدارتها لصياغة الشكل الرسمي و المنطقي لعملها، وذلك باتجاه اتخاذ القرارات و توجيه الأفراد العاملين في المنظمة نحو انجاز ما هو

¹ بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي و إدارة جودة الخدمات و أثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص60.

² جان مارك أونال، إدارة الموارد البشرية، طبعة1، ترجمة نبيل جواد، مجد المؤسسة الجمعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص153.

³ جان مارك أونال ، إدارة الموارد البشرية ، نفس المرجع السابق، ص154.

⁴ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص34.

مطلوب و مخطط لهم. و تأخذ شبكة الاتصالات الرسمية داخل المنظمة اتجاهات مختلفة تتوافق و تبرز أهمية و دور كل واحدة منها بحسب طبيعة و مهام عمل المنظمة ولكن في الغالب تأخذ الاتجاهات التالية¹:

أ/- **الاتصال النازل**: وهو الاتصال الأكثر شيوعاً في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.

ب/- **الاتصال الصاعد**: وهو الاتصال المتمثل بالمعلومات المستحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المتحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ما هي المعوقات التي حالت دون ذلك، و يمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تحريري (تقارير) ولمختلف مجالات العمل في المنظمة.

ج/- **الاتصال الأفقي**: وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها.

4-3-2- **الاتصال غير الرسمي**: وهي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية في داخل المنظمة والتي ترى إدارة المنظمة في كونها خروج عن المألوف في صيغ الاتصال داخل المنظمة. ولعل ما يشجع على شيوع هذه الاتصالات هو وجود الجماعات الصغيرة داخل المنظمة و التي تنتمي إلى فئات أو شرائح أو معتقدات معينة يختلفون بها عن الآخرين، أو أن المنظمة من السعة بحيث تتاح فرصة الخروج عن السيطرة لعمليات الاتصال المختلفة، أو يمكن أن تحدث في ظل ضعف نظام الرقابة الإدارية أو ضعف فاعلية الاتصالات مما يستوجب في بعض الأحيان الخروج عن الأطر الرسمية في الاتصال لمقتضيات العمل².

¹ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة 3، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص47.

² ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، نفس المرجع السابق، ص48.

5- تفويض الصلاحيات: تفويض الصلاحيات أو التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، و حجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر، و تتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي¹:

- إنجاز الكثير من الأعمال.
- أن تتعرف إلى موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم.
- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.
- أن تكسب وقتاً من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط.
- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.
- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي.

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة تتوقف على مدى كفاءة الموارد البشرية، وخاصة الموارد البشرية العاملة بالمكتب الأمامي التي تعنى بتقديم الخدمة للمستخدم وتكون مسؤولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرورة الإنتاج، ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سير إنتاج الخدمة، ومن ثم فقد أضحت إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح في المؤسسة والعامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي.

أولاً: أوجه التشابه بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي.

يعتبر التسويق الداخلي هو الكل التقليدي للتسويق والذي يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لفهم حاجات ورغبات العملاء الخارجيين من أجل تقديم الخدمات المناسبة وتسعيرها وتوزيعها وترويجها، فهما يتشابهان في النقاط التالية²:

¹ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، طبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص29.

² سهام موسى الدربالي، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص13.

- يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء وتطوير علاقات بين العملاء والموردين.
- عمليات إقناع للعملاء، وذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد والعميل والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد.
- تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللباقة وبناء التصورات.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

أما أوجه الاختلاف بينها فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
- لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمنا للسلعة.	- توجد عمليات بيع وشراء وثمان يدفعه العملاء مقابل السلعة.
- لا يوجد عمليات بيع شخصي.	- هنالك ترويج وبيع شخصي.
- الزبائن الداخليين لا يملكون خيار التفاعل.	- الزبائن لهم حرية الاختيار و التفاعل.
- العملاء والموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد هو المنظمة.	- توجد مسافة تفصل بين العملاء و البائعين.
- علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.	- العلاقة مع العملاء قصيرة المدى و غالبا غير رسمية.

المصدر: سهام موسى دربالي، مصدر سابق، ص13.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح Filippo أنه هناك علاقة تبادلية بينهما، قائمة على التعاون أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، و هذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم و احتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة

التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك و منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح ومعيقات التسويق الداخلي.

يوجد الكثير من العوامل التي يمكن أن تساهم في إنجاح التسويق الداخلي، وفي نفس الوقت نجد أن هذا الأخير لا يخلو من المعيقات التي تعرقل سير نشاط هذه العوامل، لهذا في هذا المطلب سوف نتحدث عن عوامل نجاح ومختلف المشاكل التي تعيق ممارسة التسويق الداخلي في المنظمة.

أولاً. عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهما الأساس في تحقيق النجاح للتسويق الداخلي والتكامل بينهما و يرتكز ذلك حول الجوانب التالية:

1. فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات ودراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة¹.

2. المتابعة و التقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف².

3. فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، وبمشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة

¹ سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة الماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص20.

² هدى الكاوي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة الماستر في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص86

من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثالية¹.

4. الحوافز: تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية و حوافز معنوية. و تتمثل في²:

4-1- حوافز مادية: مثل زيادة الأجور أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج و قد تأتي بالترقية و الترفيع.

4-2- حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

إن الغرض الأساسي من المكافآت أو الحوافز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين و مكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء. ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط التالية:

- أن ينظر إلى الجوانب الايجابية و إبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية.
- منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
- ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

¹ سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مرجع سابق، ص29.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص343.

ثانيا. معيقات التسويق الداخلي.

ذكر الباحث Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة

والموافق المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات هي¹:

1- العوائق المفاهيمية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.

2- عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.

3- قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/ العائد، إدراك المهارات و المحيط المحلي.

- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
- ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
- التصادم بين الأقسام والأفراد
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة.
- افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماستر ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص101.

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي تم من التوصل إلى النتائج الآتية إلى:

- التسويق الداخلي هو نظام يركز على إقامة وتعزيز العلاقات بين المؤسسة والعاملين باعتبارهم عملاء داخليين وذلك من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم، لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة مرتبط برضا العميل الخارجي.
- أبعاد التسويق الداخلي، التي تتمثل في كل من التدريب والتحفيز وكذا اختيار العاملين وتفويض الصلاحيات، بالإضافة إلى الاتصال الداخلي الذي يعتبر الوسيلة التي تنقل كل من الإجراءات السابقة.
- يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية. وتعتبر إجراءات التسويق الداخلي هي المدخل الأنجع لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسات بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.
- ومنه فالتسويق الداخلي ومن خلال إجراءاته، يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل المنتجات، وبذلك تكون المؤسسة قادرة على خلق علاقة طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.
- بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف والأقسام، وبث روح التعاون والتنسيق والتكامل، وكذلك السعي على اكتساب المعارف والمهارات لتحسين أداء العاملين. وهذا الأخير هو ما سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء العاملين

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي.

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذا المورد. فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط. ونجاح أي مؤسسة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، كما أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة. ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال في المؤسسة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المؤسسة .

ولبيان أهمية الموارد البشرية ودورها في المؤسسة سنقوم بالإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع

أداء العاملين، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء.
- المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.
- المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية الأداء.

يعد الأداء من المواضيع المهمة لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما اختلفت طبيعة عملها، فهو القاسم المشترك لاهتمام أعضاء التنظيم في المؤسسة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والخلفية التاريخية له.

سننطلق في هذا العنصر إلى مفهوم الأداء من خلال إبراز مختلف التعاريف التي وردت عن الباحثين والخلفية التاريخية للأداء.

أولاً: مفهوم الأداء.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص. ومن المحاولات التي وردت من قبل الدارسين له لإعطاء تعريف له نذكر منها:

- عرف F.W Nickolas " الأداء هو نتاج سلوك، والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك"¹.
- أما Thomas Gilbert فأشار إلى التفرقة بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج، أو التفتيش، بينما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك أو الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس².

¹ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص15.

² عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، مرجع سابق، ص26.

- عرف الأداء في المنظمة باعتباره " السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة"¹.
 - وعرف الأداء أيضا "أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" وما نستنتجه من هذا التعريف انه ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على ما يقدمه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام المهام الموكلة له أو كمقياس لقدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"².
 - كما يعرف أيضا بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"³.
 - ومن خلال ما تم التطرق إليه من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه: " هو تنفيذ الفرد (العامل) لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها على أكمل وجه. والتي ترتبط بالنتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.
- ثانيا. الخلفية التاريخية للأداء.

يشير التتبع التاريخي للأداء بأنها عرفت في الحضارات القديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض أخرى، ويزن أداء الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، و فيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات:⁴

1- حضارة وادي الرافدين: تشير المعطيات إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة

واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء.

¹ عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار ألوائل للنشر، 2010، ص277.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص111.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص112.

⁴ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص251.

- 2- حضارة وادي النيل: مورست هذه العملية بشكل واسع، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.
- 3- حضارة الصين القديمة: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء سيشغل الوظيفة.
- 4- الحضارة الرومانية: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.
- 5- حركة الإدارة العلمية: ركزت هذه المدرسة على الأسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف، بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الأداء.
- 6- مدرسة العلاقات الإنسانية: اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنساناً من ناحية أولى، وفرد عامل من ناحية ثانية، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، ولا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء ومكوناته. لذلك سوف نتناول في هذا المطلب إلى كل من مكونات الأداء والعوامل التي تؤثر فيه.

أولاً: مكونات الأداء

هناك عدة مكونات للأداء ومنها ما يلي:

1. **القدرة:** تعتبر القدرة عاملاً أساسياً في تحديد الأداء، وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً في الأداء، وهي أيضاً محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور حيث أن:¹
 - 1-1 **المهارة:** التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرف).
 - 1-2 **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.
 - 1-3 **مدى وضوح الدور:** إدراك الفرد لمهامه فهو يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

2. **الدافعية:** يحتاج كل إنسان إلى شيء يحركه اتجاه ما يريد أن يفعله يحقق أهدافه، ومن أكثر الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق أهدافه هو وجود ما يسمى بالدافعية. والتي تم تعريفها من قبل الباحثين بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية².

3. **الكفاءة:** تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أي منظمة، لذا فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها. وفيما يلي بعض التعاريف لها:

- تعرف الكفاءة على أنها: " القدرة على تقليل/تخفيض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق نسبة أو حجم معين من النواتج والمخرجات من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"³.

¹ بعيرة عمر، أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص28.

² بعيرة عمر، أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة، نفس المرجع السابق، ص 29.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، الطبعة الأولى، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2002، ص415.

- كما تم تعريفها من قبل كل من تعرف Walker & Ruekertsz : بأنها "قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمداخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية¹.
 - أما حسب Vincent Plauchet الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة².
 - 4. **الفاعلية:** تعتبر الفاعلية من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بالتكيف أو الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة. حيث يمكن تعريف الفاعلية كما يلي:
 - الفاعلية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة.³ وتعد الفاعلية التي تعد كإحدى مكونات الأداء تعرف حسب كل من Walker & Ruiber أنها ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفاعلية حسب نظريتهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ⁴.
 - أما حسب Vincent Plauchet: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"⁵.
- من خلال التعاريف نستنتج أن مفهوم الفاعلية يركز على نتائج الأداء، ويعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النتائج المرجو تحقيقها دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في تحقيق ذلك، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

¹ الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص220.

² الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، نفس المرجع السابق، ص221.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مرجع سابق، ص415.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص220.

⁵ الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، نفس مرجع سابق، ص220.

ثانيا. العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، حيث أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسين هما:

1. العوامل الداخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها¹:

1-1-1-1- العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة يعتمد على

مدى جذبها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

1-2-1-2- الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي

تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

1-3-1-3- التنظيم: يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال

داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة. إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلة للتغيير والتكيف وفق المستجدات الراهنة.

1-4-1-4- بيئة العمل: تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم

الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية العمل.

¹ بعيرة عمر، أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بيسكرة، مرجع سابق، ص32.

5-1 طبيعة العمل: يشير إلى وظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

6-1 العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. العوامل الخارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي¹:

1-2- البيئة الاجتماعية: وتعلق بما يلي:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2-2- البيئة السياسية والقانونية: وتتمثل في ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من طرف الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

3-2- البيئة الاقتصادية: وتشمل ما يلي:

- الإطار العام للاقتصاد الدولة.
- الاستقرار السياسي.

¹ علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2001، ص 69.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة الأداء.

إن إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل منظمات الأعمال المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، على جانب وضع مختلف المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة التي على أساسها تستطيع الإدارة المقارنة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة. وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب من خلال بيان أهدافه وعناصر إدارة الأداء.

أولاً: أهداف إدارة الأداء.

تكمن أهداف إدارة الأداء في النقاط التالية¹:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما طرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل الأداء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول لجزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية، وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- التركيز على تصحيح الأداء بمفهوم الموارد البشرية وقيادتها في تحديد معاييرها.
- توفير الجو المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تأسيس ثقافة تنظيمية تسمح بالإدارة والجماعات يتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل وفي مهاراتهم ومشاركاتهم.

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص305.

ثانيا: عناصر إدارة الأداء.

مثل أي عملية إدارية يتكون الأداء من عدة عناصر، حيث تعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة:

1- المقدرة على العمل: تعد العنصر الأول من عناصر الأداء، والتي تكتسب بالتعليم والخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال¹:

1-1- حسن اختيار العاملين: تقوم هذه العملية على المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما من حيث الخبرة والمهارة والفعالية والكفاءة في الأداء، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في العامل ثم اختيار الأفضل من بينهم.

