



جامعة ابن خلدون بتيارت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية في مؤسسات التأمين
(دراسة حالة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - مهديّة -)

الأستاذ المشرف

أ. خاشعي محمد

من إعداد الطلبة:

- بن عائشة خيرة.
- بوحصيدة فاطيمة.

لجنة المناقشة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب المشرف
رئيسا	استاذ مساعد قسم أ	- بخوش أحمد
مقررا	استاذ مساعد قسم أ	- خاشعي محمد
مناقشا	استاذ محاضر قسم ب	- سعيداني سعيد
مناقشا	استاذ محاضر قسم أ	- مروان الصحراوي



شكر و عرفان

اللهم حمدا كثيرا ... أعطيتنا حين حرمننا الناس وسترتنا حين فضحنا الناس ووهبتنا من
لدنك الرحمة وفتحت لنا الأبواب دون حساب، استغنيننا عن عبادتك فغفرت لتقصيرنا
ويسرت لنا بغفرانك فجاء فؤادنا قيسا من نورك فأملنا فيك لا يخيب واثقنا بك فأهدنا
صراطك المستقيم.

بعد شكر الله لا ننسى أن أقدم خالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على
المذكرة

"خاشعي مُجَدِّ" الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح والآراء القيمة ومهما قلت
فلن أوفي له الشكر والتقدير.

ولا يفوتنا أن نقدم كلمات الشكر والاحترام إلى كل عمال الصندوق الجهوي للتعاون
الفلاحي - مهدية-

وفي الأخير نتمنى أن لا يكون هذا العمل آخر أعمالنا بل بداية نجاحنا.

إهداء

أهدي ثمار هذا العمل المتواضع إلى:

من كان سببا في وجودي ونور حياتي الوالدين العزيزين

أطال الله بعمرهما

والى سندي في الحياة أخي الكريم وزوجته وأولاده

والى كل أخواتي وأولادهم وخاصة أختي الغالية زهية

والى كل العائلة الكريمة كبيرا وصغيرا

وكل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

وجميع الأصدقاء وزملاء الدراسة

الطالبة بوحصيدة فاطيمة

إهداء

اهدي ثمار هذا العمل المتواضع إلى

من كانا سببا في وجودي ونور حياتي الوالدين الكريمين

كما اهدي هذا العمل إلى زوجي الحبيب

والى أبنائي الأعزاء ريم، أشرف، تسنيم، طه

الذين اتمنى لهم من قلبي كل النجاح في الدنيا والفوز بالأخرة.

والى سندي في الحياة إخواني وأخواتي وأولادهم.

والى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة

الطالبة بن عائشة خيرة

ملخص الدراسة



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب والتطوير، التحفيز والمكافآت، والاتصال الداخلي) في تحسين أداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية، ولاية تيارت. واشتملت عينة الدراسة على 21 عامل بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي تم توزيع الاستبيان عليهم بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

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، ابعاد التسويق الداخلي، الأداء، أداء الموارد البشرية، مؤسسات التامين

Abstract

This Study Aimed To Identify The Role Of Internal Marketing In Its Dimensions (Selection Of Employees , Training And Development, Motivation and Internal Communication) In Improving The Performance Of Human Resources In The regional Fund For Agricultural Cooperation In Mahdia Tiaret .

The Study Sample Included 21 workers In The regional fund Agricultural Cooperation. The Questionnaire Was Distributed To Them In A Random Manner , After That The Obtained Data Were Analyzed And Hypotheses Were Selected .

Relying On The Statistical Package For Social Sciences (SPSS) Program, This Study Showd That Internal Marketing Has A Role Improving The Performance Of The Human Resource, And The Results Showed The Existence Of An Impact And Strong Correlation Between These Two Variables.

Keywords: Internal Marketing, Beyond Internal Marketing, Performance, Resource Performance Humanity, Insurance Institutions

قائمة المحتويات

pdfelement

الفهرس

أ.....	شكر وعرهان
ب.....	إهداء
ج.....	إهداء
د.....	ملخص الدراسة
ن.....	قائمة المحتويات
س.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: أداء الموارد البشرية: المفاهيم والأبعاد
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
3.....	المطلب الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به
4.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء ومكوناته
6.....	المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه
8.....	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
8.....	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وإدارته
11.....	المطلب الثاني: مجالات ومحددات أداء الموارد البشرية في المؤسسة
13.....	المطلب الثالث: متطلبات أداء
14.....	المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة
14.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، أهدافه وأهميته
17.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية :
18.....	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وخطواتها
26.....	خلاصة الفصل

27	الفصل الثاني: التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية.....
28	تمهيد
29	المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي
29	المطلب الأول: التسويق الداخلي، المفهوم ومراحل تطوره
29	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي
30	الفرع الثاني: تطور مفهوم التسويق الداخلي
31	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه ومزاياه
31	الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي
32	الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي
33	الفرع الثالث: مزايا التسويق الداخلي
34	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
36	المبحث الثاني: سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسات
36	المطلب الأول: محددات ومراحل التسويق الداخلي
36	الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي
37	الفرع الثاني: مراحل التسويق الداخلي
38	المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي
38	الفرع الأول: مرتكزات التسويق الداخلي
38	الفرع الثاني: إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي
40	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي
44	المطلب الرابع: معيقات ومتطلبات نجاح التسويق الداخلي
44	الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي
44	الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي

45	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية.....
45	المطلب الأول: علاقة التدريب بأداء العاملين.....
47	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين.....
48	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين.....
51	خلاصة الفصل الثاني.....
52	الفصل الثالث دراسة حالة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.....
53	تمهيد.....
54	المبحث الأول: التعريف ب الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA محل الدراسة.....
54	المطلب الأول: نشأة وتعريق الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ومهامه وأهدافه.....
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وعلاقة المصالح ببعضها.....
60	المطلب الثالث: النشاطات أو الخدمات التأمينية التي يقدمها الصندوق CRMA.....
64	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
64	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها.....
65	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
67	المطلب الثالث : الأساليب المعالجة الإحصائية، وصدق وثبات الاستبيان.....
72	المبحث الثاني: وعرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات.....
73	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة.....
79	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة.....
85	المطلب الثالث: اختبار فرضيات ومناقشتها.....
92	خلاصة الفصل.....
52	الخاتمة.....
52	المراجع والملاحق.....

المجداول

33	الجدول رقم 1 أهداف التسويق الداخلي
65	الجدول رقم 2: مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.
66	الجدول رقم 3: هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)
68	الجدول رقم 4: توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان
71	الجدول رقم 5 : يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة
72	الجدول رقم 6: يبين قيمة معامل CRONBACH'S ALPHA للاستبيان
73	الجدول رقم 7: يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس
74	الجدول رقم 8: يبين توزيع افراد العينة حسب السن
75	الجدول رقم 9: يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي
76	الجدول رقم 10: يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية
77	الجدول رقم 11: يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

78	الجدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
79	الجدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري
80	الجدول رقم 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات التسويق الداخلي
83	الجدول رقم 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على أداء الموارد البشرية
85	الجدول رقم 16: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
88	الجدول رقم 17: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأولى
90	الجدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
91	الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
91	الجدول رقم 20: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الأشكال

41	الشكل رقم 1 نموذج BERRY للتسويق الداخلي
42	الشكل رقم 2: نموذج CORONNOOS للتسويق الداخلي
43	الشكل رقم 3: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي
56	الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي لمهدية
74	الشكل رقم 5: يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
111	الشكل رقم 6: يبين ترتيب مستويات التسويق الداخلي بالمؤسسة CRMA

مقدمة

مقدمة

في ظل التطورات التي تشهدها البيئة الحالية في عالمنا اليوم كان واجبا على المؤسسات الاهتمام بالتسويق لتقديم أفضل الخدمات ومن بينها مؤسسات التأمين، التي تتطلع إلى فرض مكانتها في السوق وتحقيق الأرباح في عملياتها ونشاطها، فبدأت بالاهتمام بالتسويق الداخلي، الذي ظهر في بداية الأمر كفكرة ومفهوم فقط على مستوى الإدارة اليابانية لكن كتطبيق ومقاربة معترف بها في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات ليكون الانتقال من المفهوم الخارجي للتسويق إلى التسويق الداخلي.

ووظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم الخدمات وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين أو المورد البشري والذي يعتبر عميلا داخليا لديه حاجات ورغبات يجب إشباعها بهدف بناء علاقة تتميز بالولاء للمنظمة، فمن خلال التسويق الداخلي تتحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن، لكون رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، فالعنصر البشري هو من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم، ويتخذ القرارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي هو الذي يحدد مكانتها وهنا تكمن أهمية أداء العاملين، فإن كان الأداء جيدا وفعالاً، يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق واستمرارية في نشاطها ومكانة عالية بين أفضل المؤسسات، ويحدد أيضا مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة ويجدد قدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها وتحقيق الأهداف الموضوعية لها.

وبالتالي أن فعالية منظمات الأعمال مرتبطة بأداء عمالها فهي ملتزمة بالاهتمام بالعنصر البشري (العاملين) من خلال تحفيزهم، تنمية قدراتهم، والترقية المستمرة لكفاءتهم إلى جانب تثمين أعمالهم وتقديرها وعلى المؤسسة أيضا الاهتمام بالعامل من حيث شخصيته، قدراته الخاصة وظروفه الاجتماعية لأن كل هذا ينعكس على زيادة الإنتاج واستقرار واستمرار المؤسسة، فاستعمال نظام تقييم الأداء بطريقة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى الموظف من جهة ومستوى المؤسسة من جهة أخرى وذلك بالتنبؤ بالتطورات لتحسين الكفاءات بفضل تخطيط وتحديد الأهداف والقيام بالأعمال الواجب إنجازها.

الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

أولاً. الدراسات السابقة

حظي موضوع التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في الفترة الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروح الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجلات العلمية وفي بعض الكتب.

وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة من خلال ثلاث محاور رئيسية، ثم نقوم بعد ذلك بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي: نذكر منها

- دراسة سلوى محمود محمود مطاحن "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية بالأردن، دراسة حالة منظمة صناعة الأثاث في عمان الأردن" قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط (2009-2010)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمة صناعة الأثاث عمان الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ إن إدارة المنظمة تطبق الدعم الإداري المطلوب وتحقق رضا العاملين.
 - ✓ إن إدارة المنظمة تطبق إجراءات توظيف مناسبة للعاملين بمستوى متوسط.
 - ✓ تطبيق الإدارة فلسفة العمل بروح الفريق الواحد بمستوى متوسط وتشجع العمل الجماعي.
- دراسة دكتورة موساوي سارة "اثر التسويق الداخلي في تنمية الولاء للعلامة التجارية"، دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية بالجزائر، مجلة العلوم والحقوق الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 جامعة زيان عاشور بالجلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده في تنمية الولاء للعلامة التجارية، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ وجود اثر لأبعاد التسويق الداخلي على تنمية الولاء للعلامة التجارية لمؤسسة موبيليس.
- ✓ زيادة الدافعية للعاملين.
- ✓ توفر إدارة المؤسسة برامج تدريبية للعاملين الجدد والقدامى.

الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية: نذكر منها

- دراسة الأستاذ نوري محمد" أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث: دولية فصلية أكاديمية محكمة-المجلد 06 العدد 01 جانفي 2014، جامعة الأغواط الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تنمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية العمومية.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ إن تنمية المورد البشري تبقى رهين حسن استخدام الأساليب العلمية الخاصة بتقييم الأداء وتدريب القائمين عليه.
- ✓ إعطاء الأولوية لمبدأ الكفاءة والمردودية الفعلية بما يخدم المنظمة والفرد على حد سواء.
- ✓ على القائمين بتسيير الموارد البشرية التحلي باليقظة الدائمة واستخدام الحوار الجماعي كأداة فعالة في تحقيق الانسجام بين استراتيجية المنظمة وأهداف العاملين.

- دراسة حامد حمد الله موسى "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمة " دراسة حالة مؤسسة التعليم العالي غير الحكومي في السودان 2012-2018 بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا جانفي 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة بالتطبيق على منظمات التعليم العالي الأهلي في السودان، وعلى أداء العاملين بها بنسب متفاوتة.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ وجود اثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات والكليات الأهلية في السودان وعلى العاملين بها بنسب متفاوتة
- ✓ يوجد اثر لأداء العاملين على أداء الكليات والجامعات

✓ يوجد عدم الرضا للعاملين بنظام التعويضات وعدم إشراكهم في اتخاذ القرار بالجامعات والكليات الأهلية.

الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية: نذكر منها

- دراسة الدكتور سليمان صادق وحسان ثابت، "اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى مجلة تنمية الرافدين 85 / 2007 كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ وجود اتفاق إيجابي حول ترسيخ ثقافة الخدمة في إدارات المصارف.
- ✓ وجود اتفاق إيجابي حول إجراءات التدريب الداخلي في إدارات المصارف.
- ✓ وجود اتفاق إيجابي على أن إدارات المصارف تعمل على تعزيز قدرات العاملين ورفع مستوى أدائهم.

- دراسة بلبخاري سامي "دور التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19 سنة 2018 جامعة 8 ماي 1945 قالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف اثر أبعاد التسويق الداخلي (المتتمثلة في التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي) على أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ عدم التزام أغلب الوكالات السياحية التي شملتها الدراسة بتطبيق برامج تدريبية مفيدة وفعالة.
- ✓ العاملون في الوكالات السياحية لهم هامش من الحرية أثناء تفاعلهم مع الزبائن خاصة عمال المكتب الأمامي.
- ✓ إن مختلف الوكالات السياحية المدروسة لا تولي اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية.

ثانيا. 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 للتسويق الداخلي الأثر الكبير في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية. أما في ما يخص مجال الاستفادة منها نذكرها فيما يلي:

- ✓ الاطلاع على الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية، ومعرفة تفكير الباحثين واستعمالهم للأساليب التحليلية وطرق توظيفها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.
- ✓ التعرف على المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمكن من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما يساعد على ترصين الجانب النظري لدراستنا الحالية.
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الحالية وبناء نموذجها الافتراضي واشتقاق فرضياتها.
- ✓ الاستفادة من الأساليب وطرائق التحليل المستعملة في الدراسات السابقة فيما يخص الجانب التطبيقي وإسقاطها على دراستنا الحالية.