1-2- التدريب والتكوين: تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة وزيادة الفعالية، كما أنها المكمل لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

2- الرغبة في العمل: إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، لذا من الضروري التعرف على محددات دوافع العمل التي تعتبر كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة والتي بدورها تزيد من كفاءة العاملين. وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل وهي كالآتي:

1-2 بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المنظمة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص258.

2-2- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.¹

2-3- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات. أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير حيث تترك أثر ايجابي إذا حققت الهدف المطلوب من ورائها.

2-4- الرضا الوظيفي: تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.

المطلب الرابع: مستويات الأداء ومحدداته.

إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، كما أن الأداء يتعلق بمجموعة من العناصر التي تتأثر وتتأثر إيجابا أو سلبا فيه، وهذا ما سنتعرف عليه فيل هذا المطلب من خلال التطرق لكل من مستويات ومحددات الأداء.

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 259

أولاً. مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد المسؤولين بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي

كالآتي¹:

1. الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد

والعقود المرحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

2. الأداء البارز: يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفء وذو

تحفيز عالي.

3. الأداء الجيد جداً: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفاء بالإضافة إلى التمتع

بوضع مالي جيد.

4. الأداء الجيد: والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في

المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5. الأداء المعتدل: هذا المستوى يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط

القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء

والنمو.

6. الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور

تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في

الجانب المالي.

7. الأداء المتأزم: وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة

وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

¹ خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص(385-386).

ثانيا: محددات الأداء.

انطلاقا من اعتبار الأداء هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في توثّر يشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة أو العاملين، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء. وفي هذا الإطار تختلف محددات الأداء باختلاف الباحثين ودراساتهم، يرى Jean Pierre Mercier أن العوامل التي يتركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في الآتي¹:

- الإستراتيجية.
- الرؤية، القيم، الرسالة.
- الموارد البشرية.
- هيكل المؤسسة.
- العمليات والأنظمة.
- الموازنة.

في حين بالنسبة لـ Tom Peters فيركب ثمانية عوامل للأداء: التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، القيم الجماعية، الاحتفاظ بهيكل بسيطة والمزج بين الليونة والصلابة.

¹ حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008، ص 137.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

يعتبر موضوع أداء العاملين من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الكثير من الباحثين ومنظمات الأعمال على حد سواء، لدرجة اختلف الباحثين في التحديد الدقيق لمفهومه والمعايير التي على أساسها يتم تقييم وقياس أداء العاملين في المؤسسات. ولبيان ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مختلف المفاهيم التي وردت في أداء العاملين وأهمية تقييمهم بالإضافة إلى خطوات ومعايير التقييم وكذا أهم الطرق لتقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم، أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

وضمن هذا المطلب سنتطرق لمختلف التعاريف التي وردت حول العاملين، مع التعرض لأهدافه ومن ثم أهميته بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.

يعتبر مفهوم تقييم أداء العاملين من المفاهيم التي يكتنفها بعض الغموض وذلك لعدم إجماع أو اتفاق الباحثين المعايير المعتمدة في عملية التقييم، ومنها ما يلي:

- يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين"¹.
- ويعرف أيضاً بأنه "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلاً"².
- ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك بـ "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترفيته لوظيفة أخرى"³.

¹ أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص371.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، الأردن، 2009، ص169.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص257.

● ويعرف أيضا على أنه " وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها¹.

● ويقصد به أيضا: " ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية"².
وفي الأخير مهما تعددت تعاريف تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونه العملية التي تسمح بتحديد جوانب القوة والضعف في أداء الفرد وكذلك درجة كفاءته ومهاراته الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على مستوى أدائه والعمل على تحسينه.

ثانيا: أهداف تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات إحدى السياسات المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد مدى كفاءة الفرد، ونظراً للأهداف و الفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، و بعيدة عن التمييز و المحسوبية. وبالتالي تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى ما يلي³:

- رفع الروح المعنوية للعمال.
- إشعار العاملين بمسؤولياتهم اتجاه العمل.
- وسيلة لضمان عدالة المعاملة.
- الرقابة على الرؤساء من ناحية قدراتهم الإشرافية.
- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف على العمال ووفق أسس موضوعية.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب والتعيين، وغيرها.

ثالثا: أهمية تقييم أداء العاملين.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، والذي من شأنه أن يخلق أجواء الإدارة القادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم، وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين فيما يلي:

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 143.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004، ص 87.

³ علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص (139-140)..

- يسهم تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المديرين والمشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- تمكن العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.¹
- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.²
- يزود تقييم الأداء الإدارة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين كما يعد مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- يساهم تقييم الأداء في توفر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقية والنقل والتحفيز والأجور ومدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة عمليات التعيين وعبارة أخرى فإن تقييم الأداء أساس موضوعي وعادل لمكافأة المجددين من العاملين ومعاقبة المقصرين منهم ومن ثم تجنب الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ القرارات في هذا المجال.
- يحدد تقييم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم، وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين مستوى هذا الأداء في المستقبل.
- يعد تقييم الأداء عاملا يساعد على وضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته.
- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية من خلال تعزيز المساءلة والثواب.
- المساعدة على رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.
- تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار. وإظهار أين تكمن الحاجة للإصلاح والتحسين.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص170.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص88.

لذا يمكن القول أن أهمية الأداء تكمن في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو تحقيق أهدافها، إضافة إلى معرفة درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين.

تمر عملية تقييم أداء العاملين بمجموعة من الخطوات، كما يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين. لذا سيتناول هذا المطلب كل من خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين.

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب إتباع خطوات متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي¹:

- 1- **تحديد المقاييس:** ويقصد بها وضع مختلف المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، ومن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن به الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة سور بالنسبة للعاملين أو أداء المؤسسة ككل.
- 2- **اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه. وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المؤسسة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج يختلف تماماً عن نموذج تقييم أداء رجال البيع أو العاملين والإداريين والمهندسين.

¹ عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الطبعة 2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010، ص280

- 3- تدريب المشرفين على عملية التقييم: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط العمالة مستقبلا.
- 4- مناقشة طرق التقييم مع العاملين: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساتها على مستقبل العامل.
- 5- مناقشة نتائج التقييم مع العامل: تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجري مع العاملين بشأن شرح النتائج التي توصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة، والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.
- 6- اتخاذ القرارات الإدارية: وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل، أو إعادة التكييف الوظيفي، أو الترقية أو تنزيل الدرجة، أو الفصل... الخ.
- 7- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا: وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها سابقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل:
- الجانب الفني.
 - سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء.
 - رفع كفاءة الاتصالات.
 - رفع كفاءة اتخاذ القرارات.
- ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يقيم الفرد ويقارن به للحكم عليه أو هي تلك المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا أو سيئا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء،

حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

ويتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، كما يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه. والمعايير تركز أساسا على جانبين¹:

1- المعايير الذاتية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا

للفروقات بين الوظائف وهي:

- مهارة العامل في أداء مهامه.
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها.
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها.
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات.
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج.
- المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية واقتراح أفكار جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا.
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها.
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 255.

2- المعايير الموضوعية¹: تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

1-2- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

2-2- النوعية: وتتعلق بنوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة، والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.

2-3- الوقت: مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء التخطيط والإدارة.

2-4- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

ويفضل بعض الباحثين تم تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء، وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقا من النتائج التي تحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنوية².

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص255.

² محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص256.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

لا شك في أن المصلحة العامة تقتضي بأن تعهد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بما يتناسب وأهمية هذه الوظائف والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها وإهمال هذا المبدأ يعني إهمالا لإمكانات البارية وسوء استغلالها ومن الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لقياس وتقييم أداء العاملين والتأكد من صلاحياتهم بصفة دائمة لممارسة مهام وأداء وظائفهم فضلا عن صلاحياتهم للتقدم في السلوك الوظيفي.

أولا: طرق تقييم الأداء التقليدية.

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم أداء العاملين الذي يشيع استخدامه حاليا على إعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد، ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج ومراجعة من يليه في المسؤولية. وتتمثل أهم الطرق التقليدية المستخدمة في عملية التقييم فيما يلي:

1- طريقة قائمة المراجعة¹: وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات

العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير تلك الفقرات أو الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف. ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن يتسم بها أداء الموظف. وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشيريات الإيجابية لصالح الموظف، والسلبية عكس ذلك، ثم يقوم بمقارنة النقاط الإيجابية والسلبية. فإن كل رصيد النقاط الإيجابية أكثر، فإن ذلك يدل على أداء ايجابي والعكس صحيح.

والجدول التالي يوضح نموذج لهذه القائمة:

¹ نجم عبد الله الغزوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص (374-373).

الجدول رقم (2-1): نموذج لقائمة المراجعة في تقييم الأداء.

اقرأ كل فقرة من الفقرات الموجودة في هذه القائمة، وحدد فيما إذا كانت تنطبق على سلوك الموظف تحت التقييم، فإذا كانت الصفة موجودة، ضع كلمة (نعم) في الفراغ، وإذا كانت غير موجودة اتركها فارغة.
1- الموظف يطلب المساعدة عند مواجهته مشكلة ما. ()
2- يعترف بمساهمات الآخرين في النتائج التي حققها. ()
3- يتمتع بعلاقات طيبة مع زملائه في العمل. ()
4- يمتلك القدرة على المبادرة عند مواجهة الحالات الجديدة. ()
5- يحتاج إلى تعليمات كثيرة عند مواجهته حالات أو ظروف جديدة. ()
6- يمتلك القدرة على إيجاد البدائل عند مواجهته لظرف أو حالة معينة. ()
7- ينفذ المهام المكلف بها في الوقت المحدد. ()

المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، نفس المرجع السابق ص371.

2- **طريقة التدرج البياني:**¹ تقوم هذه الطريقة بقياس أداء الموظف وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون... وغيرها من المعايير، وتحدد الدرجات مثلاً على أساس من 1 إلى 5 حيث تمثل الدرجة 1 أقل درجة للتقييم أما بالنسبة للدرجة 5 فهي الأعلى.

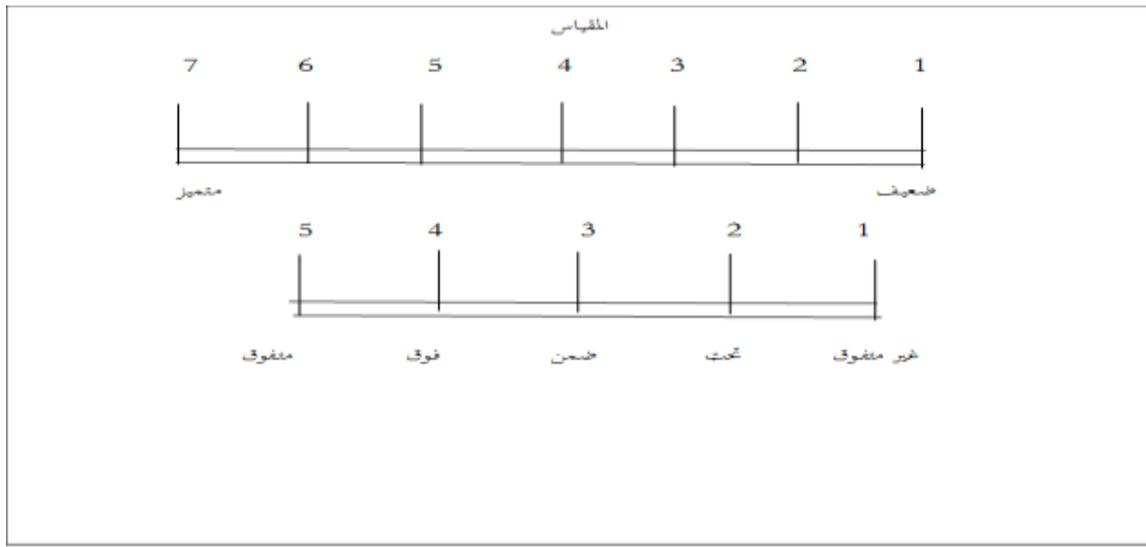
إن ما يميز هذه الطريقة ويجعلها من الطرائق الشائعة الاستخدام في تقييم أداء العاملين هو:

- سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للعاملين ومستخدميها في الوقت نفسه.
- كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.
- يضاف إلى ذلك أنه يمكن للمقومين بموجبها تقييم مجموعة كبيرة من الموظفين أو العاملين بوقت قصير مقارنة بالطرائق الأخرى.

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، نفس المرجع السابق، ص ص (373-374).

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلافها عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، كما يمكن أن لا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها. والشكل التالي يوضح مقياسين للتدرج البياني:

الشكل رقم (2-1): مقياسين للتدرج البياني:



المصدر: نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص373.

3- طريقة الترتيب: يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، حيث تتم هذه المقارنة بين الأشخاص ليس بالاستناد إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم¹. وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الفهم والاستعمال.
- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.

¹ مؤيد سعيد سالم و عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العلمي، الأردن، 2000، ص (110-118).

- تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.
- ولكن يؤخذ عليها أنها تتسم بالموضوعية لأن عملية التقييم للحكم والمقارنة.

4- طريقة المقارنة المزدوجة:¹ تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه. وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين، يحدد المشرف أيا منهم هو الأكثر تميزا في الأداء عن غيره من الآخرين. وما يؤخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا وجهدا كبيرين من المقوم وتمتاز بالتعقيد خصوصا إذا كان الموظف وعدد الصفات المراد مقارنتها كثيرا.

ثانيا: طرق تقييم الأداء الحديثة.

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب. ومن هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة التوزيع الإجمالي: يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي، حيث يقسم إلى مجموعات، على سبيل المثال يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط، 10% منهم كمتميزين، 20% بمستوى جيد، 20% بمستوى أقل من المتوسط، 10% غير مقبول أو ضعيف². وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على فئات السابقة بشكل صحيح.
- تحقق قدر من الموضوعية لأن استخدامها يمنع من التساهل أو التشدد في قياس أداء مرؤوسيه ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، مرجع سابق، ص376.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص186.

2- طريقة الوقائع الحرجة: إن الصعوبات التي يواجهها المشرفون والرؤساء المباشرون عند تقييم مرؤوسيههم، بسبب عدم إمكانية ملاحظة جميع مفردات الأداء أو النشاط اليومي والسلوك الذي يقوم به الموظف في أثناء إنجازهِ لواجباته ومهامه المكلف بها، مما يؤدي إلى ابتعاد التقييم بشكل غير مقصود عن الموضوعية والدقة المطلوبة. ولتجاوز ذلك استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجهه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها، إذ يكون هذا التسجيل هو الأساس في تقييم الموظف سواء في حالة التقييم الدوري المخطط، أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقية أو النقل أو الترفع، أو أي غرض آخر¹.

3- طريقة الاختيار الإجباري: وفق هذه الطريقة يحتوى مقياس الأداء على مجموعات من العبارات التي تحتوي كل منها عادة على عبارتين تصف جوانب سلوكية للأداء، وقد تتمثل العبارتان جوانب طيبة و قد تمثلان جوانب غير طيبة في أدائه².

4- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد طريقة الإدارة بالأهداف على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققه من الأهداف³.

وتتلخص خطوات أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- يقوم كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته.
- يقوم المرؤوسين بتحديد الأهداف المطلوبة منهم مستقبلاً.
- يتم الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على تلك الأهداف.

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010، ص208.

² عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، مرجع سابق، ص287.

³ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص211.

• بعد انتهاء الفترة الزمنية، يشترك الرئيس والمرؤوسين في كتابة تقرير لتقييم النتائج في ضوء الأهداف المتفق عليها.

المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها.

إن عملية تقييم الأداء لا تخلو من الصعوبات وكذلك ليست سهلة المنال لذا في هذا المطلب سنقوم بعرض الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء والمتطلبات اللازمة لنجاح هذه العملية.

أولاً: صعوبات عملية تقييم الأداء.

سواء كان التقييم قد تم بطريقة تقارير الكفاية أو بطريقة الأهداف أو أي من الطرق الأخرى الواردة سابقاً فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات جمّة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك لأن تقييم البشر وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعاً للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، وندرج هنا بعضاً من هذه الصعوبات¹:

1- صعوبة وضع المعايير: هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية

والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

2- لعب المشرف دور المرشد و الحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في

لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعمال والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

ونجد من الصعوبات أيضاً²:

3- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن المرؤوس قد يعطي أحد

مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 176.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 370.

4- التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء في التقييم: فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المرؤوسين في الفترات وإعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة من عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين.

5- تأثير الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم: في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها. ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.

6- التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له وقد يكون تحيز الجنس، السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في غياب معايير موضوعية للتقييم.

7- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

ثانياً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بالمتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:¹

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 179.

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن تتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعلى علم بطبيعة النشاط و متمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.
- أن تتوفر للمؤسسة نظاما متكاملا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية للأداء وضاعت الجدوية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية، فحتى يكون لتقييم الأداء أهمية وذو فائدة يجب الاعتماد على معلومات حقيقية وموثوقة، والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء.
- لن تنجح عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، هذا ويمكن إضافة متطلبات أخرى:
- تحسين مصداقية تحسين الأداء و درجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين على عملية تقييم الأداء.

المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييرا في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ بظهورها أضافت عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العميل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري بحيث ينظر العميل الذي له حاجات ورغبات يجب إشباعها، ويجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العميل الداخلي، وهذا ما أدى بالباحثين و الممارسين إلى تقديم تصوراتهم حول إمكانية تطبيقها.

المطلب الأول: علاقة التدريب بأداء العاملين.

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، فتدريب الأفراد يحسن من أدائه بهدف تحقيق أهداف المنظمة. فإن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد، حيث هذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة. لذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين.

أولا: أثر التدريب في تحسين أداء العاملين

لقد سعت المؤسسات بأنواعها في العصر الحديث الاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من سلوكهم محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل. وبالتالي فإن أهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما أن وفرة البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء¹.

لذا فإن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف، وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي إلى رفع تكاليف المؤسسة ويمثل إضاعة للوقت، لكن الواقع

¹ خضير كاسم حمود، ياسين كاسب حرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص (127-128).

العلمي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المراد الحصول عليها من جراء اعتماده يبرز بوضوح الكلف والجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفاعليته.¹

ثانياً: فوائد التدريب على أداء العاملين.

من خلال التدريب سيتم تعريف العاملين بما يلي²:

- موضوع العمل، وكيفية القيام به.
- ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله.
- مساعدتهم على فهم عملهم بشكل أفضل وأيضاً يجوبون ما يقومون به من خلال فهم العمل، لأن عن طريق التدريب المنهجي، سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، بالإضافة إلى المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم حتى يتم توفير خدمات أفضل.

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية، حيث يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى والتي تزيد من فرص الحصول على الترقّيات في مكان العمل، كما يساعد التدريب الموظف على أن يصبح أداءه فعال لحل لمشكلات التي تصادفه. أما في ما يخص مسألة تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب سيتمنح الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوي أثناء التدريب. كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته.

¹ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب حرشة، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص 128.

² دوما خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص 33.

ومن فوائده أيضا¹:

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- تطوري اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن.
- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للآلات والمعدات.

المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل، فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام الحوافز فعال يكون له أثر إيجابي في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والتميز. فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين.

أولا: أثر الحوافز على أداء العاملين

تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت ايجابية أو سلبية الأثر على أداء معظم العاملين لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي يبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتتجسد من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة إلى ذلك رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل

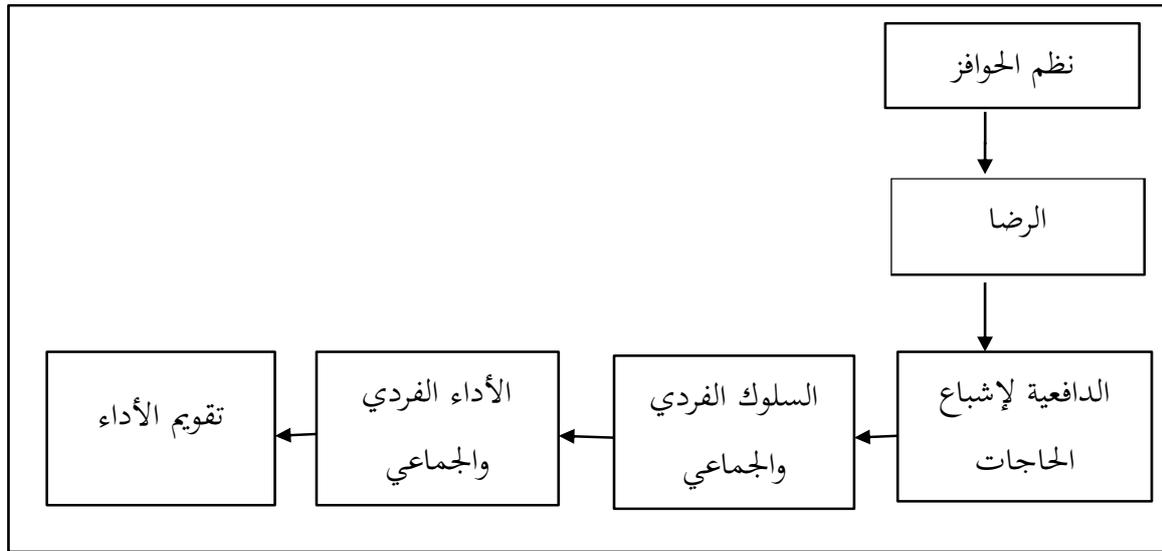
¹ فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص12.

المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى العاملين الشعور بالانتماء إلى مؤسسته¹.

ثانياً: علاقة الحوافز بالأداء

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (2-2): علاقة الحوافز بالأداء.



المصدر: بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص59.

فمن خلال ذلك تسهم الحوافز فيما يلي²:

1- رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في تحقيق

الشعور التام بالرضا عن العمل والروح المعنوية والتي ترتبط بالعوامل التالية:

- ثقة أعضاء الفريق في الهدف.
- ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

¹ سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص150.

² بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص60.

- الكفاءة التنظيمية للفريق.
- الرضا عن عمل الجماعة.

2- تحقق الولاء التنظيمي: إن درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها يتعلق برغبته في بذل جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

3- الرضا عن العمل: تسعى المؤسسات جاهدة إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل. إلى ذلك تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه لبذل الجهد والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط، وذلك لكون الاتصالات الجيدة تؤثر على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء.

سنناقش في هذا المطلب الأثر الذي يعود به الاتصال الداخلي على أداء العاملين سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمياً.

أولاً: أثر الاتصال الرسمي على أداء العاملين

ويشمل أنواع الاتصال: الصاعد، النازل، والأفقي:

1- الاتصال الصاعد: هذا النوع من الاتصالات الرسمية تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى

رؤسائهم، أي من أسفل الهرم (القاعدة) إلى أعلى الهرم (الإدارة العليا)، وبمعنى من العاملين

إلى الإدارات العليا. ويتمثل تأثيره في تحسين أداء العاملين من خلال¹:

- إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.
- اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه.

أ. كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة يحفز على الرغبة في العمل.

2- الاتصال النازل: وهو من الاتصالات الأكثر شيوعاً في المؤسسات والذي يبدأ من المواقع

الإدارية العليا في المؤسس (أعلى هرم) وصولاً إلى المستويات الأدنى (أدنى الهرم)، وتأخذ هذه

الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والتوجيهات والطلبات المحددة لإنجاز

أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من

قبل الإدارة العليا. ويتمثل تأثيره فيما يلي²:

- يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل وخارج المؤسسة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال.
- يساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة فيها والتي تنعكس على بيئتهم العملية.

● غياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس

موضوعية في التعامل مع العاملين، والذي ينعكس مباشرة على إنتاجيتهم والعكس صحيح.

¹ كسيرة مريم و قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي و أثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص45.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص132.

3- الاتصال الأفقي: وتتعلق بالاتصالات التي تجرى ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها بهدف تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها ويتمثل تأثيره فيما يلي¹:

- يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق أوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة.
- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط.
- يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم لإنجاز العمل.
- يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.

ثانياً: أثر الاتصال غير الرسمي في تحسين أداء العاملين

لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي فقط، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك أمر طبيعي وهو وجه إيجابي لصالح المنظمة إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أسهل.

ويظهر أثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على أداء العاملين فيما يلي²:

- يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحياناً قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.
- تلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً خاصة إذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص215.

² العربي بن داود، فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، نفس المرجع السابق. ص216.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن:

- الأداء هو السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة
- تقييم أداء العاملين هو وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها.
- إضافة إلى ، بالنظر لأهمية عملية تقييم أداء العاملين تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام أو أنظمة لتقييم الأداء، حيث كلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناضجة، تحتاج المؤسسة إلى نظاماً ناضجاً لتقييم أدائهم يساعدها في الاستفادة المثلى منهم.
- أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهداف طويلة الأجل، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية واعتبار عملية تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة.
- العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين:
- التدريب يمكن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها ويساعد على فهم عملهم بشكل أفضل.
- التحفيز يحقق الولاء التنظيمي ورفع الروح المعنوية والرضا عن العمل.
- أما الاتصالات الجيدة تؤثر على رغبة العاملين في العمل ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي - دراسة حالة - المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين.

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

خلاصة الفصل.

تمهيد

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي وأداء العاملين، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الفصل النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات وذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

- 4- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- 5- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- 6- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

نحاول في هذا المبحث إلقاء نظرة موجزة عن المعهد محل الدراسة، من خلال إعطاء لمحة عن نشأته وهيكله التنظيمي وكذا المهام المنوطة بمصالحه، معرّجين فيه على مختلف أنماط التكوين وأهمّ التخصّصات التي يوفّرها المعهد. كما سنتطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستعملة فيها.

المطلب الأول: التعريف بالمعهد محل الدراسة.

سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى عرض بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين قادة بلقاسم - تيارت، والتي نوجزها من خلال العناصر الآتية.

أولاً: لمحة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين قادة بلقاسم.

1- الطبيعة القانونية للمعهد: المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين - قادة

بلقاسم - بتيارت هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالاستقلال المالي (ذمة مالية خاصة بها) والاستقلال الإداري (الشخصية المعنوية)، له أهمية كبيرة في تكوين التقنيين السامين (المستوى 05) في مختلف الشعب والتخصّصات.

2- نشأة المعهد: أنشأ المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين (قادة بلقاسم)،

بتيارت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990. المتضمّن تحويل مؤسسات التكوين إلى معاهد وطنية متخصصة في التكوين والتعليم المهنيين (ج . ر رقم: 32 الصادرة بتاريخ: 1990/08/01) وكذا المرسوم التنفيذي رقم 235/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 المتضمّن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين والتعليم المهنيين.

3- الموقع الجغرافي للمعهد: يقع المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين - قادة

بلقاسم، بالجهة الجنوبية لوسط مدينة تيارت، بالضبط بمحاذاة الطريق الوطني رقم: 14 (طريق فرندة)، حيث يحدّه من: من الجنوب: محطة سيارات الأجرة؛ ومن الشمال: ثانوية محمد بن عبد الكريم ومتوسطة ولد بن إبراهيم سعيد؛ أما الشرق: بنايات، والغرب: الطريق الوطني رقم: 14.