إشكالية الدراسة

تكمن إشكالية الدراسة في أن تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات مرهون بممارسات أو تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، ومن هذا المنطلق تظهر لنا إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA) بمهدية - تيارت ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

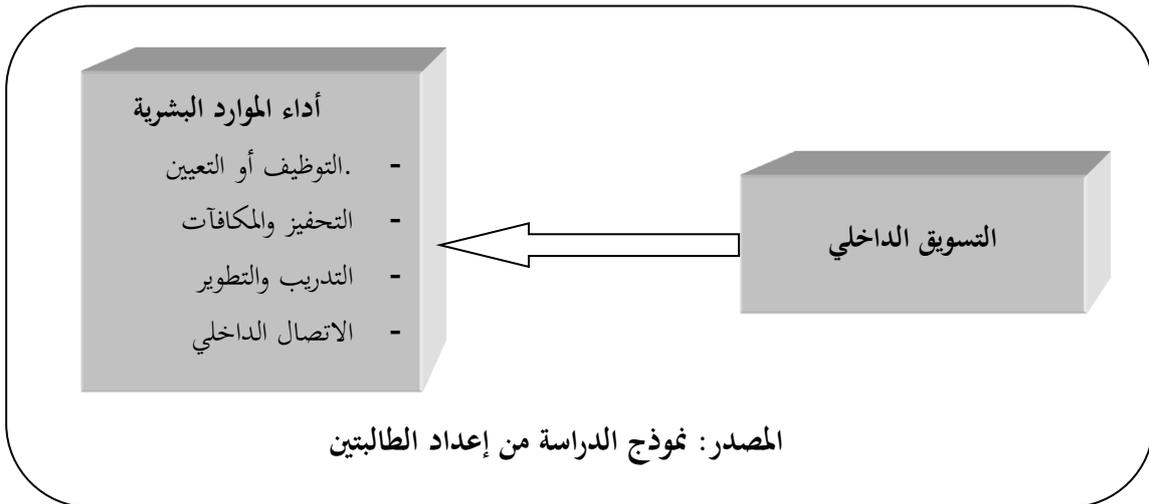
- هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت ؟

- هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف (التعيين) وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت ؟
- هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت ؟
- هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية التحفيز والمكافآت وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت ؟
- هل يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت ؟

نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً. نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا ببناء نموذج افتراضي لتمثيل وتشخيص طبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت، والمستخلص من واقع الأدبيات النظرية والتطبيقية كما هو موضح في الشكل الآتي:



ثانياً. فرضيات الدراسة:

نسعى انطلاقاً من نموذج الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت؟
- **الفرضيات الفرعية:** نذكرها في ما يلي:
 - يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف (التعيين) وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت؟
 - يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت
 - يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية التحفيز والمكافآت وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت.
 - يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية ولاية تيارت.

أهداف الدراسة

أن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة هو معرفة " كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وحتى نتمكن من الوصول إلى هذا الهدف والإجابة على هذا التساؤل قمنا بتحديد جملة من الأهداف الفرعية التي من شأنها أن توصلنا إلى الإجابة عن هذا التساؤل، هذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

تسليط الضوء على عدد من المفاهيم والقضايا الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وأبعاده وإجراءاته وكذا أداء العاملين.

تسليط الضوء على أهمية التسويق الداخلي في تحفيز وتطوير قدراتهم.

التعرف على عناصر التسويق الداخلي وطريقة تأثيرها على تحسين مستوى أداء المؤسسة من خلال رفع مستوى أداء العاملين

توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي وآثاره على أداء الأفراد في المنظمة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

تظهر أهمية التسويق الداخلي كونه أحد أنواع التسويق الذي تحتاج اليه المنظمات الخدمية (التأمينات).

أهمية الموضوع وضرورة المساهمة في تطبيقه بالمؤسسات الخدمية.

يساهم تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة بتعزيز ورفع مستوى أداء العاملين من خلال سياساته وإجراءاته حيث لكل إجراء دور وهدف وأثر معين على أداء العاملين.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

ارتباط الموضوع بمجال الاختصاص في الدراسة.

قناعتنا الخاصة بأهمية التسويق الداخلي في تنمية قدرات المورد البشري وتحفيزهم

الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

- الدور الإيجابي للتسويق الداخلي وكيفية استفادة المؤسسة الخدمية منه بهدف تحقيق أهدافها وذلك في ظل المنافسة الشديدة.

حدود الدراسة:

ويمكن تلخيص حدود الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزمني كما يلي:

- الإطار الزمني للدراسة: استندت هذه الدراسة على إجراء استبيان لاستكشاف ومعرفة كيف يساهم التسويق الداخلي وما أثره في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، ودامت هذه الدراسة أكثر من شهر، من تاريخ 13 فيفري 2022 إلى 28 فيفري 2022.
- الإطار المكاني للدراسة: يتمثل المكان الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة في المؤسسة التأمين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بمهدية تيارت.

منهج الدراسة

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

- **الأسلوب الوصفي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الثانوية للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجالات 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 (28) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تم التطرق في الفصل الأول أداء الموارد البشرية المفاهيم والأبعاد ويضم ثلاث مباحث الأول حول ماهية الأداء أما الثاني ماهية أداء الموارد البشرية والمبحث الثالث قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

الفصل الثاني: أما في الفصل الثاني فلقد خصصناه للتسويق الداخلي وأداء وقد قسم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يضم أساسيات حول التسويق الداخلي أما الثاني يتحدث عن سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسة أما المبحث الثالث خصص لعلاقة إجراءات التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تم تقسيم هذا الفصل بدوره إلى ثلاث مباحث ففي المبحث الأول تم التعرف على الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (CRMA)

أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ويضم المبحث الثالث تحليل البيانات الاستبيان واختيار الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الأول

أداء الموارد البشرية: المفاهيم والأبعاد

تمهيد

بما أن منظمات الأعمال توجد لتحقيق الأهداف، فإن درجة نجاح كل عامل من العاملين في الوصول إلى هذه الغاية يعتبر مهما في تحديد فعالية المنظمة، (الفعالية التنظيمية)، كما أن إنجاز أو تحقيق الأهداف يمكن إذا اعتباره بمثابة تعريف للأداء حيث يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة بين الإدارة والأفراد العاملين، حيث عملت النظريات القديمة والحديثة في الإدارة إلى المحاولة الكشف عن جميع السبل التي تمكن من تحقيق الأداء المتميز للعاملين والذي يمكن من تحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الأداء وأداء المورد البشري من ناحية، وللكيفية التي يتم بها تقييم أدائهم من ناحية أخرى وللمشاكل التي تعترض التقييم الموضوعي للأداء.

وعلى العموم سيتم التطرق إلى كل ما سبق في المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة



المبحث الأول: ماهية الأداء

ركزت المؤسسات حتى وقت قريب على عناصر الأموال والمواد الخام والآلات باعتبارها السبيل إلى النجاح واستمرارها ولم تهتم بالأداء الوظيفي ومطالبه.

المطلب الأول: تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به:

يتعرض هذا المطلب إلى تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به

أولاً. تعريف الأداء والمفاهيم المرتبطة به:

للأداء عدة تعاريف تتعدد بتعدد المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات، وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي يحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

والأداء في اللغة العربية هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، فيقال أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به¹.

أما اصطلاحاً فنورد التعاريف الآتية:

- ينظر إلى الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الرضا المساهمين والعمال في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل².

- كما يعرف أيضاً بأنه: هو نتيجة لفعل ماضي الحاضر من أجل تأمين البقاء والاستمرار في المستقبل أي أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء المدى الطويل³.

- ويشير أيضاً الأداء على أنه جهود تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه به المؤسسة أو الجهة المختصة أو الوصية التي تربط بها الوظيفة.

- ويعتبر الأداء على أنه الناتج الذي يحققه الفرد عند قيامه بأي عمل من الأعمال كما أنه يشمل القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل الموارد المتاحة أو المستهلة وهو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخطط له بنجاح.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشجع بها الفرد متطلبات

¹ بن نامة نورية، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التنسيير، جامعة وهران 2، 2017/2018، ص 83.

² Peter. drucker, *l'avenir du magement* ; Pearson éducation Frans Parise2005. P63

³ Andy neely, *business performance*, measurement Cambridge unversity press, 2004, P...

الوظيفة والمخرجات مما تحقق به المنظمة الأهداف التي تنعكس على الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك. أذن فان الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق النتائج المطلوبة أو المسطرة.

المطلب الثاني: أنواع الأداء ومكوناته الأداء

نظرا لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير مختلفة حسب الدراسات المتاحة نتطرق إلى بعضها.

أولاً. أنواع الأداء

يمكن تحديد أنواع الأداء في أربعة أشكال وهي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، والتي سنشرحها في الآتي:

1. حسب معيار المصدر:

أ- الأداء الداخلي: نستخلص فيه ثلاثة أجزاء هي كالتالي:

*الأداء البشري: هو اهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة بحيث حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط.

*الأداء التقني: وهو نتيجة حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

*الأداء المالي: ونرى أهميته من خلال استخدام الإمكانيات المالية للمؤسسة وتسخير كل الوسائل الهامة الخاصة منها الاعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية.

ب - الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط وهذه المتغيرات تنشأ خارج المؤسسة فهي في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي مما يتوجب عليها متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه.

2. حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة.

أ. أداء الوظيفة المالية: يكون من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس.....) وحسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها.

ب. أداء وظائف الإنتاج: عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية يتحقق أداء هذه الوظيفة فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة.

ت. أداء وظيفة التسويق: نجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق.

ث. أداء وظيفة الأفراد: للموارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية.

3. حسب معيار الشمولية: ينقسم هذا المعيار إلى نوعين:

أ. الأداء الكلي: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وتتمثل في المؤسسات العمومية التي تهدف إلى تقديم السلع والخدمات.

ب. الأداء الجزئي: ويكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى.

4. حسب معيار الطبيعة:

وتنقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونختصرها فيما يلي:

أ. الأداء الاجتماعي: هي الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها.

ب. الأداء الاقتصادي: يعتبر الدور التنموي للمؤسسات العمومية من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى هذه المؤسسات، ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة لتحريك كفاءة وفعالية القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي.

ثانيا: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة

1. الفعالية:

- تستخدم الفعالية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فاعلية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. فالفاعلية ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.

2. الكفاءة:

- مفهوم الكفاءة مربوط بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المتحققة في المخرجات أي انه مرتبط بالاقتصادية العمل.

3. علاقة الفاعلية بالكفاءة:

- نستخلص أن كل من الكفاءة والفاعلية متلازمان بمعنى أن المؤسسة هي التي تحسن استخدام مواردها الإنتاجية، وحسن استخدام الموارد يساهم بدرجة في تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

سوف نتطرق في هذا المطلب لمختلف معايير الأداء ثم سنتطرق للعوامل المؤثرة فيه.

أولاً. معايير الأداء:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة وتصحيح الأخطاء وأوجه القصور، وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي¹:

- **معيار الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل.
- **معيار الكمية:** هي حجم العمل المنجز من قبل الأفراد في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم ولا يتحداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم.
- **معيار الوقت:** تكمن أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو بمثابة رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل للوقت بدل إضاعته لأنه لا يقدر بثمن، فهو يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب القيام به.
- **معيار الإجراءات:** وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات المترتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء

¹ موساوي حليلة، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تاشة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2015، ص 46، 47.

والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إجراء العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.

ثانياً. العوامل المؤثرة في الأداء¹

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية¹:

1. العوامل الداخلية: وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المنظمة الداخلية (الموارد، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، وتتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها. ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات هي:

- **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتضم ما يلي:

- أ. نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ب. نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ت. تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- ث. نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- ج. التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- ح. التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- خ. نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- د. مستويات الأسعار.
- ذ. الموقع الجغرافي للمنظمة.

- **الهيكل التنظيمي:** الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم.

- **الموارد البشرية:** وتتعلق بمختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة. وتضم على الخصوص:

¹ نادية سعودي، مرجع سابق، ص 10، 11، 12.

- أ. هيكل القوى العاملة.
- ب. نظام الاختيار والتعيين.
- ت. التدريب والتأهيل والتنمية.
- ث. نظام الأجور والمكافآت.
- ج. نظم تقييم الأداء.
2. **العوامل الخارجية:** ويقصد بها مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة ومن بينها:
- **العوامل السياسية:** أن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.
 - **العوامل الاقتصادية:** كمعدلات (الفائدة، التضخم، البطالة)، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها... الخ.
 - **العوامل الاجتماعية:** مثل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.
 - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها.
 - **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري في المؤسسة أحد أهم مصادر الأداء الكلي في المؤسسة، وباعتباره أيضا أحد أهم عوامل نجاحها على الإطلاق، إذ لا معنى للعناصر الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العاملين سواء في المستوى التشغيلي أو الإداري أو الاستراتيجي. وانطلاقا من أهمية تحليل أداء المورد البشري سيتم التطرق في هذا المبحث بداية من مفهوم أداء الفرد وإدارته في المؤسسة، إلى جانب عناصر ومحددات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وإدارته:

سننطلق في هذا العنصر لمختلف التعارف التي وردت عن الباحثين في موضوع أداء العاملين في المؤسسات إلى جانب إدارته.

أولاً. تعريف أداء الموارد البشرية

يعد موضوع أداء العمال من المفاهيم التي عرفت اهتماماً في الباحثين والكتاب باعتبارها تتعلق بالعنصر البشري، بوصفه المؤشر الأساسي للحكم على فعالية الأفراد العاملين في المنظمة، لذا سنورد بعض تعاريف الباحثين كما يلي:

- يعرف أداء العاملين بقيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وباحثون آخرون بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة¹.
- كما يعرف على أنه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجدوى العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به² وانطلاقاً من التعريف السابقة الذكر يرتبط أداء العاملين بأنه يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائه ما لسابقه وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق.

ثانياً. تعريف إدارة أداء الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية.
- عملية أو مجموعة من العمليات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف وتحفيز الأفراد، في إطار زيادة فرص تحقيق هذه الأهداف.
- عملية إدارية تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع.

أولاً: أهداف إدارة الأداء:

تكمن أهداف إدارة الأداء فيما يلي³:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما طرأ عليها من تغيرات.

¹ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مجلة تنمية الرافدين، 85 (29) 2007، ص 55.

² غربي على وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 130.

³ بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 305.

- إعطاء الفرصة لتبادل الأداء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
 - تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإشراف 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 لتفاوض حول المشكلات.
- كما تهدف إلى تأسيس ثقافة تنظيمية تسمح بالإدارة والجماعات يتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل وفي مهاراتهم ومشاركتهم¹.

ويتطلب السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءات في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسياً وأفقياً وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك.

ثالثاً. عناصر إدارة الأداء

تتكون أداة الأداء من أربعة عناصر²:

- **تخطيط الأداء**: وهو رسم صورة للأداء المستقبلي.
 - **تحقيق الأهداف**: وذلك من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة.
- ومما لا شك أن عملية تحديد الأهداف يجب أن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات الفعلية والكامنة لديهم وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع.
- **تنظيم الأداء**، ويتطلب وجود هيكل أو بنیان تنظيمي واضح المعالم يستطيع أن يعرف من خلاله تحديد موقعه بدقة على خريطة العمل بل ويستطيع أن يعرف القنوات والطرق التي من خلالها أن يتحرك رأسياً وأفقياً، وأهمية التنظيم أداء الموارد البشرية تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.
- ويتطلب تنظيم الأداء توفر الآتي:

1. الهيكل أو البنیان والعلاقات التنظيمية الواضحة.
2. اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضحة لتنظيم العمل.

¹ مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2010، ص49.

² جابر عوض أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 111، 112.

3. لتحديد الواضح للمسؤوليات والمهام التي يشغلونها.
4. وجود نظام الاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة.
5. الاختيار السليم والمناسب وللأفراد والوظائف التي يشغلونها.

رابعاً. توجيه أداء المورد البشري:

يحتاج العامل إلى توجيه والإرشاد منذ بداية العمل وباستمرار من خلال الأساليب المختلفة مثل الاشتراك في الدورات التدريبية أو التدريب أثناء العمل أو تصحيح الأخطاء من خلال الإرشاد وتوفير سبل الاتصال الصحيحة.

والهدف من عملية التوجيه هو متابعة نتائج أداء العاملين من خلال القياس المستمر لأدائهم وإمدادهم بالتعليمات اللازمة، كنوع من التغذية العكسية عن طريق مناقشة نتائج قياس الدوري.

المطلب الثاني: مجالات ومحددات أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

سنحاول في هذا المطلب التعرف على مجالات ومحددات أداء العاملين

أولاً: محددات أداء العاملين.

لأداء العاملين ثلاث محددات وهي:

- **مناخ العمل:** يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته جميعها.

- **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، والمقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية: **مستوى الأداء والمقدرة على العمل والرغبة في العمل.**

ثانياً: مؤشرات تقييم أداء العاملين.

سنحاول التطرق في هذا العنصر إلى بعض المؤشرات المعتمدة في تقييم أداء العاملين ومنها ما يلي :

1. **الرضا الوظيفي:** يشير الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل بصفة عامة إلى مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها ألف رد نحو العمل الذي يشغله وظروفه، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقد فيما يجب أن تكون عليه الوظيفة كلما كانت مشاعره إيجابية وتحقق له الرضا والعكس.
2. **غياب العاملين:** أن ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها مختلف المنظمات على اختلاف طبيعتها في كل دول العالم حيث تؤكد المؤشرات على أن معدلات هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة، وقد عرفت على أنها عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزومين بالحضور للعمل، وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين الموظفين على الحضور إلى العمل بانتظام، وكذلك قد يخلق الغياب نوعاً من عدم الرضا بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل نتيجة الوقت المستغرق في توجيه العاملين المؤقتين الذين يحلون مؤقتاً محل الغائبين.
3. **الإنتاجية:** تعبر على خلق القيمة المضافة (الناتج) باستخدام عمال إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية والكفاءة.
4. **الجودة:** هي خصائص المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن وهي تختلف باختلاف المنتجات والخدمات وطرق استخدامها وفي هذا السياق كلما زادت الجودة زاد رضا الزبائن وبالتالي دخل وربح المؤسسات المنتجة.
5. **الوقت:** يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة، وهو يمر بسرعة دون توقف ولا يمكن تخزينه أو استبقائه، وإن هذا المؤشر يقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.
6. **الإبداع:** هو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.

المطلب الثالث: متطلبات أداء الموارد البشرية:

يتوقف نجاح عملية الأداء في تحقيق مزاياها على مدى توفر بعض الشروط والمتطلبات الضرورية فمنها ما يتعلق بإجراءات أساليب الأداء.

أولاً. المتطلبات المتعلقة بإجراءات أساليب الأداء:

يمكن التعبير عن هذه الشروط والمتطلبات بالنقاط التالية:

- وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.
- أن تكون المعدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.

- معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجود نتائج الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين كالشدة واللين. ولمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية:

- الموضوعية.
 - الوضوح والثبات.
 - التمييز.
 - أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام وقليلة التكاليف.
 - الدقة في اختيار المواصفات.
 - التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لدى اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير المناسبة والمقاييس المناسبة لتلك الطريقة.
 - تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر وسهولة.
 - أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
 - أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء ومهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
 - أخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك وإتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم.
- ثانياً. تحديد متطلبات الأداء:**

يتم تحديد المهارات والنتائج والإنجازات المراد تحقيقها من قبل العامل مثل:

- نوعية العمل المنجز.

- التعاون مع الرؤساء .

1- تحديد الطريقة المناسبة للأداء :

هناك طرق كثيرة لتحديد متطلبات الأداء تصلح لكل المنظمات وهي طريقة لتقييم الموظف الإداري تختلف من موظف إلى آخر .

2- تدريب المشرفين والرؤساء :

لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وان أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.

3- مناقشة طرق التقييم مع العاملين :

لابد أن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل:

- الطريقة المستخدمة في التقييم.

- العناصر التي سيركز عليها.

- فائدة التقييم وانعكاساته على المستقبل.

4- تحديد معايير مسبقة للمقارنة:

الهدف منه قياس مدى التزام الموظف متطلبات العمل التي تحدد في شكل معايير (كمية -نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة

لقياس وتقييم أداء الموارد البشرية يكون من خلال محاولة ربطه بالاتجاهات الحديثة المتعلقة بتتمية الموارد البشرية ومداخلها الحديثة في تطوير تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة. ولبيان ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية وأهدافه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية، أهدافه وأهميته

أن الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات باختلافها يعتبر الآلية التي تكون المساعدة الوحيدة في الوصف المنظم على أساس نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء أفرادها خلال فترة معينة.

أولاً. مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لتقييم الأداء تعاريف عدة تختلف باختلاف الباحثين والدارسين ومنها ما يلي:

- يعرف بأنه: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مد كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية نقلهم لوظائف ذات

مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف¹.

- كما يعرف بأنه² تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه، بحيث نجد عملية تقييم الأداء تتضمن ما يلي:

أ. وضع أعداد معدلات العمل.

ب. تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً لهذه المعدلات.

ت. إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

- ويعرف أيضاً بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على تصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وآخر على معاملته لزملائه ومرؤوسيه³.

نستنتج على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم الأداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي: "قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الإدارة التي يعمل بيها أو بمعنى آخر هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ومهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة، والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل".

ثانياً. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات إحدى السياسات المعتمدة من قبل إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحديد مدى كفاءة الفرد. ونظراً للأهداف والفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية.

لذا تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى ما يلي⁴:

- رفع الروح المعنوية للعامل.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم اتجاه العمل.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ...

² جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ...

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء الموارد البشرية، دار الراية، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 154.

⁴ غربي علي، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

- 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.
- ثالثاً. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:**
- تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي¹:
- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
 - تزويد المنظمات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقياس محددة.
 - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين. يفيد في خفض معدل دوران العمل الوظيفيين والسلبيات في السلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
 - ومن مزايا تقويم الأداء أيضاً²:
 - يعد تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور، وفي وضع معايير موضوعية لسياسات الترقية والنقل والندب.
 - يحدد تقييم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم، وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين المستوى هذا الأداء في المستقبل.
 - يعد تقييم الأداء عاملاً مساعداً علو وضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته. وهناك من يرى أن أهمية تقييم أداء العاملين تكمن في النقاط التالية:
 - تحديد مدى كفاءة الفرد.
 - المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية ونقل وترفيه وعلاوات تعيين ومكافآت.
 - زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - زيادة الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله.
 - تساعد هذه الوسيلة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص17.

² سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص301.

- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف، التدريب، التنمية، الاستقطاب...الخ).

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الموارد البشرية:

تشير دراسات الباحثين إلى وجود العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر وغير مباشر في أداء العاملين، منها ما يقع تحت سيطرة العامل ومنها ما هو خارج سيطرته، وتصنف هذه العوامل إلى ما يلي¹:

1. العوامل التنظيمية: وهي جملة العوامل التي تتعلق بفلسفة المنظمات والسياسات والإجراءات والطرق

الإدارية المستخدمة مع العاملين وتضم ما يلي:

- أسلوب الإدارة
- التصميم التنظيمي
- العدالة الوظيفية
- تقدير الإدارة للعمل المنجز
- الاتصالات الداخلية.

2. الظروف المادية للعمل: وتتعلق بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بمهامه وهي :

- الإضاءة
- الضوضاء
- درجة الحرارة
- الموقع الجغرافي للعمل
- التنظيم المادي للعمل
- طبيعة العمل

3. عوامل شخصية: وتتمثل في مختلف السمات والميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتضم:

- مستوى التعلم
- الخبرات والمهارات
- عدد سنوات الخدمة
- درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته
- رغبة العامل في العمل
- أخلاقيات الفرد العامل

¹عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 عين البيضاء)، مذكر الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2013/2014، ص 53، 54، 55، 56، 57، 58.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية وخطواتها:

تعد طرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية تقييم كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، حيث تشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين التي يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة)، بحيث كل الطرق المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، سنحاول شرح في هذا العنصر.

أولاً. طرق تقييم الأداء:

تشير الأدبيات النظرية إلى وجود عدة طرق م لتقويم أداء العاملين تختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها، حيث كان الأسلوب المنتبع في تقييم أداء العاملين في الماضي يعتمد على الملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات الشخص وخصائصه، مثل قدراته إلى أداء العمل، والمواظبة والانتظام، والتعاون مع الزملاء، وغيرها ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء، وليس على الفرد، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو التقليدي وما هو حديث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الطرق التقليدية:

يقوم المفهوم التقليدي لتقييم الأداء العاملين الذي يشيع استخدامه حاليا على اعداد نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على الصفات الفرد، ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه في المسؤولية.

وتتمثل أهم الطرق التقليدية في التقييم الآتي¹:

1. من خلال بحث الصفات: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد ما يلي:
 - تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمل أو مجموعة من العاملين، وتؤثر فيه.
 - توزيع درجات نقاط التقييم على الصفات التي تم اختيارها، وقد يكون التوزيع متساويا لجميع الصفات، أو بشكل مختلف إذا كانت بعض الصفات ذات أهمية متميزة في أداء بعض الوظائف.
 - تحديد مقياس مماثل يتم من خلال تحدد درجة كل على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل من مقياس وكما يلي: ممتاز 10 درجات، جيد جدا 8 درجات، جيد 6 درجات، متوسط 4 درجات، ضعيف 2 درجات.

¹ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص350.

وما يعاب من استخدام هذه الطريقة ما يلي:

أ. احتمال التحيز لصفة واحدة، فتحيز المقوم لصفة معينة قد يدفعه إلى إعطاء تقويمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثر بتلك الصفة.

ب. التساهل أو التشدد: فالنتائج النهائية للتقييم تتأثر بسلوكية المقوم، فإذا كان بطبيعته متشدداً فإنه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين.

ت. نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة، وخاصة لبعض الوظائف ذات طبيعة الفنية أو العملية.

2. **تقويم المهارات:** في بعض الوظائف يعتمد أداء العامل على امتلاك مهارات معينة فإنه لا بد من

قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف، وذلك وفق خطوتين التاليتين¹:

- تحديد المهارات الأساسية التي يحتاج إليها الفرد المطلوب تقييم أدائه (فنية، إنسانية، ذهنية).
- تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس، ومن ثمة إتباع نفس الخطوات الواردة في الفقرات الثلاث الأخيرة في الطريقة.

3. **الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق لتقييم الموارد البشرية وأسهلها، إذ يقوم بموجبه الرئيس

المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس. وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب بل وفق الأداء العام للموظف، وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الفهم والاستعمال.
- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.
- تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.
- ولكن يؤخذ عليها أنها تتسم بالموضوعية، لأنها تخضع عملية التقويم وللحكم والمقارنة.

ومن طرق التقليدية نجد أيضاً:²

- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** والتي تتميز بأنها توفر مقدار معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة تتطلب وقتاً طويلاً في القياس، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين، لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء.

- **طريقة التوزيع الإجمالي:** تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي، أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبر على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب

¹ نادر أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص166.

وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

- **طريقة التقييم المشتركة:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية:

- أ. اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- ب. اشتراك القائمين بعملية في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- ت. تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، ولا فائدة منها.
- ث. رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج عملية التقييم.
- **أسلوب الإدارة بالأهداف:** استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء الاهتمام في فترات سابقة، أما الأسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من رئيس والمرؤوسين بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة الزمنية معينة، والتعرف على النواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيد للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، ووجبات محددة لفترة أخرى مقبلة. ومن أهم مزايا التي يحققها هذا الأسلوب ما يلي:

- أ. الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- ب. تنمية القدرة على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- ت. تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي. التركيز على إنجازات الفرد، وليس سمياته الشخصية. وتناسب هذه مع الأنواع معينة من الوظائف، ولا سيما في مستويات الإداريين العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء، كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا، ومع ضرورة تدريب العمليين والمشرفين على أساس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.