ويتبرّع المعهد على مساحة إجمالية قدرها: 05 هكتار، إذ تقدّر المساحة المبنية بـ: 1.50 هكتار.

ثانيا. الهياكل الإدارية والبيداغوجية للمعهد.

يتوفر المعهد على الهياكل الآتية:

- عدد المخابر 10:

● 04 مخابر للإعلام الآلي؛

● 03 مخابر للإلكترونيك؛

● 02 مخبر للصيانة، عتاد الإعلام الآلي؛

● 01 مخبر للكهرباء المعمارية.

- عدد الورشات 04:

● 01 ورشة التكييف والتبريد؛

● 01 ورشة صيانة الأجهزة الأتوماتيكية؛

● 01 ورشة كهروتقني؛

● 01 ورشة لصيانة العتاد الطبي.

- عدد قاعات التدريس: 18.

- قاعة للمحاضرات بطاقة استيعاب تقدّر بـ: 300 مقعد (مكان).

- قاعة مخصصة للأرشيف.

- موقف للسيارات Parking.

- داخلية (ذكور وإناث) بطاقة نظرية: 520 سرير، بطاقة استيعاب حقيقية: 311 داخلي منهم 43

من الأجانب.

- مطعم بطاقة 400 وجبة يوميا، يضمّ مطبخ مجهّز بغرفتين (02) مكيفتين للتبريد.

- مكتبة غنية بالكتب لمختلف التخصصات والشعب المدرسة في المعهد (حوالي 8214 مرجع

"مؤلف") وقاعة للمطالعة.

- كما يضمّ المعهد أكاديمية CISCO، حيث يتمّ تكوين الطلبة في مجال الشبكات المعلوماتية، ويوفّر

المعهد في هذا المجال أربع مستويات هي:

- CCNA 01: Initiation aux réseaux
- CCNA 02: Notions de base sur le routage et la commutation
- CCNA 03: Evolutivité des réseaux
- CCNA 04: Connecter les réseaux

زيادة على ما سبق يوفّر المعهد مختلف وسائل الترفيه الرياضية والثقافية: ملعب، قاعة ألعاب، نادي للطلبة، قاعة للانترنت ... إلخ. بالإضافة إلى توفّر مجموعة من وسائل النقل المختلفة والتي تضمّ:

- شاحنة من نوع تويوتا (TOYOTA)؛
- حافلة نقل (26 مقعد) من نوع تويوتا (TOYOTA)؛
- سيارة نفعية من نوع هيونغاي (HUANGHAI) " PRINCE 2.0 " .L'ESSENCE

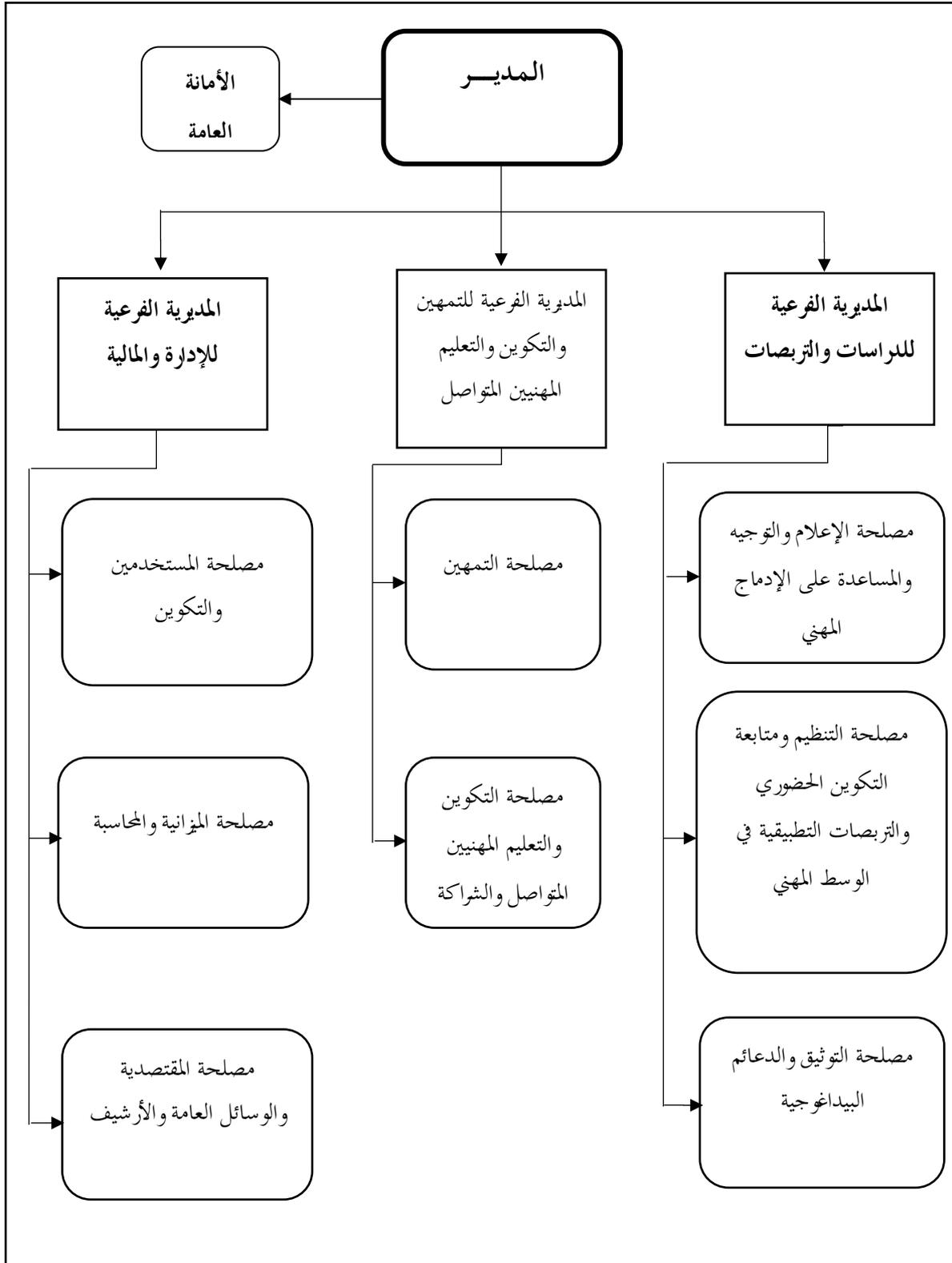
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد والمهام القانونية لمختلف مصالحه.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمعهد.

إنّ المعهد عبارة عن نظام مركّب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانيات المتوفرة فيه، وحتى يكون المعهد مسيرّ بشكل فعّال وجب أن يقسّم نشاطه على مجموعة من المديريات والمصالح تكون مرتبطة ومتجانسة فيما بينها، حتى تسمح بتوجيه هذه الإمكانيات والموارد البشرية المتاحة، وفق هيكل كلي هو في الحقيقة تركيب لمختلف وظائف المعهد المتميزة. الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين - قادة بلقاسم كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين قادة

بلقاسم



المصدر: المديرية الفرعية للإدارة والمالية في المعهد.

ثانيا: المهام القانونية لمختلف مصالح المعهد.

1- المديرية العامة: المدير هو المسؤول الأول في التسيير والتنظيم كمرقب لكافة المصالح، ومن مهامه: الإشراف على كلّ النشاطات الداخلية والخارجية، وتوجيه المرؤوسين لإنجاح الأهداف المسطرة للمعهد، والتوعية الدائمة للمرؤوسين، بالإضافة إلى التسيير الإداري، المالي، التقني والتربوي، وكذا المراقبة لكلّ مكونات المعهد البشرية منها والمادية.

2- السكرتارية (الأمانة العامة): وظيفتها تأمين النظام وحفظ الرسائل وأسرار المديرية العامة، والمساعدة في المهّمات الإدارية (مع المدير والمدير الفرعي للإدارة والمالية)، واستقبال وتسجيل البريد الوارد والمكالمات والتكفل بإرسال وتسجيل البريد الصادر.

3- المديرية الفرعية للدراسات والتربصات: توكل لها مهمّة المصاحبة والتأطير والتتبّع الميداني للمُكوّن والمتكوّن على حدٍ سواء، بالنسبة للتكوين المهني الأولي، إذ تضمّ ثلاثة (03) مصالح وهي:

3-1- مصلحة الإعلام والتوجيه والمساعدة على الإدماج المهني: تتمثل مهامها فيما يأتي:

- تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المتربصين؛
- المشاركة في أشغال إعداد خريطة التكوين والتعليم المهنيين وفي نشاطات الدراسات والبحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية التي المتخصص فيها المعهد؛
- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.

3-2- مصلحة التنظيم ومتابعة التكوين الحضورى والتربصات التطبيقية في الوسط المهني: يعهد إليها ما يلي:

- ضمان التكوين والتعليم المهنيين الأولي في النمط الحضورى؛
- إعداد المخططات السنوية والمتعدّدة السنوات للتكوين الحضورى؛
- ضمان تنظيم وسير المسابقات وامتحانات قبول في التكوين؛
- ضمان التنسيق التقني والبيداغوجي للتكوين الحضورى المقدم على مستوى المعهد؛
- ضمان تسيير الشهادات التي تتوّج دورات التكوين والتعليم المهنيين الأولي المنظم في النمط الحضورى وكذا تلك المتعلقة بالتمهين والتكوين والتعليم المهنيين المتواصل.

- المشاركة في أشغال تتعلق بمهندسة التكوين والتعليم المهنيين المتواصل، وكذا تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

4- المديرية الفرعية للإدارة والمالية:

تتمثل مهمتها في الإشراف على المستخدمين ومراقبتهم، وكذا الاهتمام بالمداخل والمصاريف المالية للمعهد، مع تسيير وتخزين وصيانة ممتلكاته والحرص على المعاملات المالية المقررة في الميزانية، وضمان تسييرها طبقاً للقوانين المنصوص عليها، لهذا فهي تتضمن المصالح الآتية:

4-1- مصلحة المستخدمين والتكوين: هي مصلحة تتكفل بتسيير الموارد البشرية وكلّ ما يتعلق بالمسار المهني للعامل من بداية العمل إلى نهايته (التقاعد، العزل أو الاستقالة)، من مهامها نذكر:

- تسيير ملفات المستخدمين من خلال إعداد وتنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد؛
- ضمان تكوين وتحسين مستوى ورسكلة المستخدمين، مع متابعة وفي كلّ وقت وضعيتهم الإدارية؛
- متابعة عملية التنقيط للموظفين، وكذا العمل على الالتزام بالسرية في تسيير الملفات.

4-2- مصلحة الميزانية والحاسبة: تعتبر هذه المصلحة بمثابة القلب النابض للمعهد، حيث تهدف إلى جمع وتقييد وضبط وتنظيم جميع الحركات النقدية. وتتمثل مهامها في:

- إعداد ميزانية المعهد وضمان متابعتها من خلال: حساب أجور المستخدمين، وكذا منحة تحسين الأداء لسلك التقني والأساتذة مع الخصم من أجور الأساتذة والمستخدمين في حالة الغياب، بالإضافة إلى حساب المنحة الخاصة بالمتربصين وكذا الحقوق البيداغوجية؛

- ضمان مختلف عمليات تنفيذ الميزانية؛

- مسك سجل الالتزامات والنفقات طبقاً للتنظيم المعمول به؛

- ضبط الوضعيات المالية الدورية والحصيلة المالية.

4-3- مصلحة المقتصدية والوسائل العامة والأرشيف: هذه المصلحة لا تقل أهمية عن المصالح

الأخرى، بل تعتبر أهمّ مصلحة في المعهد، باعتبارها المسؤولة عن تسيير ممتلكات المعهد وصيانتها والمحافظة عليها لتبقى للأجيال القادمة، حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال المهام المنوطة بها، والتي نوجزها في النقاط التالية:

- تقييم وتحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المعهد؛
 - ضمان تسيير وصيانة الأملاك المنقولة العقارية للمعهد ومسك الجرد؛
 - ضمان تسيير أرشيف المعهد والسهر على حفظه وتصنيفه طبقاً للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- وبالتالي فالعلاقة بين هذه المديرية الفرعية بمختلف مصالحها هي علاقة متكاملة يحكمها التعاون والتنسيق بين كل مصلحة وأخرى، أما العامل الأساسي المشترك بينها هو مصلحة المتربصين وضمنان السير الحسن لمشوارهم الدراسي داخل المعهد من جميع الجوانب، سواءً من الناحية البيداغوجية من توفير الأساتذة والجو الملائم للدراسة، أو من الناحية الإدارية بتلبية احتياجاتهم من الشهادات المدرسية والإدارية، أو من الناحية المالية من تسديد المنح وتحسين الوجبات.... الخ.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات كما نتعرض للتعريف بمجتمع الدراسة والعينة الخاضعة للاستجواب من حيث الحجم والخصائص الديموغرافية.

المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة.

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة في هذا المجال، قمنا بإعداد استبانة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، والتي قسمت إلى قسمين هما:

1- القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، الوظيفة.

2- القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وتشمل محورين، التسويق الداخلي بإبعادها، تحسين أداء العاملين.

1-2 المحور الأول: خصص لدراسة المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة (اختيار العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، تفويض الصلاحيات)، يتضمن (21) فقرة، تهدف إلى معرفة ممارسات أو مستوى تطبيق التسويق الداخلي في المعهد، والموزعة بالتساوي على أبعاد التسويق الداخلي كما يلي:

- بعد اختيار العاملين: وتقيسه الفقرات من (01 إلى 05).
- بعد التدريب والتطوير: وتقيسه الفقرات من (06 إلى 09).
- بعد التحفيز: وتقيسه الفقرات من (10 إلى 13).
- بعد الاتصال الداخلي: وتقيسه الفقرات من (14 إلى 17).
- بعد تفويض الصلاحيات: وتقيسه الفقرات من (18 إلى 21).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (محجوي محمد الأخضر "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسات")، دراسة

(بلبالي عبد النبي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون")، دراسة (دراسة سعيد شعبان حامد، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية").