- **النموذج المغلق لتقييم الأداء:** ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا، لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها: مبدأ الترشيح والمنطق، مبدأ الرجل الاقتصادي، مبدأ رجل الرفاهية. ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا البرنامج ما يلي:

- أ. التقييم الاقتصادي.
- ب. التقييم القانوني والتشريعي للأداء.

ت. تقييم القيم المتعارضة.

- النظام المفتوح لتقييم الأداء: يستند النموذج على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم.
- قياس الفعالية التنظيمية: حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها.

ثانياً. خطوات تقييم الأداء

وتشمل على ما يلي¹:

الخطوة الأولى: وضع معايير قياس الأداء: يتم في هذه الخطوة وتحديد معايير الإنجاز بناءً على طبيعة العمل التي تحلل وتوضيح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها. كما يقوم بإبلاغ المعايير التوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوسين ما هو متوقع منه إنجازه في عمله يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوسين استلم التعليمات المتعلقة بإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

الخطوة الثانية: بناء معايير الأداء: بهدف بناء المعايير للأداء لكل من الوظائف في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظيفة، ونظراً إلى أن معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعاد عديدة لذلك فلا بد من استخدام معايير متعددة لقياس صدق الأداء على أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- الصدق: وهو مدى إمكانية المعيار في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.
- الثبات: أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة إصدار القرارات الخاصة بتحفيز أو التدريب أو التطوير.
- تحديد طريقة قياس الأداء: هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق، وهناك من يقسمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

¹ بسمة أحمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008، ص35، 34.

الخطوة الثالثة: تحديد مصادر جمع البيانات: أن عملية قياس الأداء لا تخرج عن كونها عملية تجميع معلومات ومن أهم عناصرها:

- أن هناك شخصا سوف يقوم بتجميع المعلومات اللازمة للتقييم.
 - ومن أي مكان وموقع سيتم جمع هذه المعلومات
- وهذان العنصران يمنحان عدة مصادر لجمع البيانات لمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ويمكن الاتفاق على أربعة جهات تعتبر مصدر للمعلومات التي يعتمد عليها في قياس وتقييم الأداء (الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، رفاق العمل، المرؤوسون).

الخطوة الرابعة: تحليل تقارير قياس الأداء: ويقصد بها مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية، وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد بهذه النتيجة¹.

الخطوة الخامسة: مناقشة تقارير الأداء مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج أدائهم بل من الضروري أن كون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقوم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب السلبية في الأداء، أن المناقشة تخفف من شدة تأثير نتائج السلبية على مشاعر واتجاهات العاملين.

الخطوة السادسة: تحديد مدة قياس الأداء: عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم تقرير عن أداء العاملين، وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة والقوانين المعمول بها، وبصفة عامة فإن أغلب المنشآت تقوم بإعداد تقارير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنظمات تقوم بإعداد مثل هذه التقارير كل ستة أشهر وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة، كان تكون كل شهرين أو ثلاثة أشهر حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب، والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة.

الخطوة السابعة: القيام بالإجراءات التصحيحية: تعتبر بمثابة التغذية العكسية وفق مفهوم النظم، والتي يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح، وقد تكون مباشرة وسريعة دون أن تحقق من الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وإنما محاولة

¹ بسمه احمد إبراهيم أبو زايد، مرجع سبق ذكره، ص36، 37.

تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد سبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

ثالثا. صعوبات تقييم الأداء:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع المعقدة، لكونها تتم بالتقديرات الشخصية، أي يتضمن حكم شخص على آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات أو أخطاء قد يجعل الحكم غير موضوعي. وسنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه الصعوبات¹:

- **صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.
- **لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت:** قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعمال والقيام بدور الحكم على نتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.
- **ونجد من التحديات أيضا ما يلي²:**
- **التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين:** ذلك أن المرؤوس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
- **التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المرؤوسين في الفترات وإعطائهم تقديرات سيئة، أو رغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين.
- **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 المستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة كأكملها.
- **التحيزات الشخصية للرؤساء:** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين، يؤثر تأثير ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في غياب معايير موضوعية للتقييم.

¹ حنا نصر الله: مرجع سبق ذكره، ص 176.

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

الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لاهي بالعالية أو المخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير المتفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.



خلاصة الفصل

توصلنا من خلال دراسة هذا الفصل إلى ما يلي:

إن الأداء يلعب دورا مهما في أي منظمة فهو يعكس قدرتها على البقاء في المدى الطويل، وأيضا توصلنا إلى التعرف على مفهوم أداء الموارد البشرية والتي تتمثل في المجهودات التي يبذلها كل فرد في المنظمة والمستوى الذي يريد تحقيقه ولتقييم هذا الأداء تقوم المؤسسة بقيامه بعدة طرق لتحديد كفاءة العامل.

إن الأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل وبالتالي فإن تقييم وقياس الأداء يمثل علاجا للقصور والخلل وتحديد موطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات والعمل على تنمية المواهب وإكساب العامل معلومة لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

أداء الموارد البشرية ما هو إلا انعكاس لمدى وفاء الفرد لمتطلبات العمل والممارسات الإدارية الحديثة والتأكيد على أهميتها كالتمكن الإداري وفرق العمل والاتصال الداخلي وغيرها من الإجراءات، وباعتبارها مداخل حديثة لتحسين أداء العاملين من خلال تحملهم للمسؤولية أكثر ومدى مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات بغية تحسين أداء المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

تمهيد

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عاملها وتوحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين.

وبما أن العاملين هم واجهة للمؤسسة فمطلوب منها الاهتمام بهم بقدر الاهتمام بالعملاء، وهذا سينعكس بالإيجاب عليهم، لأن العامل أي العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول إلى العملي الخارجي فلا بد من انتهاز نهج التسويق الداخلي الذي يهتم بالكفاءات البشرية عن طريق تنميتها، تدريبها وتحفيزها وتمكينه، واعتبار التسويق الداخلي جزء لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي.

- **المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي.**
- **المبحث الثاني: سيرورة التسويق الداخلي في المؤسسة.**
- **المبحث الثالث: علاقة إجراءات التسوق الداخلي بأداء الموارد البشرية.**



المبحث الأول: أساسيات حول التسويق الداخلي:

ارتبط مفهوم التسويق الداخلي بالتسويق بصفة عامة ارتباطاً وثيقاً فلا يمكن التعامل مع مفهوم التسويق الداخلي على أنه مفهوم منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي. فالمفهوم التسويقي إذا ما تم فهمه وتطبيقه بشكل ملائم، فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الاعتماد عليها لفهم التسويق الداخلي، لذلك فإن عدم التطبيق الجيد للمفهوم التسويقي يعيق ويصعب عملية القيام بالتسويق الداخلي.

وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح المقصود بالتسويق الداخلي مع ذكر أهميته وأهدافه وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية وأخيراً سنتطرق إلى عناصر مزيج التسويق الداخلي.

المطلب الأول: التسويق الداخلي، المفهوم ومراحل تطوره:

قبل التطرق إلى التطور الذي شهده مفهوم التسويق الداخلي سنقوم باستعراض أهم تعاريف التسويق الداخلي التي وردت من قبل الباحثين.

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي:

لقد تعددت واختلقت التفسيرات والتعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي، مما أدى إلى تطوره وساهم في تنوع الأنشطة التيتم وضعها جميعاً تحت مظلة هذا المفهوم، لذلك سنستعرض بعض التعاريف الأكثر شيوعاً:

- التسويق الداخلي هو فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين (زبائن) ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم¹.
- كما عرفه بيرري (Berry) على أنه "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"²، هذا التعريف يشير إلى اعتبار العاملين بالمؤسسة زبائن يتم دراسة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مميزة تحقق الرضا للزبون الخارجي، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في الأخير.

¹ محمد عبد العليم أبو النجا، ص 151.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 284

- ويمكن كذلك الإشارة إلى التسويق الداخلي باعتباره "تلك الاستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها¹.
 - وهو يعرف أيضا على أنه "عملية اجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والكفؤين من خلال توفير المنتجات (الوظائف) التي ترضي احتياجاتهم².
 - كما اقترح بعض الباحثين بقوله "إن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تتبع وظائفها للعاملين بها، قبل أن تتبع خدماتها للعملاء في الخارج³.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ إلحاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم أي العاملين (عملاء داخليين) والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد. لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة والذي يعبر عنه (بالتسويق الداخلي) مرتبط برضا العميل الخارجي (تسويق خارجي)، حيث أن التسويق الداخلي يعمل على توفير أجواء وبيئة عمل مستقرة يشعر معها العاملون بالإيجابية والرغبة في العمل والرضا.

الفرع الثاني: تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

أولاً: مرحلة دافعية ورضا الموظف: ركزت كتابات بييري وزملاءه خلال هذه المرحلة على دافعية الموظفين ورضاهم عن المؤسسة لأن ركيزة التسويق الداخلي تعتمد على تحفيز الموظفين قصد تحسين جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء فإشباع حاجيات الموظفين يعني بالضرورة تلبية وإشباع حاجات العميل الخارجي.

ثانياً: مرحلة التوجه بالعميل: تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء ومن هنا ركز كر ونووس (Cronoos) على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي والذي

¹ محمد عبد العليم أبو النجا، مرجع سابق، ص 151.

² رأفت عواد، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والسبعون، العراق، 2015، ص 35.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 284.

يقصد به مسؤولية الموظف الأساسية اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين. كما أشار إلى هذه العلاقات التفاعلية لا يقتصر تأثيرها على قرارات الشراء وإعادة الشراء وإنما يمتد تأثيرها بشكل قوي لتوفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير: بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة حيث ترى هذه المرحلة بان التنفيذ الفعال للاستراتيجية يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية بالدرجة الأولى من خلال القضاء على الصراعات الداخلية وإيجاد أساليب اتصال داخلية فعالة أساسها مشاركة جميع الأطراف. من خلال المراحل التي مر بها تطور التسويق الداخلي أصبح مجال تطبيقه واسعاً ليشمل أي نوع من المؤسسات التي تهدف إلى التفوق¹.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه ومزاياه:

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهمية التسويق الداخلي، وكذا أهدافه ومزاياه وفق ما أورده الأدبيات النظرية في هذا المجال.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي نوضح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

1. **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:** يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواق خارجية والأداء التي تعزز من خلالها موقعاً تنافسياً في هذه الأسواق وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة ويكسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير-بناء الصورة العامة-إستراتيجية المنظمة.

¹ رأفت عواد، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والسبعون، العراق.

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين: هناك العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها¹:
- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين فمن خلال المبحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
 - تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.
 - تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري إما أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
 - شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

أن العاملين في المؤسسات يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات العمل المتواصل في هيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة. وبالتالي أن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتقهما وتحفزا واهتماما بخدمة العملاء أما على المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية.

لأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي¹:

عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية¹ العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2008، ص ص: 18-19

الجدول رقم 1 أهداف التسويق الداخلي

-الهدف العام
-جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء
-الهدف على المستوى الاستراتيجي
-خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد -دعم الطرق الإدارية. -دعم سياسة الأفراد. -دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. -يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
-الهدف على المستوى التكتيكي
-يجب على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. -يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة خدمات المصارف ثم كسب رضا

الزبائن، مرجع سابق، ص 19

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

الفرع الثالث: مزايا التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل مزايا وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية ويمكن تلخيصها فيما يلي²:

1. التسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
2. التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
3. التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

تشير الأدبيات النظرية أن هناك بعض المفاهيم الإدارية التي ارتبط مفهومها بالتسويق الداخلي، والتي سنتطرق إلى بعض هذه المفاهيم فيما يلي:

أولاً التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية : أن 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 إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين. حيث أن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي وهو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة¹.

ثانياً. التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات : يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوباً تفاعلياً للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وعلى مدى إمكانية قدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري

¹ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 20-121.

إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة 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 التحقيق¹.

ثالثاً. التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة : تتمثل طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة في²:

أن إدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم الإدارية 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 تتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

وتسعى المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته 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. ويضيف نفس الباحثان 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 الداخلية التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.
- ومن هنا يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

¹ حكيم بن جروة وخليدة دهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص. ص 97-98

² - محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

رابعاً. علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي: أن علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي تتميز بالعديد من الاختلافات مثلاً:

1. التسويق الداخلي يعتمد على الفريق الموجود في الشركة ومحدودية الموارد على العكس مع التسويق الخارجي حيث انه يضم تعاوناً من عدد من الموارد.
2. إن التسويق الداخلي لا يصل إلى عدد من المناطق على عكس التسويق الخارجي الذي يصل إلى أكبر عدد من المناطق.
3. إن التسويق الداخلي يقتصر على آراء الموظفين في الشركة أو المنطقة بعكس التسويق الخارجي.
4. يتميز التسويق الداخلي بانخفاض التكلفة بالمقارنة مع التسويق الخارجي.
5. يتميز التسويق الداخلي بالمرونة في العمل رغم كل هذه الاختلافات إلا أننا نجد أن هناك نوع من التعاون القائم بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو العميل وعندما يحدث ذلك التفاعل بينهما في الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها كما نجد أن خطة التسويق الخارجي هي الخطة التي تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلا ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي. أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات منها: ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.... الخ.

المبحث الثاني: سيورة التسويق الداخلي في المؤسسات

يعتبر التسويق الداخلي ركيزة أساسية لارتقاء العلاقة بين المؤسسة وعاملها في محيط يعترف بالدور الاستراتيجي للمورد البشري ويقبل بوظيفة الموارد البشرية كخالقة للقيمة المنظمة. وهذا الأمر، دفع بالباحثين إلى محاولة تحديد عناصر مزيج التسويقي، وكذا تطبيقاته ومحدداته لإعطائه تصوراً كاملاً عنه¹.

المطلب الأول: محددات ومراحل التسويق الداخلي

سنقوم في هذا المطلب بإبراز محددات التسويق الداخلي ومراحل وفق ما أورده الأدبيات النظرية وحتى التطبيقية في مجال التسويق الداخلي.

الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي

¹ حكيم بن جروة وخليدة دهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص. ص 97-98

يلعب التسويق الداخلي دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وزيادة الميزة التنافسية وكذا تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة وملائمة وفاعلية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، ان معايير التجزئة قد تجد بالاعتماد على نتائج البحوث السوقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال المستوى في الهيكل التنظيمي.
- **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق بوضوح 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 بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.
- **بحوث السوق:** تتمثل في البحث والاستخدام الجيد للمعلومات من كل المصادر المتاحة من أجل تحديد الفرص الداخلية والخارجية خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي. فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وكشف الأمور التي لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.
- **التطبيق التسويقي:** يتعلق باختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، حيث أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه.
- **الاتصال التسويقي:** يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.
- **التوجه التسويقي:** يتمثل في توضيح الأهداف التسويقية ومهمة المنظمة لتمكين العاملين من رؤية مدى مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف.

الفرع الثاني: مراحل التسويق الداخلي:

تتم عملية التسويق الداخلي وفق مجموعة من المحددات التي يمكن حصرها في¹:

- **علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء:** يشمل تحسين وتنمية العلاقات بين المنظمة والعملاء وذلك بتوجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللياقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، عمان، الأردن، دار الصفاء، ط2، 2012، ص 47-50.

- رقابة الجودة: تتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس التقدم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.
- البيع الشخصي: يتمثل في التدريب الايجابي للكوادر العاملة لتحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.
- الزبائن الداخليين: أن توفير المناخ المناسب لرغبات العملاء يعمل على زيادة الشعور الايجابي لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتساهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون فيتقلع المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية.

المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي:

سنتناول في هذا المطلب مختلف مرتكزات التسويق الداخلي، إلى جانب التطرق للإجراءات التي على أساسها تستطيع المؤسسات تطوير قدرات عمالها وتنمية مهاراتهم، بالإضافة على عوامل نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات.

الفرع الأول: مرتكزات التسويق الداخلي

يرتكز التسويق الداخلي على العنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة حيث يركز على عمليتين أساسيتين هما¹: تسيير الاتجاهات، تسيير الاتصالات.

1. تسيير الاتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.
2. تسيير الاتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

الفرع الثاني: إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي:

اختلفت وجهات نظر الباحثين بخصوص أبعاد التسويق الداخلي فقد تطرقت العديد من الدراسات التي نذكر منها:

¹ بوبكر عياشي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة. مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، -2009-ص89.

- **اختيار العاملين:** يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمة فمن خلاله تنعكس صورة المؤسسة لدى العملاء لذلك يتوجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير عند اختيار العاملين كصفات الشخصية، الجسدية، الصحية، المستوى التعليمي، الخبرات السابقة وتعرّف عملية اختيار العاملين بأنها "عبارة عن سياسات وإجراءات من شأنها ضمان اختيار الأفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضل المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا تم تعيينه¹.
- **التدريب والتطوير:** أن نوعية المنتجات والخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات العملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المؤسسات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه والمفتاح الرئيسي لهذه العملية يتمثل في توفير برامج التطوير والتدريب الضرورية لجميع الموظفين وتظهر أهمية التدريب في:
 1. آثاره الإيجابية على الإنتاجية والجودة.
 2. تأثيره القوي على خفض معدل التغيب ورضا العملاء.
- **التحفيز والمكافآت:** يقوم على أساس خلق الرغبة في الأداء بالطريقة التي يرغب بها المديرين في إنجاز العمل الذي يختلف باختلاف قدرة العامل إذا كان يمتلك مهارات عالية مع تحفيزات مثالية. كما أن نظام الحوافز والمكافآت يحقق زيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية، إضافة إلى الاهتمام بنوعية العمل والحرص على تقليل هدر الوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- **التمكين:** يعتبر التمكين من الأساسيات التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها في الوقت الحالي، فهو فلسفة إدارية وخيارا استراتيجيا في الإدارة من أجل النمو والبقاء، الأمر الذي جعل المؤسسة تسعى للتطوير الفرد والاستثمار فيه باعتباره المورد الأساسي من مواردها. والتمكين هو منح حرية التصرف والاستقلالية لزيادة دافعية الفرد نحو العمل أكثر كما تفوض المؤسسة له المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات.
- **الاتصال الداخلي:** أن الاتصال الداخلي موجه نحو موظفي المؤسسة وهو عموما وجد من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة. ضمن مناخ اجتماعي جيد، كما يعرف على أنه عملية نقل المعلومات والأفكار بين العاملين في المنظمة بمختلف أنواع الاتصال الرسمي بهدف التأثير في السلوك والمواقف والاتجاهات.
- **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتساهم في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة من العاملين وحثهم على التماسك والعمل الجماعي في العمل.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، عمان، الأردن، دار الصفاء، ط2، 2012، ص 47-50.

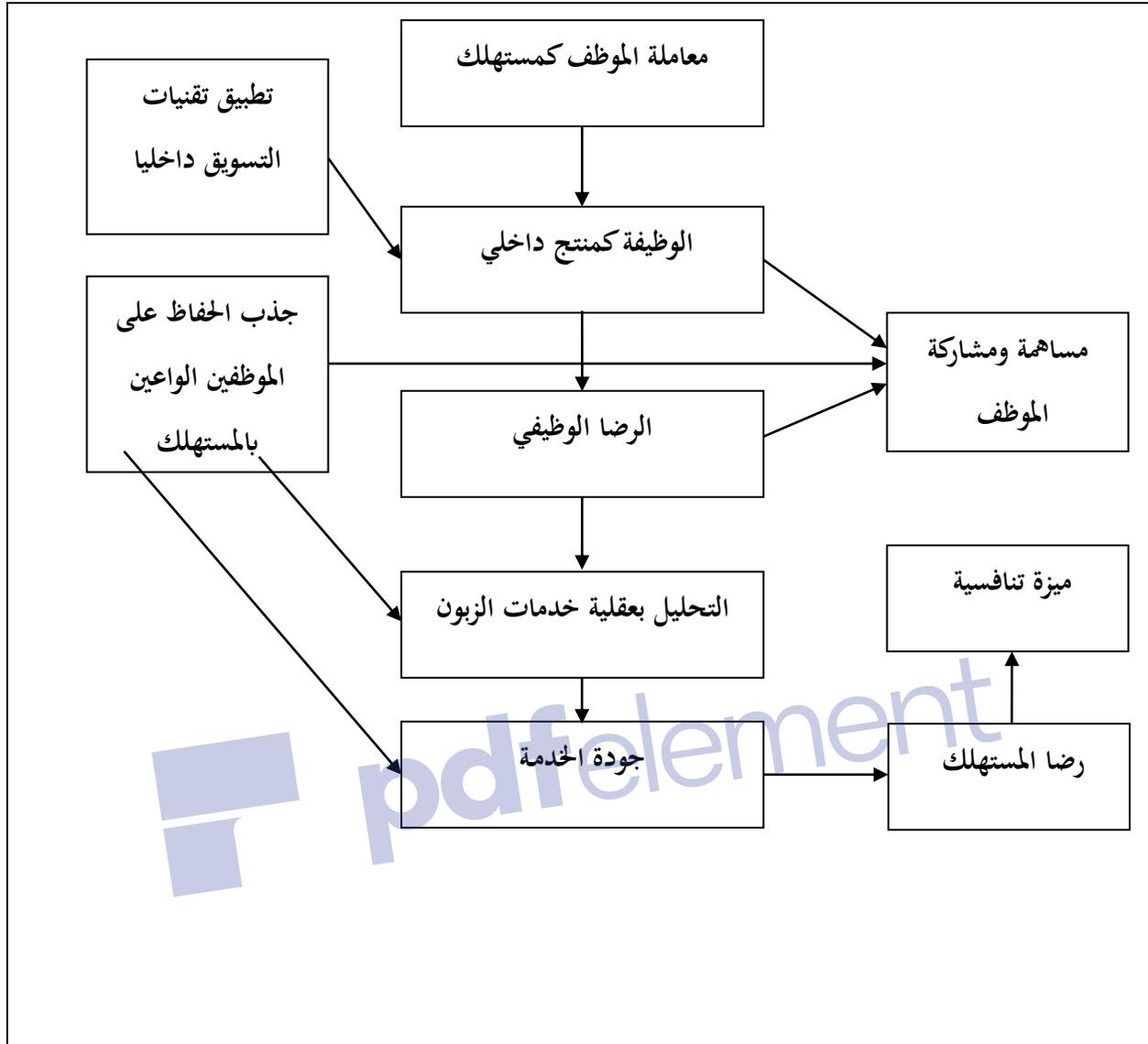
- الدعم الإداري: إن العامل في كل مؤسسة يحتاج ليكون مؤثرا في مؤسسته بتدعيم العاملين إداريا وبالتالي تلبية حاجاتهم حتى ترتفع نسبة تركيزهم في مجال عملهم وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال توفير الصلاحيات التي تساعدهم على أداء المهمة المفوضة لهم.
- نشر المعلومات التسويقية: يعكس هذا الإجراء مجموعة الوسائل المادية والبشرية والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، حيث يساهم في الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تنفيذ التسويق الداخلي في منظمات الأعمال وهي:

- نموذج berry الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
 - نموذج coronos الذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج رفيق وأحمد والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- أولاً: نموذج بيرري (BERRY Model): يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:
- اعتبار الموظفين كمستهلكين.
 - اعتبار الوظائف منتجات داخلية
 - بني التقنيات التسويقية داخليا
- أما بيانها فهو كما يلي:

الشكل رقم 1 نموذج Berry للتسويق الداخلي



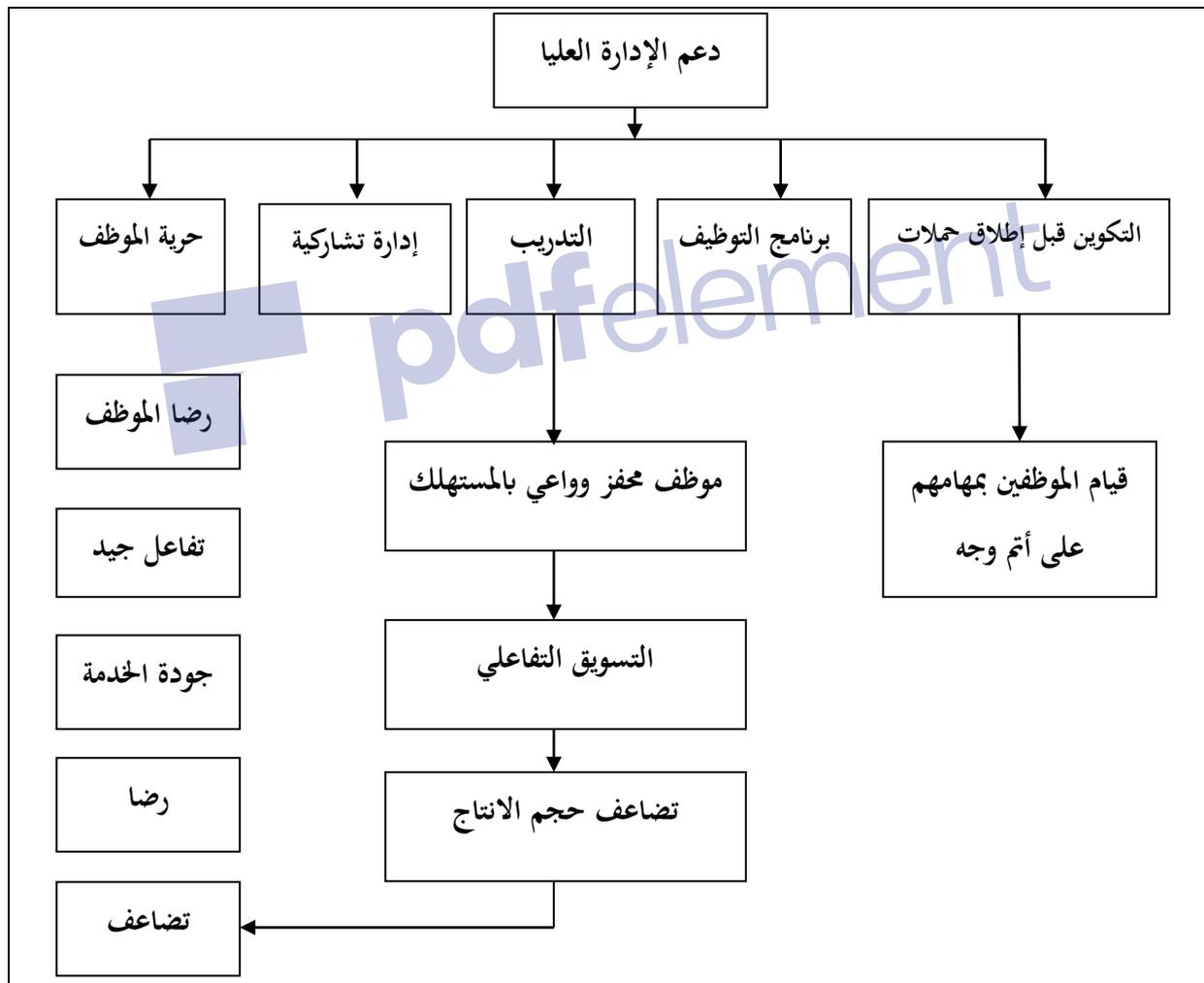
Source: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op: Cit 225

يظهر الشكل أعلاه إلى اعتبار العاملين عملاء داخليين لهم حاجات ورغبات تعمل المنظمة على إشباعها وفق تصميم وتشكيل وظائف، مع إعطائهم فرصة للمشاركة في خططها وسياساتها المنظمة تنعكس على رضاهم الوظيفي. فإذا كانت للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة يمكنها ذلك من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في السوق.