2-2- المحور الثاني: خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء العاملين، ويتضمن (15) فقرة، موزعون من الفقرة (22 إلى 36)، تهدف إلى معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (دراسة يوسف حسن آدم بشير"أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق على كلية الإمارات لعلوم التكنولوجيا")، دراسة (عبد الله عودة الرواحنة، "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين")، دراسة (سعيد سمير أبو جليلة " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية").

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المعهد المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت المتعلق بالأساتذة والموظفين الإداريين ، حيث قمنا بمسح شامل لجميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (65)، أي أنه تم توزيع 65 استبانة على الموظفين تحصلنا منها على 53 استمارة مملوءة من طرف موظفي المعهد وعند إجراء عملية التحليل تم استبعاد 5 استبانات غير صالحة للتحليل واستخدمت 48 استبانة في التحليل.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات ومجال الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث واكتشاف طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراته، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن جملة الأساليب المعتمدة ما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): استعملنا التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد مدى ملائمة أبعاد متغيرات الدراسة في المؤسسة المبحوثة، أما الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة.
2. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): يستخدم هذا المقياس لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (التسويق الداخلي بأبعاده) في متغيرات أداء العاملين.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى أداء عمالها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
5. اختبار T للعينات المستقلة (Independent –Samples T- Test): وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول واقع ممارسات التسويق الداخلي وتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك مستوى أداء عمالها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية).
6. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): هو أداة إحصائية تستعمل لبيان العلاقة بين متغيرين كميّين تشير تسمية هذا المعامل "بسيط" إلى أنه يتضمن متغير تابع Y يعتمد على متغير واحد مستقل X وكلمة خطي تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين Y و X هي علاقة خطية.
7. معامل التحديد R^2 : يشير معامل التحديد، الذي يرمز له بـ R^2 أو r^2 أو "R squared"، إلى نسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن التنبؤ به من خلال المتغير (أو المتغيرات) المستقلة.
8. معامل الانحدار التأثير B : يمثل كمية التغير في المتغير التابع بمقدار وحدة واحدة عندما يتغير المتغير المستقل وهو معامل الذي يعبر عن متوسط التغير.
9. اختبار فيشر قيمة F (Fisher Test): لتحديد العلاقة بين المتغيرين ما إذا كان هناك ارتباط كبير بين متغيرين أم لا يستخدم اختبار فيشر الفرضيات Null Hypotheses الصفرية والبديلة Alternative Hypotheses.

10. اختبار كولومجروف - سمينوف (Kolmogorov- Sminov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

11. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Item) الخماسي لتحويل الإجابات أفراد العينة على جميع فقرات أداة الدراسة، إذ تأخذ الإجابة غير موافق تماما (1)، والإجابة غير موقف (2) والإجابة محايد تأخذ (3) والإجابة موافق تأخذ (4) والإجابة موافق جدا تأخذ (5) كما هي موضحة في الجدول رقم (3-1). ويعتبر هذا المقياس من المقاييس استعمالا من قبل الباحثين، لاختصاره للوقت والجهد بالإضافة إلى السهولة في التصميم والتطبيق فضلا عن ارتفاع درجة ثباته وصدقه.

الجدول رقم (3-1): التقسيم الخماسي الليكاري.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا: مجال الدراسة.

نتناول في مجالات الدراسة.

1-المجال الزمني: هو فترة توزيع واسترداد الاستثمارات الموزعة على عمال المعهد الوطني المتخصص في

التكوين والتعليم المهنيين بتيارت الممتدة من 20 إلى 28 مارس.

2-المجال البشري: ونقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص وتكون مجتمع

الدراسة من مجموعة من الأساتذة والموظفين الإداريين في المعهد وبناء على ذلك تم توزيع 65

استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول (3-2): الاستبيانات الموزعة و المستردة.

النسبة %	العدد	البيان
100%	65	عدد الاستبيانات الموزعة
81.5%	53	عدد الاستبيانات المسترجعة
18.5%	12	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
73.8%	48	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستمارات الموزعة بلغ 65 استمارة منهم 53 تم استرجاعها و هو ما يمثل نسبة من حجم العينة، في حين لم يتم استرجاع 12 أي بنسبة من العدد الإجمالي، وبعد تفحصنا للاستمارات المسترجعة تبين أن للتحليل 48 استمارة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

بعد معرفتنا لمجتمع الدراسة وكذا عينة الدراسة والأدوات المستخدمة في تحليل الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها.

المطلب الأول: الاختبارات المرتبطة بأداة الدراسة.

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أو عدم إمكانية تعميمها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: بعد تحديد مكونات الاستبيان والانتهاء من إعداده ومراجعته مع الأستاذ المشرف، قمنا بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في مجال تسويق الخدمات مختصين في المجال الأكاديمي حتى نستطيع إثبات صدق هذا الاستبيان.

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة: حتى تتمكن من معرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للأداة، ندرج الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): نتائج معامل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

المحاور	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: التسويق الداخلي	-0,378	0,008
البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)	0,382	0,007
البعد الثاني: التدريب والتطوير	0,861	0,000
البعد الثالث: التحفيز	-0,683	0,000
البعد الرابع: الاتصال الداخلي	0,645	0,000
البعد الخامس: تفويض الصلاحيات	-0,729	0,000
المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد	0,945	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول نتيجة معامل الارتباط برسون بين المحاور والدرجة الكلية للأداة، حيث نلاحظ أنها كلها معنوية بالنظر إلى مستوى دلالتها الذي هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على وجود علاقة ارتباط بينهم.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة.

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) لمعرفة درجة ثبات الاستبيان والجدول التالي يبين لنا النتائج الآتية:

الجدول رقم (3-4): معامل الثبات *ألفا كرونباخ*

المتغير	قيمة الإختبار
المحور الأول: التسويق الداخلي	0,804
البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)	0,802
البعد الثاني: التدريب والتطوير	0,794
البعد الثالث: التحفيز	0,815
البعد الرابع: الاتصال الداخلي	0,805
البعد الخامس: تفويض الصلاحيات	0,813
المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد	0,793
الاستبيان ككل	0,808

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23
توضح نتائج الجدول معاملات الثبات الجزئية، تحققت بالنسبة للمحورين وكذا جميع أبعاد المحور الأول حيث، بلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين (0,793-0,815)، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ (0,808)، وهي تدل على ثبات جيد لنتائج الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة.

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المفرغة في برنامج (SPSS (V23).

أولاً: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

تهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان المختلفة بالتعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا خمسة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، الحالة الاجتماعية.

1. وصف متغير الجنس: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-5): وصف متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	26	54,2%
ذكر	22	45,8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23
نلاحظ من خلال الجدول أن العينة المدروسة تمثل نسبة 54,2% إناث أي ما يعادل 26 شخص وما يقدر ب 45,8% ذكور وحصولنا على هذا النتائج ترجع للتوزيع العشوائي للعينة المدروسة.

2. وصف متغير السن: حتى تتمكن من التعرف على السن لعينة الدراسة نعرض الجدول والشكل التاليين:

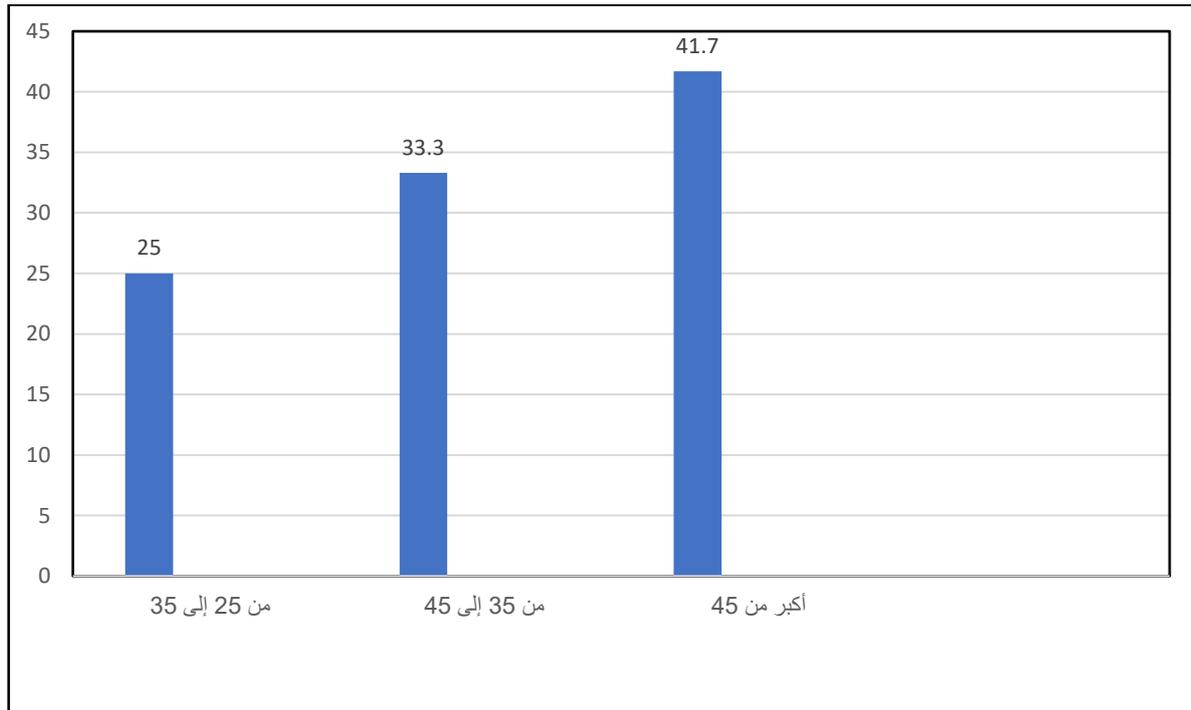
الجدول رقم (3-6): وصف متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
25%	12	من 25 إلى أقل من 35 سنة
33,3%	16	من 35 إلى أقل من 45 سنة
41,7%	20	أكبر من 45 سنة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

ويعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة بالموظفين وفقا لعامل السن.

الشكل رقم (3-2): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

يتضح من خلال الشكل أن ما نسبته 41,7% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكبر من 45 سنة، تلتها الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة 33,3%، في حين احتلت الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة أضعف نسبة في العينة المدروسة قدرت بـ 25%.

3. وصف متغير سنوات الخبرة: يمكن توضيح سنوات الخبرة لعينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

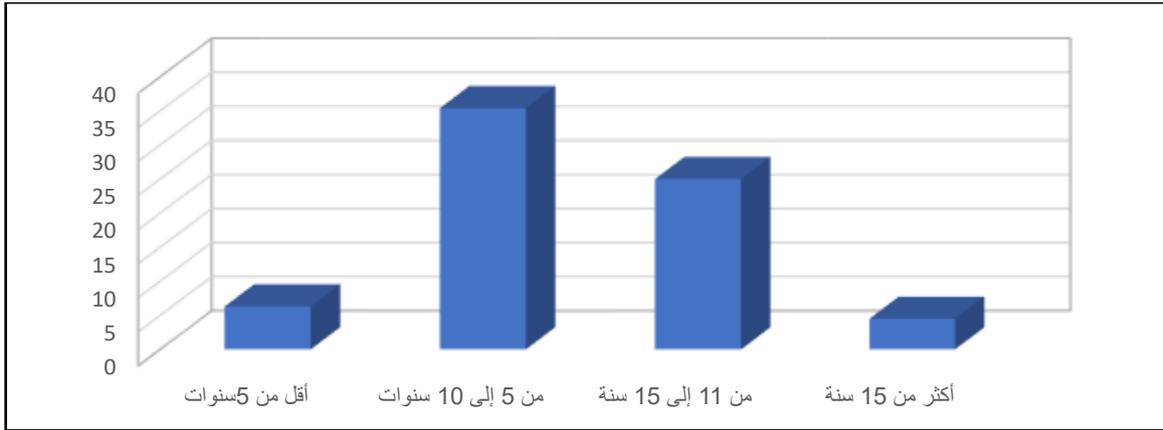
الجدول رقم (3-7): وصف متغير عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
6,3%	3	أقل من 5 سنوات
35,4%	17	من 5 إلى 10 سنوات
25%	12	من 11 إلى 15 سنوات
33,3%	16	أكثر من 15 سنة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

ويعبر الشكل الموالي عن تقسيم العينة الخاصة بالموظفين وفقا لعامل الخبرة.

الشكل رقم (3-3): شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

توضح المعطيات السابقة أن أغلب العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة» «قادة بلقاسم» من الفئة المتوسطة الخبرة، حيث بلغت عدد سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة قدرت ب 35,4% أي ما يمثل 17 موظف من العينة المدروسة، كما نلاحظ أن الموظفين ذو الخبرة أكثر من 15 سنة قد بلغت نسبتهم 33,3% أي 16 أفراد، تلتها بعد ذلك سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنوات، بنسبة 25% أي سجلت 12 موظف، في الأخير احتلت الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات أضعف نسبة قدرت ب 6,3%، أي ما تمثل 3 أفراد من العينة المدروسة.