ثانياً: نموذج كورونوس (CORONOOS Model)

يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة الزبون ومتحلين بعقلية بيعيه. كما يؤكد على ضرورة دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي والتزامها بدعم مختلف الجهود والأنشطة ما يعني وجود موظفين راضين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح والحصول المنظم في السوق. بيانيا يظهر النموذج كما يلي:

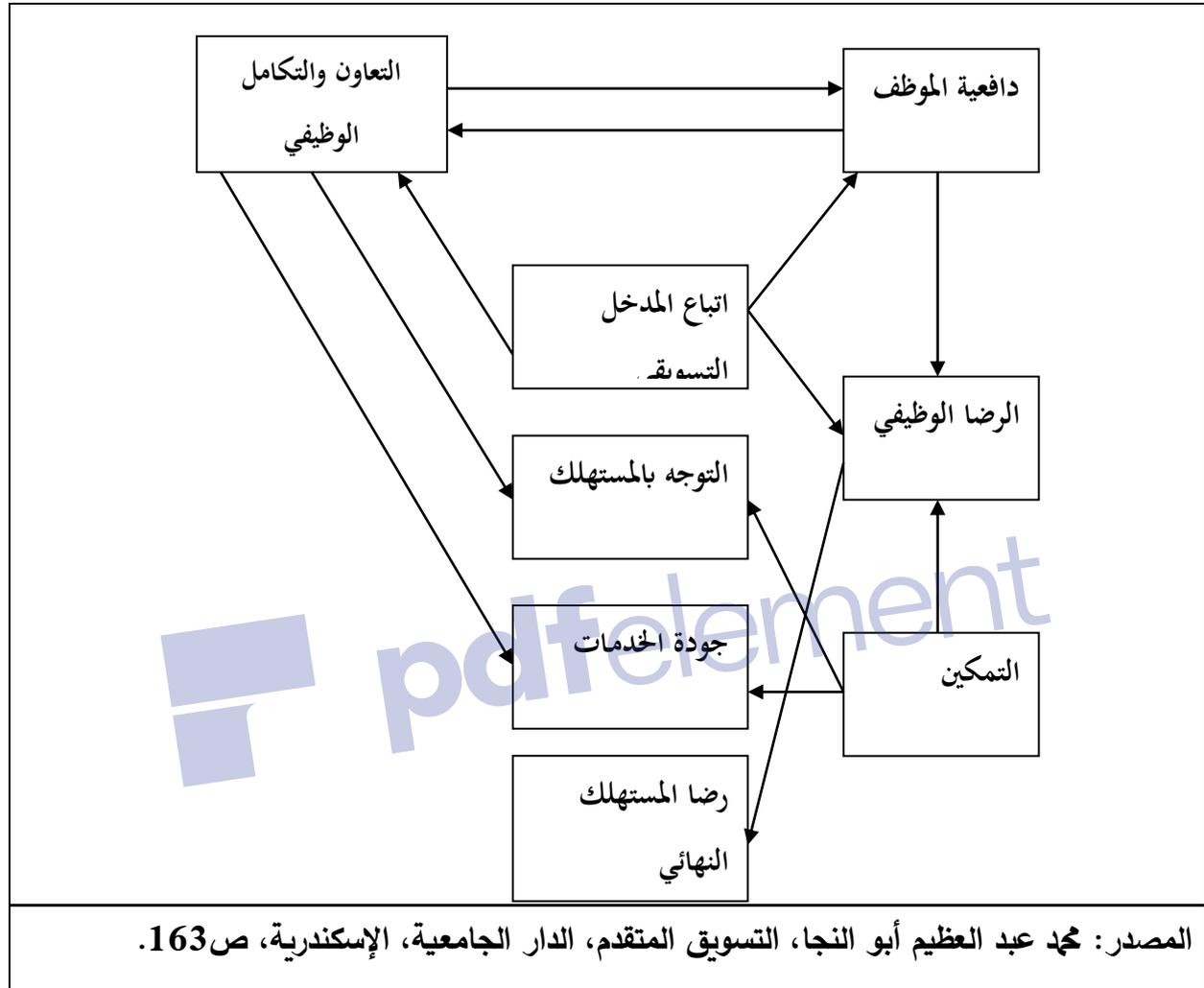
الشكل رقم 2: نموذج Coronnoos للتسويق الداخلي



المصدر: بوبكر عباس بدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية ولاية ورقلة)، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 48.

قاما الباحثان بتطوير نموذج بوضع كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي انطلاقا من العلاقة المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والذي يمر كما يلي:

الشكل رقم 3: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي¹



يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين

الأنشطة التالية²:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

¹ المصدر Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 225

² كرم جنادي، التسويق الداخلي، مطبوعات مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، علوما لتسيير الجزائر: جامعة الجزائر 3، 2016، ص 54-56.

- التمكين.

ومنه يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية تسهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المطلب الرابع: معيقات ومتطلبات نجاح التسويق الداخلي

سننتظر في هذا المطلب إلى معيقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي.

الفرع الأول. عوامل نجاح التسويق الداخلي

تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التسويق في تحقيق التطبيق الجيد للتسويق الداخلي من خلال جملة من العوامل والتمثلة في¹:

1. فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، وتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب.
2. المتابعة والقيوم: يجب 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 الأهداف.
3. فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل عبارة عن مجموعة الأفراد الذين لديهم مهارات متكاملة وهدف مشترك، حيث تساهم في نجاح المنظمة وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

4. الحوافز: تعبر عن العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة².

الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي

أن عدم إعطاء مفهوم واضح وبسيط للتسويق الداخلي يؤدي إلى ظهور مجموعة من العراقيل التي تحد من تطبيقه بالمنظمة، من أهمها³:

- عدم قبول الموظفين والإدارة لمفهوم التسويق الداخلي.

¹ سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 29-32.

² أبوبكر خوالد، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، 03 أبريل 2018، ص 102.

³ جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014، ص 55.

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

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية:

يعتبر موضوع التسويق الداخلي من بين أهم المواضيع التي أحدثت تغييرا في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ بظهورها أضافت العديد من المفاهيم التي تربط التداخل بين وظيفتي التسويق والموارد البشرية كمصطلح العمل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري بحيث ينظر إليه كعميل له حاجات ورغبات يحب 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 تطبيقه في المؤسسة.

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.

أولاً: 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.

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

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 اضاعاً للوقت، لكن الواقع 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 يحبون 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 الترقيات 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 سيمنح 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.

ومن فوائده أيضاً³:

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم.
- تطوري اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.
- زيادة إستقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.

¹ خضير كاسم حمود، نفس المرجع السابق، ص...

² 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، ص 33.

³ فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعبادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 12.

- 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

أن 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 والمتميز. فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين.

أولاً: أثر الحوافز على أداء العاملين

تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت إيجابية 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 غالباً ما تساهم في حل 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. فمن خلال ذلك تسهم الحوافز فيما يلي²:

- رفع الروح المعنوية: هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في تحقيق الشعور التام بالرضا عن العمل والروح المعنوية والتي ترتبط بخمسة عوامل هي:
 - أ. ثقة أعضاء الفريق في الهدف.

¹ سليمان الدروري، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 150.

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، ص 60.

ب. ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض.

ت. الكفاءة التنظيمية للفريق.

ث. الرضا عن عمل الجماعة.

- **تحقق الولاء التنظيمي:** أن 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 والإيجابية 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 ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

- **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 أحياناً 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 رسمي أو غير رسمي.

أولاً: أثر الاتصال الرسمي على أداء العاملين

ويشمل أنواع الاتصال: الصاعد، النازل، والأفقي:

- **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:
- أ. إذا توفر للإدارة العليا الإيمان الفعلي بأن المعلومات التي نتحصل عليها عن طريق المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.
- ب. اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه.
- ت. كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة يحفز على الرغبة في العمل.
- **الاتصال النازل:** وهو من الاتصالات الأكثر شيوعا في المؤسسات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المؤسس (أعلى هرم) وصولا 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 الموضوعة من قبل الإدارة العليا. ويتمثل تأثيره فيما يلي²:
- أ. يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل وخارج المؤسسة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال.
- ب. يساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة فيها والتي تنعكس على بيئتهم العملية.
- ت. 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.
- **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 يلي³:

- أ. يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك بالتنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق

¹ كسيرة مريم وقرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسويق، 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 العربي بن داود، فعالية الإتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص215.

أوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة. تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومترابط.

ب. يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم لإنجاز العمل.

ت. 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 يلي¹:

- يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا 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 كسيرة مريم وقرواز نبيلة، الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي مجد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص45.

خلاصة الفصل الثاني

توصلنا من خلال دراسة هذا الفصل إلى ما يلي:

- التسويق الداخلي يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث وهو عبارة عن أسلوب تتجه الإدارة من أجل تحسين أداء العاملين من خلال جعلهم محور اهتمامها الأول واعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم بتدريبهم وتحفيزهم وبناء علاقة جيدة معهم بما يعود على المؤسسة بالنفع.
- أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها، 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 وتقديم أداء وسلوك العمل عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة.
- أن علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية تتميز بأربعة أبعاد أو إجراءات رئيسية وهي التوظيف، التدريب والاتصال، ويجب على المؤسسة أن تكامل بين هذه الأبعاد بما يرضي رغبات العاملين وهو مضمون الفصل الثالث.

الفصل الثالث

دراسة حالة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي



الفصل الثالث



الإطار التطبيقي

دراسة حالة: المؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي مهدية - تيارت-

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري ، ومن أجل توظيف الاطار النظري للدراسة، قمنا بدراسة ميدانية ب الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA. بتيارت وهذا لتسليط الضوء أكثر عن الموضوع والاجابة عن إشكالية الدراسة اختبار فرضيات. ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات والاجابة عن إشكالية الدراسة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل الى وصف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة تليها وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وكشف نوع توزيع البيانات المستجوبين وهذا لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل آراءهم واتجاهاتهم وكذا اختبار فرضيات الدراسة وهذا بالاستعانة ببرنامج الاحصائي (SPSS). وهذا وفق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول تقديم الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات الاستبيان واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: التعريف ب الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA محل الدراسة:

سنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهديّة تيارت وتاريخ نشأتها ومهامه وأهدافه وهيكله التنظيمي والخدمات التي يقدمها ولكن قبل ذلك سوف نأخذ لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ومهامه وأهدافه

أولاً: لمحة تاريخية عن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA

هو مؤسسة مهنية فلاحية تهدف الى القيام لفائدة أعضائها المشتركين او المنخرطين او الخاضعين او المستفيدين من جميع عمليات الاحتياط الاجتماعي او التأمين او التعويض المبنية على روح التعاون وذلك من غير ان يقصد تحقيق أرباح ولهذا الغاية يقوم بتأمين الأشخاص والأموال مع ضمان جميع أنواع الأخطار التي تهدد المهنة الفلاحية وكذلك أخطار الهيئات الموضوعة تحت وصية وزارة الفلاحة.

وقد تم إنشاء الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA بمقتضى الأمر 72-64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1972،

والذي يجمع بين ثلاث (03) صناديق كانت قائمة في الأصل تتمثل في:

- الصندوق المركزي لإعادة التأمين للتعاون الفلاحي CNMA سنة 1909م.
- الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي الفلاحي CMSA سنة 1949م.
- صندوق التعاون الفلاحي للتقاعد CMAR سنة 1958م.

وكان يهدف لحماية الممتلكات والأشخاص في المناطق والأنشطة ذات الصلة بالفلاحة (التأمين الفلاحي)، التقاعد والضمان الاجتماعي الفلاحي). وفي سنة 1995 تم تحويل التقاعد والضمان الاجتماعي المتعلق بالفلاحين الى الصندوق الوطني للعمال الأجراء CNAS والى الصندوق الوطني للتقاعد CNR، وتنظيم التعاون الفلاحي يتكون من الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي في المستوى الوطني CNMA والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي في المستوى الجهوي CRMA والمكاتب المحلية في المستوى المحلي BL.

ثانياً: نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهديّة تيارت ومهامه وأهدافه

1. نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهديّة تيارت

يعتبر أحد الصناديق الرائدة في التأمين بمختلف أنواعه، سواء التأمينات الفلاحية وغير الفلاحية تأسس سنة 1998م كان في البداية تابع كفرع لولاية تيارت حتى استقل وأصبح حر في تعاملاته في 20 ديسمبر 2000 ويشمل إقليم واسع من البلديات يقع مقره في حي علي البرزباني بمهديّة تيارت ويقدر عدد عماله 37 عامل مقسمين بين المقر والمكاتب المحلية الفرعية والموزعة على مناطق التالية: مهديّة، حمادية، طاقين، الرشايقية، بوقارة، قصر الشلالة، عين ذهب، سوقر يساهم فيه بالدرجة الأولى مجموعة من الفلاحين حيث تقدر قيمة السهم ب2000دج للسهم قدر رأسماله أثناء التأسيس بحوالي 8 732 000,00دج يقدر مساحته

ب 425م² حيث يضم الطابق الأول شبك التأمين وأما الطابق الثاني يضم 8 مكاتب لتسيير مصلحة المؤسسة، أما الطابق الثالث فيضم السكن الوظيفي¹.

2. مهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت

يعتبر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA همزة وصل بين وزارة الفلاحة والفلاح ويمكن تلخيص أهم المهام التي يقوم بها فيما يلي:

- التأمين الفلاحي: تأمين العتاد الفلاحي وتأمين المحصول من الحرائق وخسائر المياه، وتأمين المستثمرات.
- تأمين الأخطار المتعددة (مخاطر السكن ومخاطر الشغل... الخ).
- تأمين عملية النقل (الجوي-البري والبحري).
- إضافة الى تأمينات أخرى مثل: تأمين الحوادث الفردية، التأمين على السرقة والحوادث الأخرى، تأمين وسائل النقل.
- تسيير أموال الدولة: قصد تنمية وتطوير القطاع الفلاحي خصصت الدولة أموالاً للفلاحين يسيرها الصندوق وذلك عن طريق الدعم الفلاحي الذي تعطيه للمستغلين الفلاحيين وذلك في إطار برنامج مخطط التنمية الفلاحية الذي سطرته.

3. أهداف الصندوق الجهوية للتعاون الفلاحي CRMA

- يسعى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من خلال القيام بنشاطاته المختلفة الى تحقيق الأهداف التالية:
- تمكين الفلاح من التوسع وزيادة الإنتاج كما ونوعاً، وذلك بإحياء موارد إضافية عن طريق الائتمان، فالتأمين الفلاحي يعتبر ضماناً لتمويل الإنتاج الفلاحي.
 - توفير الخبرة والحلول لبعض المشاكل عن طريق الأبحاث التي تقوم بها المؤسسة التأمين الفلاحي، بغرض الإدارة الجيدة للمخاطر والحد من الخسائر.
 - محاولة إيجاد حد أدنى من الدخل للفلاح وضمان الاستقرار لتحقيق جو مناسب وظروف لدفع عجلة التنمية.
 - يساعد التأمين الفلاحي عبر مؤسساته على التوسع والتنوع في الأنشطة الفلاحية عن طريق تشجيع الاستثمار في الريف وبالتالي زيادة الدخل القومي للبلاد.
 - المشاركة في التنمية الفلاحية والصيد البحري وتربية المائيات بتقديم خدمات ومساهمات مالية لفائدة شركائه.
 - المساعدة على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي عن طريق توفير امدادات في البلاد.
 - التقليل والعد من ظاهرة النزوح او الهجرة من الريف الى المدينة عن طريق زيادة الاستثمارات الفلاحية.
 - الحفاظ على الموارد الفلاحية والريفية.
 - الحفاظ على النشاط الفلاحي لما يكتسبه من مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني.
 - يساعد التأمين الدولة من التقليل من الاعتمادات المالية المرصودة لمواجهة ودرع الكوارث الطبيعية.
 - يهيء التأمين فرصة حقيقية للشراكة بين الفلاحين من جهة والحكومة من جهة أخرى.
 - كما يعمل الصندوق على تحقيق عدة استراتيجيات على مستويات مختلفة من أهمها: الاستراتيجية والتجارية والتقنية.

¹ اعتماد على معلومات من الصندوق الجهوي لمصلحة المستخدمين.

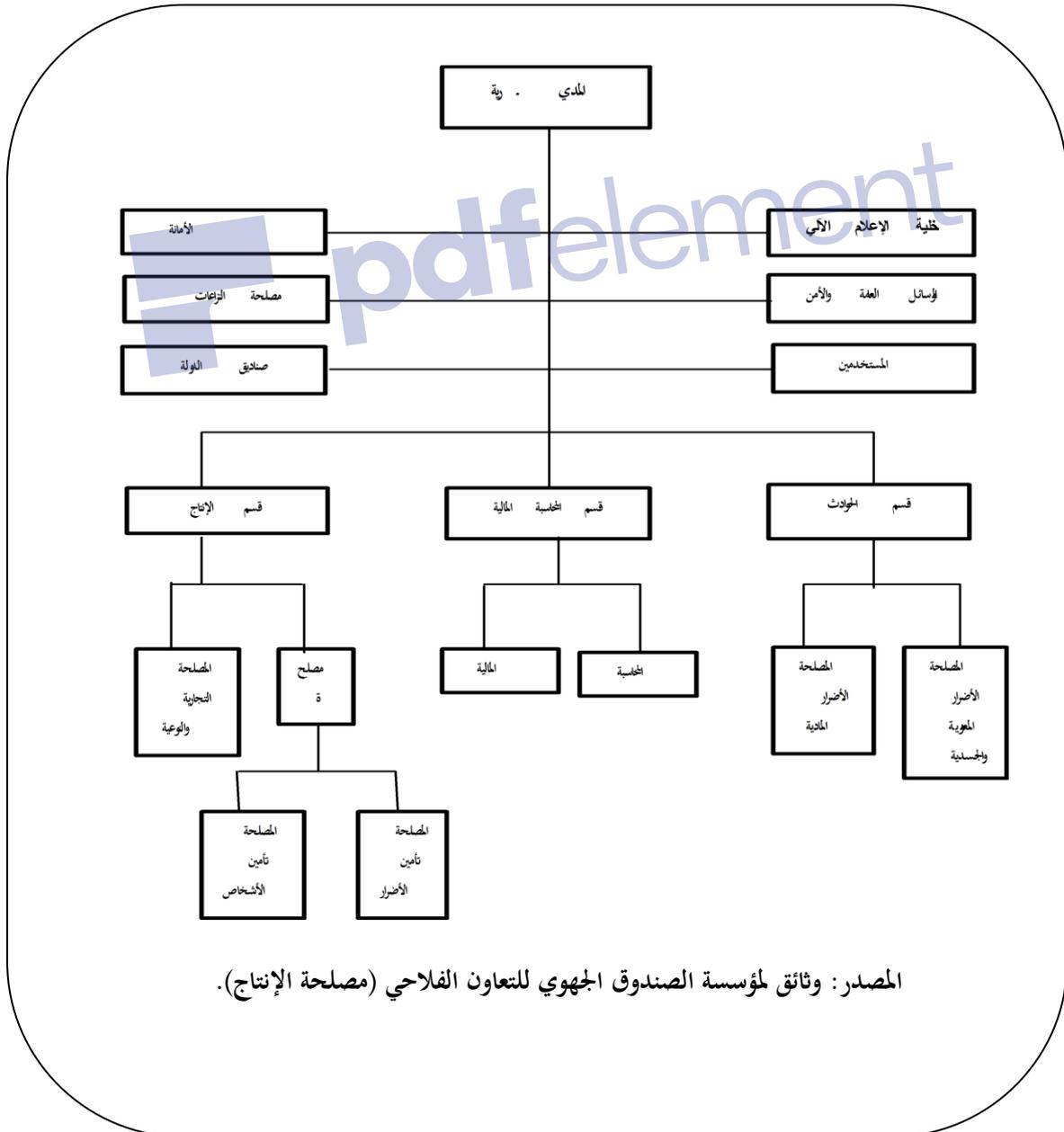
- العمل على عصنة تسيير التأمينات الفلاحية.
- العمل على التقليل من أخطار القطاع الفلاحي.
- العمل على ترويج الشفافة التأمينية وذلك من خلال القيام بالأيام التحسيسية والتوعوية للفلاحي بضرورة وأهمية التأمين وما له من فوائد ومزايا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وإداري للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وعلاقة المصالح ببعضها.

أولاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهديّة

لتحديد أكثر لمهام الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA وإعطائه هيكلية صحيحة، كان لا بد من تعيين وتقسيم مصالحه بطريقة متناسقة ومكاملة لبعضها البعض، والأخذ بعين الاعتبار الوظائف.

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي لمهديّة.



المصدر: وثائق مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي (مصلحة الإنتاج).

التي يقوم بها وبالتالي يمكن تعيين المصالح كما يلي:

1. مصلحة الإدارية والمدير: وهو المسؤول الأول، رأس النظام والجهاز التنظيمي للمؤسسة، يعين من طرف مجلس الإدارة الذي يختاره من ضمن القائمة التي يضبطها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، ولا يحق للمدير في أي حال من الأحوال ان يجمع بين وظائفه وعضوية مجلس إدارة الصندوق الوطني او الجهوي، ويصطلح المدير بكل صلاحيات التسيير ويتمتع بكل السلطات المرتبطة بها، ومن أهم المهام التي يقوم بها المدير:

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والسياسة التي يضعها؛
- تمثيل الصندوق الجهوي في كل أعمال الحياة المدنية وأمام العدالة؛
- التمتع بالسلطات السلمية على جميع مستخدمي الصندوق؛
- السهر على تسيير الصندوق وتنظيمه؛
- يمكن ان يفوض جزء من سلطاته لمساعديه المباشرين؛
- توزيع المهام على مختلف المصالح؛

2. الأمانة العامة أو السكرتارية: إن الأمانة العامة هي من أقرب المصالح للمدير فهي تعتبر المساعدة الأيمن له، حيث تسهل أعماله من جهة وتسهل عمليات المصالح من جهة أخرى، فهي القناة الوصول وقناة الخروج لكل عمل متعلق بالمؤسسة، ومن أهم أعمال ومهام المصلحة، الأمانة العامة، السكرتارية:

- استقبال الزبائن والمراجعين.
- استقبال وإرسال المكالمات الهاتفية الموجهة للمدير او المصالح الأخرى.
- استقبال الفاكس وإعداده وتحديد المواعيد؛
- التكفل بالرسائل التي تصل الى الصندوق والمعدة للبعث وتسجيلها (البريد الصادر والوارد)؛
- ترتيب الوثائق وحفظ المعاملات وتلخيص الخطابات والمقالات؛

3. مصلحة او خلية الإعلام الألي: تقوم هذه المصلحة بتحضير الإحصائيات المطلوبة لجميع مصالح وكتابة مختلف الوثائق وتخزين المعلومات، وكذا صيانة أجهزة الإعلام الألي واقتراح التعديلات فيما يخص تسيير الإعلام الألي.

4. مصلحة النزاعات: وهي المصلحة المختصة في تلقي التصريحات بالنكية او الحادث من أجل دراسة الملغات وتعويضهم، كما تعتبر الممثل القانوني بعد السيد المدير تتعامل هذه المصلحة مع عدة أشخاص من بينهم:

- المحامين والخبراء.
- المحضرين القضائيين.
- المترجمين.

وتقوم بتسوية القضايا وديا مثل تعويض ذوي الحقوق او المذكورة في وثيقة التأمين وبعد تسجيل الحادث يعين خبير للمعاينة وإثبات الحالة، وعليه ذكر أسباب وحجم وثن الخسائر وقبل إجراء أي تسديد يجب مراقبة محظر الخبير، وبعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد وعرضها على المؤمن له لإمضاءها، يتم بعد ذلك تحرير شيك بقيمة التعويض.

4. مصلحة الوسائل العامة والأمن

يقوم المسؤول العام عن الوسائل العامة بـ:

- تحرير وصل طلب في كل حالة شراء متبوع بوصل استلام؛

- لديه سجل خاص بتنفيذ مصاريف النقل للسيارات؛
 - تقييم المخزونات؛
 - المسؤول عن أمن العمال ونظافة المؤسسة؛
5. **مصلحة صناديق الدولة:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الصندوق حيث تتم من خلالها مختلف العمليات المصرفية، من إيداع وسحب وكذلك معرفة الوضعية المالية للصندوق بتحليل الميزانية محاسبيا وحساب النتيجة اليومية سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- إن صناديق الدولة هي مجموعة من البرامج الموجهة للنهوض بالقطاع حي على المستوى الوطني، وتنقسم هذه الصناديق حسب اختصاصها الى:
- الصندوق الوطني للضبط والتنمية الفلاحية؛
 - الصندوق الوطني لتنمية السهوب ومكافحة التصحر؛
 - الصندوق الوطني للمنح الفلاحية،
 - صندوق الصحة الحيوانية والنباتية؛
 - صندوق تعويض الثروة الفلاحية؛
6. **مصلحة الموارد البشرية او المستخدمين**
- تمثل هذه المصلحة في تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال:
- التكفل بكل العلاقات الناشئة بين الصندوق والموظفين؛
 - تسيير المستخدمين داخل الصندوق خاصة فيما يتعلق بالأجور إعداد كشوف الرواتب للموظفين والمتقاعدين وتسجيل الغيابات والرخص بالخروج... الخ؛
 - إستقبال طلبات العمل السنوية و.....؛
 - إستلاف ملفات طلبات العمل وإعلان مناصب الشغل الشاغرة؛
 - المشاركة في إنجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى أداء العاملين؛
 - إنجاز مخططات التشغيل حسب احتياجات الصندوق وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية؛
- تعتبر هذه المصلحة القلب النابض للصندوق، حيث بموجبها يتم الاهتمام بشؤون الموظفين وتحضير الرواتب والاهتمام بمستلزمات العمل.
7. **مصلحة او قسم الإنتاج:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة في فرع التأمينات يتم على مستواها أول علاقة مع الزبون بالصندوق فهي همزة وصل بين الإدارة والزبون وتمثل أهم نشاطاتها الرئيسية فيما يلي:
- ضمان تغطية كل الأخطار التي قد تصيب القطاع الفلاحي كتغطية اخطار الغابات، الزراعة الغذائية والصيد البحري... الخ؛
 - العمل على جلب الزبائن للصندوق من خلال المكلف بالتسويق والذي تكون له علاقة ومعرفة جيدة بهم وخاصة الفلاحين؛
 - العمل على ترويج الثقافة الفلاحية من خلال الحملات التحسيسية والتوعوية والأبواب المفتوحة وتنظيم الملتقيات إما داخل مقر المؤسسة او لدى المستثمرات الفلاحية او كما تسمى كبار الفلاحين، وذلك من أجل حثهم على ضرورة وأهمية التأمين.
- ولقد تم إنشاء عدة مكاتب محلية تابعة للمؤسسة وبالتحديد مصلحة الإنتاج ولديها نفس مهامها على مستوى بلديات دائرة مهدية والبلديات المجاورة لها وذلك من أجل تسهيل المعاملات على الزبائن وتسهيل عليهم عبء التنقل لمسافات بعيدة وتمثل

هذه المكاتب في مكتب محلي على مستوى بلدية مهدية، مكتب محلي في بلدية السوقر، مكتب محلي في بلدية عين ذهب، مكتب محلي في بلدية سي الحواس، مكتب محلي في بلدية حمادية، مكتب محلي في بلدية بوقارة، مكتب محلي في بلدية الرشاقة، مكتب محلي في بلدية طاقين، مكتب محلي في بلد قصر الشلالة.

8. **مصلحة او قسم الحوادث:** وتضم فرعين أساسيين هما:

- **حوادث مادية:** يتمثل في كل الحوادث المادية التي يتعرض لها المؤمن له لدى الصندوق كالمركبات المؤمنة مثلا السرقة، الحريق، وانكسار الزجاج او الحوادث التي ينجم عليها أضرار مادية أخرى تتعلق بالمركبة ككل سواء كانت مركبة فلاحية جرار، آلة حصاد، سيارات... الخ، او التي تستعمل لغرض شخصي (مركبة عادية).
- **حوادث جسمانية:** يقصد بحادث جسماني وجود ضرر جسماني نتيجة حادث مرور سواء كانوا ضحايا من ركاب المركبة او من الراجلين.

ويتم معالجة ملف هذه القضايا بتدخل كل من المحكمة وذلك لوجود محضر تحقيق للأمن او الدرك الوطني. كما أن هذين الفرعين موجودين في مصلحة الحوادث على مستوى كل وكالات التأمين على اختلاف نوعها (CAAT, CAAR,) الى ان صندوق التعاون الفلاحي CRMA يهتم كذلك بالحوادث التي يتعرض لها الفلاح وممتلكاته كحوادث حريق المحصول الزراعي، البرد، الجفاف، الفيضانات، مرض او وفاة الحيوانات... الخ، او الحوادث التي يتعرض لها الماشية... الخ. كل هذه القضايا تعالج في مصلحة الحوادث بدءا من التصريح بالحادثة الى غاية تسوية الملف وذلك عن طريق تسديد مبلغ التعويض عن الأضرار.