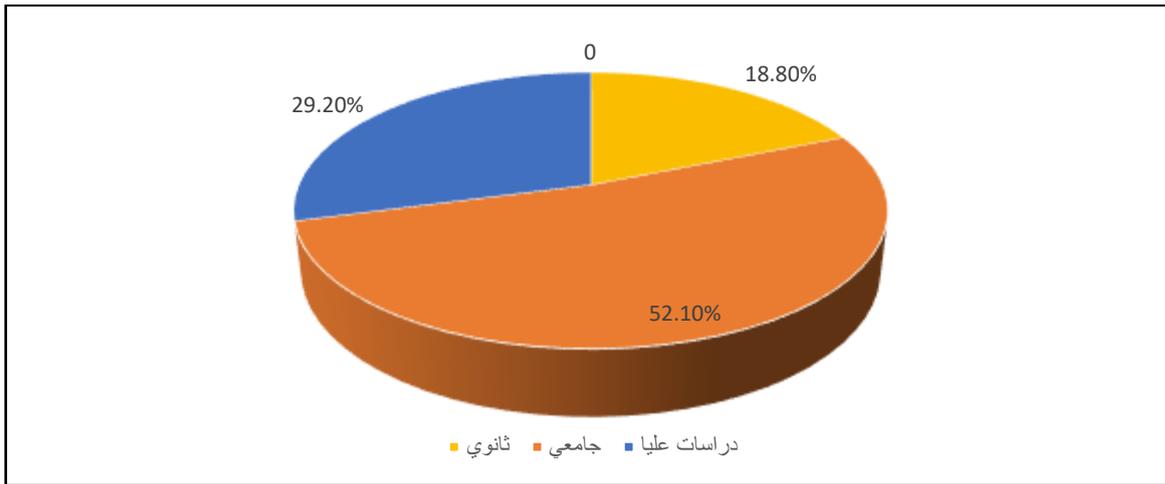
4. وصف متغير المستوى التعليمي: حتى تتمكن من التعرف على المستوى التعليمي لعينة الدراسة نعرض الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (3-8): وصف متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18,8%	9	ثانوي
52,1%	25	جامعي
29,2%	14	دراسات عليا
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم (3-4): شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

تشير المعطيات أعلاه إلى أن فئة المتحصلين على شهادة جامعية هم أعلى فئة لدى العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم»، حيث بلغت نسبتهم 52,1%، أي ما يقدر بـ 25 موظف مؤهلة وذات كفاءة، وهذا لكونها مؤسسة تكوينية تهدف لرفع مستوى كفاءة العاملين بالمؤسسة، تلتها بعد ذلك فئة دراسات عليا بنسبة 29,2% أي 14 فرد، أما في الأخير تأتي فئة الثانويين قدرت نسبتهم بـ 18,8% مع 9 أفراد من العينة المدروسة.

5. وصف متغير الحالة الاجتماعية.

يمكن توضيح الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): وصف متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
27,1%	13	أعزب/عزباء
72,9%	35	متزوج/ة
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم» من الفئة المتزوجين، حيث بلغت نسبتهم ب 72,9% أي ما يمثل 35 عامل من عينة المدروسة وهي أعلى نسبة، في الأخير احتلت أعزب/عزباء أضعف نسبة قدرت ب 27,1%، أي ما تمثل 13 أفراد من العينة المدروسة.

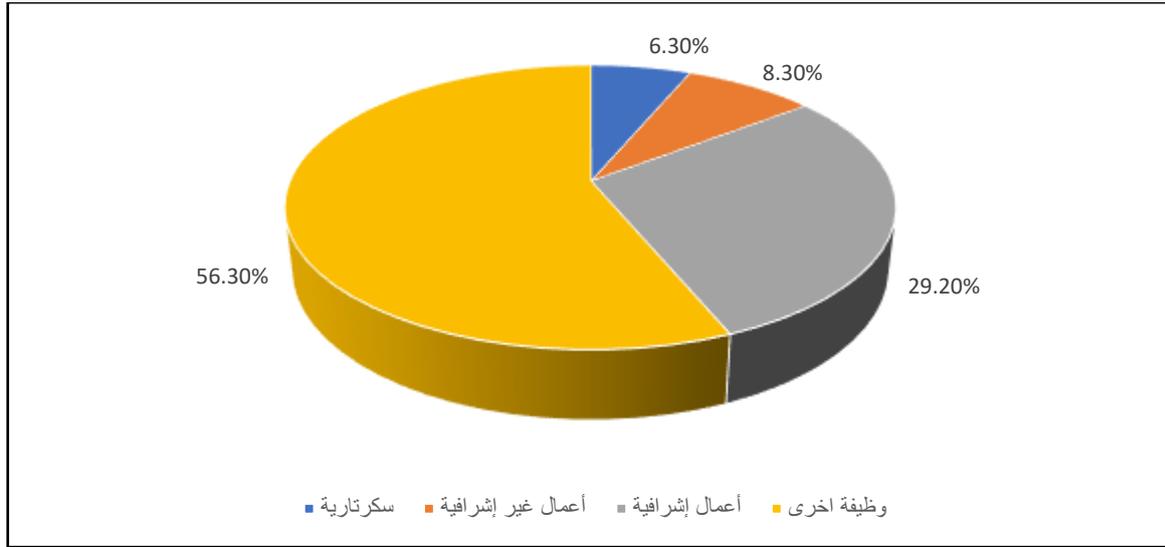
6. وصف متغير الوظيفة يمكن توضيح الوظيفة لعينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): وصف متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
6,3%	3	سكرتارية
8,3%	4	أعمال غير إشرافية
29,2%	14	أعمال إشرافية
56,3%	27	وظيفة أخرى
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

الشكل رقم (3-5): شكل مبسط لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من خلال ما سبق أن فئة وظيفة أخرى بلغت أعلى نسبة في العينة المدروسة قدرت ب 56,3% أي ما يمثل 27 فرد، تلتها بعد ذلك فئة أعمال إشرافية بنسبة 29,2% أي 14 فرد وأعمال غير إشرافية بنسبة 8,3% أي 4 أفراد أما في الأخير تأتي فئة سكرتارية بأضعف نسبة قدرت ب 6,3% أي ما يمثل 3 أفراد من العينة المدروسة.

7. وصف متغير الأجر الشهري: يمكن توضيح الأجر الشهري لعينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الأجر الشهري
41,7%	20	أقل من 40000 دج
31,3%	15	من 40000 إلى 50000 دج
20,8%	10	من 50001 إلى 60000 دج
6,3%	3	أكثر من 60001 دج
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم» المتحصلين على الأجر الشهري أقل من 40000 دج هم أكثر نسبة في عينة الدراسة، حيث بلغت 20 فرد بنسبة 41,7%، تلتها بعد ذلك فئة من 40000 إلى 50000 دج بتكرار 15 فرد أي ما يقدر بنسبة 31,3%، أما بالنسبة من 50001 إلى 60000 دج فقد بلغت 10 أفراد بنسبة 20,8%. في الأخير احتلت أكثر من 60001 دج أضعف نسبة قدرت ب 6,3%، أي ما تمثل 3 أفراد من العينة المدروسة.

ثانيا: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة.

لتحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان تشمل على قسمين أساسيين، القسم الأول يشتمل المتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين أن القسم الثاني اشتمل على محورين هما: المحور الأول تطبيق أو ممارسات التسويق الداخلي، أما المحور الثاني فيتعلق أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا العنصر.

1- تحليل تغيرات واتجاهات محور التسويق الداخلي.

سننتقل إلى تحليل محور التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة والمتعلقة بكل من بعد اختيار العاملين، بعد التطوير والتدريب، بعد التحفيز، بعد الاتصال الداخلي، بعد تفويض الصلاحيات.

1-1- البعد الأول اختيار العاملين (التوظيف): يعتبر هذا الإجراء من الإجراءات المهمة التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة، والجدول رقم (3-12) يوضح إجابات العينة المبحوثة التالي:

الجدول رقم (3-12): وصف متغير خاص بالاختيار العاملين (التوظيف)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
البعد الأول: إختيار العاملين (التوظيف)	3,52	0,344	/	موافق
تستخدم إدارة المعهد شروط واضحة للتوظيف.	4,10	0,857	4	موافق
يعتمد المعهد على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3,40	1,086	3	موافق
يتم اختيار العاملين وفق معايير عادلة لجميع المرشحين.	3,42	1,200	2	موافق
تعتمد إدارة المعهد على الخبرة في التوظيف.	3,19	1,347	5	محايد
يستخدم المعهد على مكاتب إدارة الموارد البشرية (ANEM) من اجل ملئ الشواغر التي لديها.	3,52	1,111	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Sps*Statistics V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة العاملين لبعد اختيار العاملين (التوظيف) حقق وزن نسبي موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب 3,52 بانحراف معياري 0,344 ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على ما جاء في فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى اتفاق في العبارة (1) "تستخدم إدارة المعهد شروط واضحة للتوظيف." بمتوسط حسابي قدر ب 4,10، في حين أظهرت نتائج الفقرة (4) "تعتمد إدارة المعهد على الخبرة في التوظيف." أقل متوسط حسابي بقية 3,19، أما لو رأينا إلى الانحراف المعياري للفقرات لوجدنا قيمها تتراوح ما بين 0,857 و 1,347 ما بين تشتت لأرى الموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات اختيار العاملين (التوظيف).

1-2- البعد الثاني. التدريب والتطوير: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص

فقرات المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): وصف متغير خاص بالتدريب والتطوير.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
البعد الثاني: التدريب والتطوير	3,21	0,609	/	محايد
تقوم إدارة المعهد بتدريب دوري للعاملين.	2,83	1,173	4	محايد
توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية في المعهد.	2,92	1,164	3	محايد
يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المعهد.	3,58	1,164	1	موافق
يساعد التدريب على فهم مشاكل العمل وحلها.	3,50	1,111	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التدريب والتطوير، مال نحو الوزن النسبي موافقة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد بـ 3,21 بانحراف معياري 0,609 ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (3) " يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المعهد." بمتوسط حسابي قدر بـ 3,58 في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " تقوم إدارة المعهد بتدريب دوري للعاملين." أقل متوسط حسابي بقيمة 2,83، أما لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 1,111 - 1,173 ما بين تشتت لأراء للموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات التدريب والتطوير.

1-3- بعد التحفيز: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): وصف متغير خاص بتحفيز

الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
غير موافق	/	1,017	2,18	البعد الثالث: التحفيز
غير موافق	1	1,287	2,44	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.
غير موافق	4	1,139	1,98	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.
غير موافق	3	1,069	2,08	تستند المكافآت في المعهد إلى الأداء
غير موافق	2	1,414	2,21	أبذل جهد كبير من أجل تحسين أداء عملي خوفا من الأجر المخصص.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه استجابة أفراد عينة الدراسة لبعد التحفيز، مال نحو الوزن النسبي غير موافق حيث، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب2,18 بانحراف معياري 1,017 ما يدل على أن هناك اختلاف بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (2) " يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة." بمتوسط حسابي قدر ب1,98 في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به." أقل متوسط حسابي بقيمة 2,44 ، أما لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (1,069 و1,414) ما بين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات التحفيز.

1-4- البعد الرابع: الاتصال الداخلي: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص

فقرات المحور، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): وصف متغير خاص بالاتصال الداخلي

الوزن النسبي	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	/	0,457	3,44	البعد الرابع: الاتصال الداخلي
محايد	3	1,292	3,10	تقوم إدارة المعهد بتوزيع المعلومات ونشرها بشكل دوري ومنتظم.
محايد	4	1,158	2,75	توفر إدارة المعهد وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين.
موافق	1	0,679	4,08	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل.
موافق	2	0,938	3,81	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه آراء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم» عينة الدراسة لبعد الرابع ألا وهو الاتصال الداخلي، حيث مالت الإجابات لوزن نسبي موافق، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد بـ 3,44 بانحراف معياري 0,457 ما يدل على أن هناك اتفاق بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (3) " أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل." بمتوسط حسابي قدر بـ 4,08، في حين أظهرت نتائج الفقرة (2) " توفر إدارة المعهد وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين." أقل متوسط حسابي بقية 2,75، أما لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (0,679 و1,292) ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات الاتصال الداخلي.

1-5- البعد الخامس: تفويض الصلاحيات: نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): وصف متغير خاص بتفويض الصلاحيات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الوزن النسبي
3- البعد الخامس: تفويض الصلاحيات	2,90	0,7380	/	محايد
يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم.	3,25	1,042	1	محايد
تتيح إدارة المعهد إبداء الرأي للعاملين في حل المشكلات.	3,04	1,202	2	محايد
تمنح إدارة المعهد للعاملين صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة.	2,52	1,031	4	غير موافق
تمنح إدارة المعهد للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات التي يساعد في رفع مستوى الأداء.	2,77	1,077	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Sps*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه آراء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم» عينة الدراسة لبعد الخامس ألا وهو تفويض الصلاحيات كانت موافقة متوسطة في أغلبها، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 2,90 بانحراف معياري 0,738 ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارة فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (1) " يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم. " بمتوسط حسابي قدر ب 3,25، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " تمنح إدارة المعهد للعاملين صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة. " أقل متوسط حسابي بقية 2,52، أما لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين (1,031 و 1,202) ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول عبارات تفويض الصلاحيات.

2- تحليل تغيرات واتجاهات محور أداء العاملين

سنتطرق في هذا الجزء إلى تحليل محور تحسين أداء العاملين في المعهد المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-17): وصف متغير خاص بأداء العاملين في المعهد

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	0,8910	3,20	المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد
غير موافق	1,471	2,58	تتوفر لدى العاملين في المعهد الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر.
محايد	1,246	3,25	تتوفر لدى العاملين في المعهد الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في العمل.
محايد	1,031	3,21	يقوم العاملين في المعهد بتأدية الأعمال الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
محايد	1,231	2,88	يتمتع العاملين في المعهد بالقدرة على حل مشاكل العمل.
محايد	1,450	2,94	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها.
موافق	1,254	3,54	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة إلى (منصب العمل).
غير موافق	1,220	2,52	الأجر الذي أتحصل يدفعني على بذل جهد أكبر.
موافق	0,8990	4,00	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.
موافق	0,8120	3,98	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد.
موافق	0,9840	3,60	يبحث العامل عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرق السابقة.
موافق	1,071	3,54	أنجز الأعمال الموكلة إلى بأقل التكاليف.
محايد	0,9490	3,31	يحقق قسمك أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.
محايد	0,9890	3,00	يحقق قسمك أهدافه في أقل مدة من الوقت المتوقع.
محايد	0,9570	2,75	حقق القسم الخاص بك أهدافه المالية للسنة السابقة.
محايد	1,130	2,85	حقق قسمك الأهداف بنفقات أقل من المحددة في ميزانية المعهد.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يبين الجدول أعلاه فيما يخص أداء العاملين في المعهد أنها حققت وزن نسبي موافقة متوسطة، نتيجة لبلوغ متوسطها الحسابي لمجموع فقراته ب 3.20 بانحراف معياري 0,891، ما يدل على أن هناك اتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة (8) " أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل. " بمتوسط حسابي قدر ب 4، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " الأجر الذي أتحصل يدفعني على بذل جهد أكبر. " أقل متوسط حسابي بقيمة 2,52، أما ولنظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 0,812 و 1,471 ما يبين تشتت آراء عينة الدراسة حول أداء العاملين في المعهد.

3- وصف محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص المحاور، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (3- 18): وصف متغير خاص بمحاور الدراسة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
المحور الأول: التسويق الداخلي (المتغير المستقل)	3,04	0,3130	محايد
المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد (التابع)	3,20	0,8910	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يوضح الجدول أن الآراء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين «قادة بلقاسم» حول المتغير المستقل في الدراسة ألا وهو التسويق الداخلي حيث نلاحظ أنها مالت إلى مجال الموافقة متوسطة، بمتوسط حسابي قدر ب (3,04)، في حين حقق المتغير التابع وزن النسبي الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي جاء أعلى قدر ب (3,20)، أما الانحراف المعياري فقد حقق قيم متدنية في كلا المتغيرين ما يؤكد على اتفاق العينة في العموم حول ما جاء فيهما.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

بعد أن قمنا بعرض النتائج المتحصل عليها سنحاول في هذا المطلب اختبار ثلاثة فرضيات، أولهما العلاقة بين المتغيرات وثانيهما أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأخيرا حاولنا معرفة الفروقات الموجودة في أداء العاملين بالنسبة إلى المستوى التعليمي، والجنس والخبرة المهنية.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى.

توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم".

وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية

• $H_0 =$ لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين

• $H_1 =$ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعتمد على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال حزمة SPSS23 وتوضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

تفويض الصلاحيات	الاتصال الداخلي	التحفيز	التدريب والتطوير	اختيار العاملين (التوظيف)	التسويق الداخلي		
-0,854	-0,254	-0,867	0,802	0,310	-0,659	Corrélation de Pearson	أداء العاملين
0,000	0,082	0,000	0,000	0,032	0,000	Sig. (bilatérale)	في المعهد
48	48	48	48	48	48	N	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Sps*Statistics V23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين المحور الأول وأبعاد المحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى التغير (95%) وحسب قيم مستوى الدلالة البالغة قيم أكبر من 0.05 في كل من المحور الأول قيمة (0.00)، كما سجلت قيم معنوية أكبر من (0.05) مع أغلب الأبعاد على الترتيب (0.032)، (0.000)، (0.00)، (0.00) فيما عدا البعد الرابع فهي غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى دلالتها البالغ (0.82) والذي هو أقل من (0.05)، ما يؤكد على عدم وجود علاقة ارتباط بينه وبين أداء العاملين في المعهد أما باقي الأبعاد فقد حققت معاملات الارتباط علاقة قوية لكل أداء العاملين axe2 وaxe1₂ وaxe1₁ وaxe1₅ ومعاملات متوسطة بكل من (axe1₁،)

2Axe1, 4axe1)، فوجود أغلب العلاقات المعنوية بين الأبعاد نتج عنه وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وأداء العاملين حسب رأي العينة المدروسة - ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتسويق الداخلي على تطور أداء العاملين حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم وللإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

- H_0 = لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لتسويق الداخلي على تطور أداء العاملين
 - H_1 = يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لتسويق الداخلي على تطوير أداء العاملين بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:
- الجدول رقم (3 - 20): معامل التحديد لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين.

Axe2=	8.902-1.871×.8	axe1
	Sig= 0.000	Sig=0.00
N=47	R²=0.434	Sig f= 0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

• **Axe₂** : أداء العاملين

• **Axe₁** : التسويق الداخلي

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات **Spss 23** أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل **Axe₁** على **Axe₂** حيث انه التغير في **Axe₁** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe₂** بـ **1.871**. والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R²=0.434** أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة ب **43.4%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 21): تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة.
تباين الانحدار	16,211	1	16,211	35,276	0,000
تباين البواقي	21,140	46	0,460	/	/
التباين الكلي	37,351	47	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23
أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($\text{sig}_{t_1} = \text{sig}_{t_2} = 0.000 < 0.05$) وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (95%) لتسويق الداخلي على أداء العاملين حسب رأي العينة المدروسة، ولتفصيل الأثر الخاص بأبعاد الأداء التسويقي نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 22): تحليل مقارنات الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين

طبيعة المتغير الشرطي	المعادلة	معامل التحديد R^2	معنوية معامل ستودنت (t_1, t_2)	معنوية معامل فيشر F	الرتبة
اختبار العاملين (التوظيف)	$Axe_2 = 0.368 + 0.803 \times axe_{11}$	0.076	(0.776, 0.032)	0.032	4
التدريب والتطوير	$Axe_2 = -0.569 + 1.174 \times axe_{12}$	0.643	(0.184, 0.00)	0.000	3
التحفيز	$Axe_2 = 4.852 - 0.76 \times axe_{13}$	0.752	(0.000, 0.000)	0.00	1
الاتصال الداخلي	لا يوجد أثر	/	/	0.082	لا يوجد أثر
تفويض الصلاحيات	$Axe_2 = 6.185 - 1.032 \times axe_{15}$	0.730	(0.000, 0.000)	0.000	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر معنوي للتحفيز على أداء العاملين حيث قدر معامل التحديد بـ 75.2%، بمعنى أنه كلما تغير التحفيز بوحدة واحدة أدى إلى تغيير أداء العاملين حسب العينة المدروسة بـ 75.2%، كما يبين الجدول أنه احتل المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير على أداء العاملين.
 - يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات على أداء العاملين، حيث قدر معامل التحديد بـ 73%، بمعنى أنه كلما تغير تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة أدى إلى تغيير أداء العاملين حسب العينة المدروسة بـ 73%، كما يبين الجدول أنه احتل المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على أداء العاملين.
 - يوجد أثر معنوي لتدريب والتطوير على أداء العاملين، حيث قدر معامل التحديد بـ 64.3%، بمعنى أنه كلما تغير التدريب والتطوير بوحدة واحدة أدى إلى تغيير أداء العاملين حسب العينة المدروسة بـ 64.3%، كما يبين الجدول أنه احتل المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير على أداء العاملين.
 - يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين على أداء العاملين، حيث قدر معامل التحديد بـ 7.6%، بمعنى أنه كلما تغير اختيار العاملين بوحدة واحدة أدى إلى تغيير أداء العاملين حسب العينة المدروسة بـ 7.6%، كما يبين الجدول أنه احتل المرتبة الرابعة من حيث درجة التأثير على أداء العاملين.
 - كما يبين الجدول عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على أداء العاملين نتيجة لعدم معنوية اختبار فيشر والبالغة 0.082 ما يؤكد عدم وجود أثر بينهما.
- ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة: اختبار الفروق الشخصية.
- 1- اختبار الفرضية التي مفادها توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى لتحصيل الدراسي حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم، بتيارت.
- ولدراسة الفرضية محل الدراسة تتبع الخطوات التالية:

1-1- اختبار التوزيع الطبيعي للمحور: يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام (Test

Kolmogorov-Smirnov)، والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

• **H₀**: متغير أداء العاملين لا يتبع التوزيع الطبيعي.

• **H₁**: متغير أداء العاملين يتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متغير أداء العاملين وباعتماد على spss 23.0

تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (3- 23): اختبار Kolmogorov-Smirnov

Test Kolmogorov-Smirnov		
أداء العاملين		
48	N	
3.2	المتوسط	
0.891	الانحراف المعياري	
0,123	المعنوية.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن $\text{sig}=0.123 > 0.05$ وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية

H₁ والتي مفادها أن متوسط محور أداء العاملين يتبع التوزيع الطبيعي.

1-2- اختبار الفرضية التي مفادها يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين تعزى

لتحصيل الدراسي حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة

بلقاسم

بما ان أداء العاملين كما تقدم يتبع التوزيع الطبيعي فانه من الضروري لاختبار الفروقات يلزم

استعمال تحليل التبيان الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

• **H₀**: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى لتحصيل

الدراسي

• **H₁**: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى لتحصيل

الدراسي.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3 - 24): تحليل التباين الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى لتحصيل الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8,372	2	4,186	6,501	,0030
داخل المجموعة	28,978	45	0,644	/	/
الكلية	37,351	47	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت $\text{sig}=0.003 < 0.05$

وعليه تجدد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء العاملين حسب العينة المدروسة تعزى لتحصيل الدراسي

ولمعرفة لصالح من يمكن الاعتماد على المقارنات البعدية **post hoc** بالاعتماد على اختبار **lsd**

وتتضح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (3 - 25): اختبار **LSD** للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور أداء

العاملين

المعنوية	متوسط الفروق	المستوى التعليمي (J)	المستوى التعليمي (I)
0,023	0,735*	جامعي	ثانوي
0,001	1,236*	دراسات عليا	
0,023	-0,735*	ثانوي	جامعي
0,068	0,501	دراسات عليا	
0,001	-1,236*	ثانوي	دراسات عليا
0,068	-0,501	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

نلاحظ من خلال الجدول حسب مستوى المعنوية أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء

العاملين وذلك كما يلي:

- توجد فروقات بين المستوى التعليمي ثانوي وجامعي $\text{sig}=0.023 < 0.05$
- توجد فروقات بين المستوى التعليمي ثانوي ودراسات عليا $\text{sig}=0.001 < 0.05$
- لا توجد فروقات بين المستوى التعليمي دراسات عليا وجامعي $\text{sig}=0.068 > 0.05$

2- اختبار الفرضية التي مفادها توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى للخبرة حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم بتيارت".

• H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى للخبرة المهنية.

• H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى للخبرة المهنية.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (3-26): تحليل التباين الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى للخبرة

صدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12,311	3	4,104	7,211	0,000
داخل المجموعة	25,040	44	0,569	/	/
الكلية	37,351	47	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23 يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر كانت معنوية حيث بلغت $sig=0.003<0.05$ وعليه تجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء العاملين حسب العينة المدروسة تعزى للخبرة ولمعرفة لصالح من يمكن الاعتماد على المقارنات البعدية **post hoc** بالاعتماد على اختبار **lsd** وتتضح نتائجه كما يلي:

الجدول رقم (3 - 27): اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات المجموعات لمحور أداء العاملين.

المنوية	متوسط الفروق	(J) الخبرة	(I) الخبرة
0000,	-1,927*	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0,000	-2,228*	من 11 إلى 15 سنوات	
0,000	-2,007*	أكثر من 15 سنة	
0,000	1,927*	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
0,296	-0,301	من 11 إلى 15 سنوات	
0,762	-0,08	أكثر من 15 سنة	
0000,	2,228*	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنوات
0,296	0,301	من 5 إلى 10 سنوات	
0,447	0,221	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

نلاحظ من خلال الجدول حسب مستوى المنوية أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أداء

العاملين تعزى للخبرة وذلك كما يلي:

- توجد فروقات بين كل من الفئة أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات
sig=0.000<0.05
- توجد فروقات بين كل من الفئة أقل من 5 سنوات ومن 11 إلى 15 سنوات
sig=0.000<0.05
- توجد فروقات بين كل من الفئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة
sig=0.000<0.05
- ولا توجد فروقات بين باقي الفئات لان مستوى الدلالة الخاص بها أكبر من 0.05

3- اختبار الفرضية التي مفادها توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى للجنس حسب رأي عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم بتيارت".

بما أن أداء العاملين كما تقدم يتبع التوزيع الطبيعي فانه من الضروري لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التبيان الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى للجنس
 - H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور أداء العاملين تعزى للجنس
- وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

جدول رقم (3-28): تحليل التبيان الأحادي لمجموعات محور أداء العاملين تعزى للجنس

اختبار T للمتوسطات			إختبار Levene's لتجانس التباين		الاختبار
SIG	DDT	T	SIG	F	البيان
0.294	46	1.061-	0.279	1.202	تساوي التباينين
0.290	45.763	1.070-			عدم تساوي التباينين

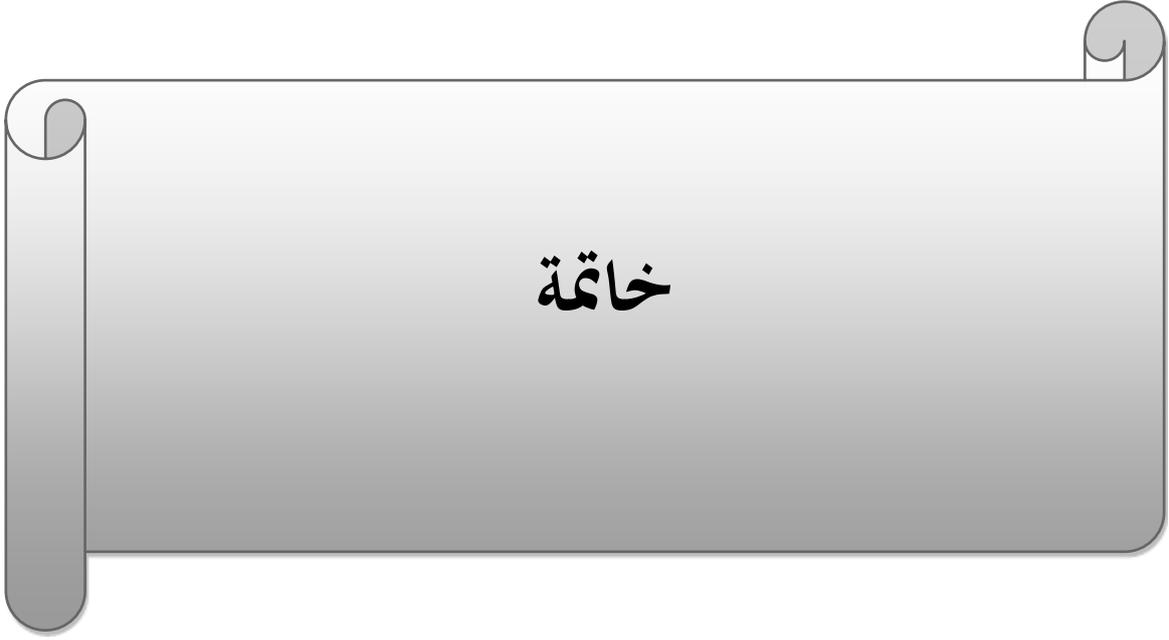
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستناد على مخرجات برنامج IBM*Spss*Statistics V23

توضح نتائج الجدول أعلاه قيمة اختبار فيشر المقدر بـ 1.202، حيث نلاحظ أنها حققت مستوى دلالة قدر بـ 0.279، إذ نلاحظ أنه أكبر من مستوى المعتمد في الدراسة ألا وهو 0.05 ما يؤكد على أن التباين متجانس بين جنس الذكور والإناث في أداء العاملين، وعليه سنعمد نتائج اختبار ستودنت في حالة تساوي التباينين، حيث قدرت قيمتها حسب الجدول بـ 1.061، حيث نلاحظ أنها حققت مستوى دلالة 0.294 إذ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، ما يجعلنا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أداء العاملين تعزى لجنس العامل

من خلال النظر إلى قيمة المتوسط الحسابي نلاحظ أنها تقريبا نفسها بالنسبة للجنسين بالنسبة لجنس الذكور يساوي 3.35 وبالنسبة لجنس الإناث 3.07 ومن ثم لا توجد فروقات تعزى للجنس.

خلاصة الفصل

- حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بالاستناد على ما تم التحصل عليه من معلومات، حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:
- وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد التسويق الداخلي و أداء العاملين ما عدا الاتصال الداخلي.
 - يوجد أثر معنوي لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05) ما عدا الاتصال الداخلي.
 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أداء العاملين تعزى لتحصيل الدراسي بين المستوى الثانوي والجامعي وكذلك بين المستوى الثانوي والدراسات العليا في حين أنه لا توجد فروقات بين الدراسات العليا والمستوى الجامعي.
 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أداء العاملين تعزى للخبرة المهنية بين فئة أقل من 5 سنوات و باقي الفئات، ولا توجد بين باقي الفئات.
 - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أداء العاملين تعزى لجنس العامل بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين.



خاتمة عامة

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج. لذا تم تقسيم هذا الجزء إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، والجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات وآفاق الدراسة.

أولاً: النتائج.

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضاً نموذجاً يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وتوصلنا من خلاله إلى الإجابة على الإشكالية العامة للبحث وكذلك إثبات صحة أو خطأ الفرضيات.

وفيما يلي سوف نبرز أهم النتائج النظرية:

- 1- في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.
- 2- التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة وذلك بحسن اختيار العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وترقيتهم ومكافأهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة المؤسسة والعاملين.
- 3- إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- 4- ومن أجل وضع التسويق الداخلي حيز التنفيذ لا بد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في اختيار العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي وتفويض الصلاحيات.
- 5- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين هو معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والمتمثلة في نقص المهارات والمعارف.

أما النتائج الدراسة الميدانية نبرزها في الآتي:

1- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى " توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين " مقبولة فجميع أبعاد التسويق الداخلي يوجد بينها وبين أداء العاملين علاقة ارتباط ما عدا بعد الاتصال الداخلي وبذلك فوجود أغلب العلاقات المعنوية بين أبعاد التسويق الداخلي نتج عنه وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وأداء العاملين.

2- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي على تطور أداء العاملين " فرضية مقبولة.

● فقد احتل التحفيز المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير لأن العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين يرون أن هناك نظام مكافآت مرضي للجميع بحيث يتم مكافأهم ماديا ومعنويا حسب حجم العمل الذي يبذلونه.

● احتل تفويض الصلاحيات المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على أداء العاملين حيث يرى العاملين أن إدارة المعهد تسمح لهم بإبداء آرائهم و طرح أفكارهم واقتراح الحلول لمشكلات العمل من خلال تفويض الصلاحيات لهم.

● احتل التدريب والتطوير المرتبة الثالثة من خلال درجة التأثير على أداء العاملين وهذا ما يبين درجة الاهتمام بتطوير وتنمية المهارات لدى العاملين والرفع من كفاءتهم من خلال وضع برامج تدريبية وفقا لاحتياجاتهم الوظيفية.

● أما بعد اختيار العاملين فقد احتل المرتبة الرابعة من خلال درجة التأثير حيث أن المؤسسة تستخدم معايير و شروط واضحة في توظيف العاملين وتختار عاملين ذوي كفاءة ومهارات عالية.

● في حين أن الاتصال الداخلي لم يسجل أي أثر على أداء العاملين نتيجة لعدم معنوية الاختبار بحيث أن المعهد لا يولي أهمية لهذا البعد ولا يوفر لهم وسائل اتصال داخلية فيما بينهم.

3- كما بينت الفرضية الثالثة نتائج اختبار الفروق الشخصية:

● " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى لتحصيل الدراسي " توجد فروقات بين المستوى الثانوي والجامعي وكذلك بين المستوى الثانوي والدراسات العليا في حين أنه لا توجد فروقات بين الدراسات العليا والمستوى الجامعي. ما يعني أن المستوى الثانوي لا يستخدم نفس المعايير التي يستخدمها المستوى الجامعي والدراسات العليا في تقييم مستوى أداء العاملين.

- " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى للخبرة المهنية " بين فئة أقل من 5 سنوات و باقي الفئات، ولا توجد بين باقي الفئات. ما يعني أن جميع الفئات تستخدم نفس المعايير في تقييم مستوى أداء ما عدا الفئة أقل من 5 سنوات.
- " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أداء العاملين تعزى للجنس " فرضية مرفوضة ومن ثم لا توجد فروق تعزى للجنس ما يعني أن الأفراد مهما اختلف جنسهم فإنهم يستخدمون نفس المعايير في تقييم مستوى أداء العاملين.

ثانيا: التوصيات.

- يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت في تحسين أدواته:
- 1- الاهتمام بتجسيد ممارسات التسويق الداخلي على أرض الواقع لأنه يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.
 - 2- حسن اختيار العاملين والعمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - 3- توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بالمعهد من خلال التحفيز لأنه يدفعهم لتقديم أفضل أداء لذا فهي في حاجة إلى وضع نظام حوافز فعال وعادل من أجل تحسين أدائهم وزيادة قابليتهم للعمل بكفاءة.
 - 4- العمل على توسيع نطاق تفويض الصلاحيات لدى عمال المعهد وإتاحة الفرصة لهم من أجل اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مجال عملهم وذلك للوصول إلى خدمة الزبون بأكبر سرعة ممكنة وفعالية وتقليلًا للتكاليف وتفاديا لضياع الفرص التسويقية.
 - 5- يجب تسطير برامج وخطط تدريبية باستمرار، يتم من خلالها إلحاق كل عمال المعهد ببرامج تدريبية، وأن تواكب هذه البرامج الطرق الحديثة في التدريب، وأن تتم داخل وخارج المعهد وأن يكون الهدف من هذه البرامج هو تفعيل التواصل مع العميل وخدمته على أحسن حال.
 - 6- تفعيل الاتصال بين المنظمة وأعضائها باعتباره عنصر مهم في برنامج التسويق الداخلي.

7- على المؤسسة أن تضع نظام تقييم أداء فعال للعاملين لأنه فرصة للتعرف على العاملين ومدى اهتمامهم بعملهم كما يعمل على قياس جهد وأداء كل عامل بالمؤسسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- 1- أثر التدريب على أداء العاملين.
- 2- الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- 3- دور التسويق الداخلي في نجاح وفعالية التسويق الخارجي.
- 4- دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، الطبعة الأولى، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2002.

- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.

- أحمد ماهر، الإخبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.

- الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.

- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة 3، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.

- جان مارك أونال، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، ترجمة نبيل جواد، مجد المؤسسة الجمعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.

- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، طبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، جامعة زيتونة، الأردن، 2009.
- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الحرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص 220.
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عبد الباري إبراهيم الدرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الوائل للنشر، 2010.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- عبد الباري درة و آخرون، إدارة القوى البشرية، الطبعة 2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2010.

- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2010.
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004.
- مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2000.
- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- أ- الأطروحات، المذكرات والرسائل الجامعية
1. أطروحات الدكتوراه:
- بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي و إدارة جودة الخدمات و أثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
- علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2001.

2. مذكرات الماجستير:

- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماستر ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- بعيرة عمر، أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- حمزة بو كفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008.
- ديماء خزام، أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، مذكرة ماجستير التأهيل والتخصص بإدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.
- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- سليمان صادق درمان و حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.

- سهام موسى الدربالي، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

- العربي بن داود، فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص215.

- فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.

- كسيرة مريم و قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي و أثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.

- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2009 .

- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Gronroos Christian, (1990), Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition, Lexington Books, Massachusetts, USA.

A horizontal scroll graphic with a gradient background from light to dark gray. The scroll is partially unrolled, with the top edge curled up on the right and the bottom edge curled down on the left. The Arabic text "الملاحق" is centered on the scroll.

الملاحق

الملحق: استمارة الاستبيان.

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم":
يسعدنا أن تكون هذه الاستبانة بين أيديكم، و نود إعلامكم أنها تدخل في إطار التحضير
لمذكرة الماستر في تخصص تسويق الخدمات الموسومة بـ " أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات
التعليمية لتحسين أداء العاملين في المعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة
بلقاسم" بتيارت"، فلکم جزيل الشکر مسبقا على مساهمتكم القيمة و مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا
الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان، لخدمة البحث العلمي لذلك نرجو منكم وضع علامة
(X) في الخانة المناسبة.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث
العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن شاء الله.
شكرا على تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

— خاشعي محمد.

إعداد الطالبتين:

— جبلي أسماء شيماء.

— توهامي ميمونة.

القسم الأول: البيانات الشخصية والمهنية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تناسبك.

- الجنس: أنثى ذكر
- السن: أقل من 25 سنة [25-35] [35-45] أكبر من 45 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات [05-10] [10-15] أكثر من 15 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- الحالة الاجتماعية: أعزب/عزباء متزوج/ة مطلق/ة أرمل/ة
- الوظيفة: سكرتارية أعمال غير إشرافية أعمال إشرافية وظيفة أخرى
- الأجر الشهري: أقل من 40000 دج من 40000 إلى 50000 دج من 50000 إلى 60000 دج أكثر من 60000 دج

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات التسويق الداخلي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين "قادة بلقاسم"، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
- البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)						
01	تستخدم إدارة المعهد شروط واضحة للتوظيف.					
02	يعتمد المعهد على المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.					
03	يتم اختيار العاملين وفق معايير عادلة لجميع المرشحين.					
04	تعتمد إدارة المعهد على الخبرة في التوظيف.					
05	يستخدم المعهد على مكاتب إدارة الموارد البشرية (ANEM) من اجل ملئ الشواغر التي لديها.					
- البعد الثاني: التدريب والتطوير						
06	تقوم إدارة المعهد بتدريب دوري للعاملين.					
07	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية في المعهد.					
08	يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المعهد.					
09	يساعد التدريب على فهم مشاكل العمل و حلها.					
البعد الثالث: التحفيز						
10	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.					
11	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.					
12	تستند المكافآت في المعهد إلى الأداء					
13	أبذل جهد كبير من أجل تحسين أداء عملي خوفا من الأجر المخصص.					

البعد الرابع: الاتصال الداخلي						
					14	تقوم إدارة المعهد بتوزيع المعلومات ونشرها بشكل دوري ومنتظم.
					15	توفر إدارة المعهد وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين.
					16	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل.
					17	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.
البعد الخامس: تفويض الصلاحيات						
					18	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم.
					19	تتيح إدارة المعهد إبداء الرأي للعاملين في حل المشكلات.
					20	تمنح إدارة المعهد للعاملين صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة.
					21	تمنح إدارة المعهد للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات التي يساعد في رفع مستوى الأداء.

المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد وعبارات القياس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين في معهد "قادة بلقاسم"، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

أداء العاملين في المعهد وعبارات القياس						
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					22	تتوفر لدى العاملين في المعهد الرغبة والاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر.
					23	تتوفر لدى العاملين في المعهد الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في العمل.

					24	يقوم العاملین في المعهد بتأدية الأعمال الموكلة لهم بكفاءة وفعالية.
					25	يتمتع العاملین في المعهد بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					26	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها.
					27	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة إلى (منصب العمل).
					28	الأجر الذي أتحصل يدفعني على بذل جهد أكبر.
					29	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.
					30	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد.
					31	يبحث العامل عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة.
					32	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف.
					33	يحقق قسمك أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.
					34	يحقق قسمك أهدافه في أقل مدة من الوقت المتوقع.
					35	حقق القسم الخاص بك أهدافه المالية للسنة السابقة.
					36	حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في ميزانية المعهد.