9. **مصلحة المحاسبة والمالية:** هي مرآة المؤسسة حيث تعمل على ترجمة المعلومات التقنية الى معلومات حسابية دقيقة في اوقات محددة، كما تقوم بعمليات المحاسبة للصندوق وتتكون هذه المصلحة من:

- فرع محاسبة الأملاك: يتم فيه تسجيل جميع العمليات التي يقوم بها الصندوق وتمثل في:
 - أ. الإيرادات العائدة من التأمين على الأملاك: مباني، سيارات، آلات او عتاد فلاحية وغيرها؛
 - ب. صرف أجور العمال، والتكاليف لمصالح الشركات وفق قانون وطني؛
 - ت. متابعة الحسابات البنكية، ووضعية الشركاء؛
 - ث. استلام حصص الاشتراكات في التجمعات الاقتصادية وتحويلها الى مقرها عن طريق الصندوق؛
- فرع محاسبة صناديق الدعم الفلاحي: أنشئ حديثا ويتمثل الدور الأساسي له في:
 - أ. تسجيل كل العمليات المحاسبة؛
 - ب. القيام بالإحصائيات الشهرية لكل دعم استلمه الفلاح وتحويله الى مديرية المصالح الفلاحية؛
 - ت. القيام بالإحصائيات لكل ثلاثي لنفس الصناديق وتحويلها الى الصندوق الوطني للدعم الفلاحي؛

ثانيا: العلاقة بين مختلف مصالح الصندوق

1. **علاقة مصلحة الأمانة مع محيطها:** يجب على الكاتبة ان تتميز بعلاقة جيدة مع جميع الأفراد في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وأهم هذه العلاقة تكون مع:
 - المدير: تعتبر الكاتبة اليد اليمنى والجانب الأيمن والسري لمديرها، حيث تجمعها به علاقة احترام وتقدير وعمل، تقدم وتنظم أي عمل يطلب منها ويكون ذلك في حدود إمكانياتها سواء بطريقة مباشرة او عن طريق الهاتف.
 - علاقة الأمانة مع الموظفين: تكون علاقة زمالة مبنية على احترام والتقدير وذلك بالعمل المشترك والمساعدة فيما بينهم مثل:

- أ. نسخ مختلف الوثائق للمكاتب؛
- ب. تذكير الموظفين بمواعيد الاجتماعات؛
- ت. تقديم نسخ من الملفات الى أي موظف يحتاجها؛
- ث. الاتصالات الجيدة والسير الجيد للوقت؛
- ج. التحدث بلباقة وذلك بعدم رفع الصوت مع الآخرين؛
- علاقة مصلحة المحاسبة بالمصالح الأخرى: وتتمثل في:
- أ. بالنسبة لمصلحة الإنتاج: تقوم المصلحة بمراجعة يومية مصلحة المحاسبة بمراجعة يومية لمصلحة الإنتاج ومقارنتها مع مداخيل اليوم نفسه، وعند وجود نقص تسوية هذا الخلل.
- ب. بالنسبة لمصلحة الحوادث: تتمثل هذه العلاقة بصفة عامة في التسوية الملفات المتعلقة بالحوادث في جميع أنواع التأمين كل ثلاث أشهر تقوم المصلحتين معا بإحصائيات قصد معرفة ما تحقق خلال الثلاثي، وبعثه الى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، وتكون العلاقة أيضا عند التصريح بوقوع حادثة للمؤمن له لمصلحة الحوادث، على هذه الخيرة اللجوء مباشرة الى مصلحة الإنتاج للتأكد من وجود عقد التأمين للمؤمن له.
- علاقة الصندوق بمصلحة الحوادث الإنتاج والمحاسبة:
- أ. بالنسبة لمصلحة الإنتاج: في نهاية كل يوم تقدم مصلحة الإنتاج ما حصل عليه الصندوق موضحا في وثيقة فيها اسم المؤمن ورقم وثيقة التأمين لمقارنتها بمجموع وصول الاستلام وتحديث المطابقة بينهما.
- ب. بالنسبة لمصلحة المحاسبة: في نهاية كل يوم تتحصل مصلحة المحاسبة على وصول الاستلام والتسليم حيث يقوم بالتحقيق من عدم وجود أي خطأ وإن وجد يجب تصحيحه في نفس اليوم وذلك بالرجوع لصاحب الصندوق.
- ت. بالنسبة لمصلحة الحوادث: هناك التعويض التكميلي الذي يتم دفعه من قبل الصندوق وتقدر النسبة ب 20% يدفعها الأخير و 80% تدفع من طرف صندوق التعريفات من الأضرار لهذا التعويض التكميلي.
- المطلب الثالث: النشاطات او الخدمات التأمينية التي يقدمها الصندوق CRMA**
- إن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بمهنية كغيره من الصناديق الجهوية الأخرى المنتشرة عبر كامل التراب الوطني يقدم خدمات ومنتجات متنوعة في مجال التأمين والتي تتمثل فيه المنتجات الفلاحية النوع او الخدمة الرئيسية التي يمارسها الصندوق بالإضافة الى منتجات او نشاطات غير فلاحية ومن بين أبرز هذه المنتجات ما يلي:
- أولا. المنتجات الفلاحية:** يوفر الصندوق عدة منتجات تأمينية تغطي مختلف المخاطر التي تهدد القطاع الفلاحي وذلك لحماية المستثمر الفلاحي والتقليل من حدة المخاطر التي قد يتعرض لها والتي قد تؤدي الى توقف نشاطه وتتمثل هذه المنتجات التأمينية في:
- التأمينات الفلاحية النباتية: وتشمل عقود التأمين التالية:
 - التأمين ضد البرد والحريق المحاصيل الزراعية: يؤمن عقد التأمين هذا كل المحاصيل الزراعية من مختلف الأصناف قبل جنيها، كما يتكفل هذا العقد بتأمين الممتلكات ضد البرد، الحريق، طعن الجيران، وأشخاص آخرين.
 - تأمين متعدد الأضرار (بطاطس): يوفر هذا الضمان حماية ضد الخسائر المباشرة للكمية والتي تلحق بالبطاطس والناجمة عن البرد، الجليد، الفيضانات، العواصف، الرياح الساخنة.

- تأمين متعدد الأخطار (أشجار مثمرة): يتضمن عقد التأمين هذا التعويض من الخسائر المباشرة لكمية المنتوج والتي تتعرض لها الأشجار (النبته والثمار) والناجحة عن البرد، الجليد الفيضانات، العواصف، الرياح الساخنة.
- تأمين شبكة الري للاستغلال: يأمن هذه العقد شبكة الري أثناء أداء وظيفتها ضد الحوادث الناجمة عن الحريق، الانفجار، سقوط الصاعقة، العاصفة، الفيضانات، الأضرار الكهربائية، سقوط جسم طائر، كسر الآلات، مصاريف إزالة ونقل واستبدال العتاد، نقل مخلفات الأشياء (الحطام، الفضلات) بعد وقوع حادث مؤمن، بشرط ان لا يفوق التعويض الكلي مبلغ رأس المال المؤمن.
- تأمين متعدد الأضرار (مشاتل الأشجار والكرم): يغطي هذا التأمين خسارة الكمية المباشرة التي تلحق بمشتل الأشجار والكروم الموجودة بداخلها، والناجحة عن البرد، الجليد، الفيضانات، التعرض الى أشعة الشمس.
- تأمين متعدد الخطار (أشجار الحوامض): يؤمن ضياع منتوج الأشجار المثمرة (النباتات حديثة النمو والفواكه) بسبب البرد، الجليد، الفيضان، الرياح الساخنة والعاصفة، كما يتضمن هذا العقد تعويضا عن الخسائر المادية المترتبة عن وقوع حريق، انفجار، فيضان، عاصفة والتي تلحق الأضرار بمباني، المستثمره ومختلف، الحاجيات الضرورية لمتطلبات مساحة أشجار الحوامض والمعدات الفلاحية والأشجار الموجودة قرب مباني المستثمره او في الأماكن المجاورة.
- تأمين المشاتل الغابية: يؤمن الأضرار التي تلحق بالنباتات الغابية في الحقل او خارج التربة تحت هياكل الظل والناجحة عن: الصقيع، الجليد، الفيضان، الرياح الساخنة، الحريق، طعن الجيران وأشخاص آخرين.
- تأمين إعادة تشجير الغابات: يغطي خسارة الكمية المباشرة الناجمة عن البرد، الجليد، الثلج، الرياح القوية، الحريق، إجراءات الطعن الصادر من الجيران وأشخاص آخرين.
- تأمين عن ضياع محصول الحبوب المسقية: يغطي هذا المحصول التأمين ضياع محصول الحبوب المسقية الناتج عن البرد، الجليد، الفيضان، العاصفة، ووجود خلل في شبكة الري، بمعنى ان يقع ضياع محصول جزاء خلل في شبكة الري تبعا لأخطار الحرائق والأخطار المرتبطة بها (الأضرار الكهربائية وكسر الآلات).
- التأمين ضد الحرائق المحاصيل: يغطي ضياع الكمية المباشرة المترتبة عن الأضرار التي تلحق بالحبوب والبقوليات، والعلف والناجحة عن الحريق ولجوء الجيران والغير.
- تأمين متعدد الأخطار (نخيل): يغطي خسارة الكمية المتعلقة بالثمار المتدللية والأشجار المثمرة والشجيرات الغير المنتجة والتي ترجع الى العاصفة فيضان، الأمطار، البرد، الحرائق، والانفجار وسقوط الصواعق، لجوء الجيران والغير، ومصاريف الحفر والإزالة والإزاحة، والاستبدال ونقل المخلفات المترتبة عن الحادث مؤمن.
- تأمين متعدد الأخطار للبيوت البلاستيكية: يؤمن هذا العقد ضياع المنتوج في حالة وقوع أضرار للبيوت البلاستيكية، المحركات والتجهيزات والمعدات المادية، المواد البلاستيكية والزجاج، وكذلك ضياع المنتوج الخاص بالنباتات المنتجة داخل البيوت البلاستيكية.
- التأمين ضد السيروكو: يغطي عقد التأمين خسائر الكمية الناجمة عن هبوب الرياح الساخنة والجافة والتي تصيب أجزاء النباتات الأشجار فوق الأرض والأشجار المثمرة.
- التأمينات الفلاحية الحيوانية: وتشمل عقود التأمين التالي:

- تأمين متعدد الأخطار (الأبقار): يتكفل الصندوق بتأمين كافة الأضرار التي تلحق بالأبقار والناجمة عن الأمراض (كالحمى القلاعية مثلا)، حوادث التربية، الهلاك الطبيعي، التسمم، الأخطار المرتبطة بفترة الحمل والإجهاض والذبح (الإجباري الصحي العاجل) كما يأخذ بعين الاعتبار الخسائر المادية التي يتسبب فيها الحريق واللاحقة بمبنى المستثمرة، الحاجيات الضرورية، لتربية الحيوانات، الآلات الأثاث، وأدوات النشاط الممارس، الأبقار المتواجدة في مباني التربية، أو في حدود التابعة لما مباشرة. كما يتكفل بأضرار الحريق والأخطار اللاحقة به والمسؤولية المدنية عن المستثمرة وتشمل الحوادث الجسمانية والحوادث المادية اللاحقة بذوي الحقوق سواء كانوا داخل المستثمرة المؤمنة أم بالحدود اللاحقة بها مباشرة.
- تأمين متعدد الأخطار (تربية النحل): يغطي هذا العقد كافة الأضرار الناتجة عن هلاك النحل بسبب الأمراض، التسمم، التأثيرات المناخية والخسارة المتعلقة بالأضرار المادية الناتجة عن الحرائق، الانفجار سقوط الصاعقة، العاصفة، وخسارة العسل بعد حادث مؤمن والحماية القانونية التي تضمن دفع مصاريف الخدمات القانونية والمسؤولية المدنية عن المستثمرة.
- تأمين متعدد الأخطار (تربية الخيول): يغطي هذا التأمين الأضرار الناتجة عن هلاك الخيول وما يتبعه من خسارة مالية ناتجة عن الأمراض، حوادث العمل، التسمم، أو الذبح الإنساني، نقل الخيول والذي يعد ضمانا يحمي ضد معظم الأخطار التي قد تتعرض لها الخيول أثناء النقل غير تلك المتعلقة بتعفن أو مرض ما، المسؤولية المدنية، الحريق، والأخطار التابعة له، أضرار تسرب المياه، الفيضانات والعاصفة.
- تأمين هلاك الجمال: يتكفل الصندوق بكافة الأضرار التي تلحق بالجمال والناجمة عن: الأمراض، التسمم، حوادث التربية، الذبح، كما يضمن المسؤولية المدنية عن حوادث الجسمانية والحوادث المادية.
- التأمين الشامل على الدواجن والديك الرومي: الضمان يغطي الوفيات الناتجة عن الأمراض والتسمم وأمراض الذبح من السلطات العمومية أو شركة التأمين.
- التأمين ضد هلاك المواشي: يضمن الصندوق أو مؤسسة التأمين فقدان المواشي الناتج عن حالة موت طبيعي أو عن حوادث أو أمراض ويسري الضمان في حالة قتل المواشي بغرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بأمر من السلطات العمومية أو شركة التأمين.
- التأمين على العتاد الفلاحي: يعتبر العتاد الفلاحي من أهم الوسائل التي يعتمد عليها الفلاح في نشاطه الفلاحي حيث يمثل الدور الأساسي في عملية الإنتاج، كما له تأثير كبير على المددود والمحصول النهائي، نظرا لما يوفره من وقت وجهد وما جعل الفلاح يعمل جاهدا للحفاظ على هذا العتاد الفلاحي لذا يعتبر التأمين عليه أداة لجعل الفلاح مطمئنا.
- يغطي هذا النوع من التأمين كافة المركبات الزراعية (كالجرارات ومعدات الزراعة، المقطورات، المعدات الزراعية المؤجرة، السيارات العادية) في خطر الحريق، السرقة، الانقلاب، الاصطدام، والمسؤولية المدنية من كافة الأخطار وحسب الأسعار التعريفية¹.
- المنتجات الغير فلاحية: بالإضافة لهذه المنتجات التأمينية المتعلقة بالقطاع الفلاحي يمارس الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي أيضا خدمات تأمينية غير فلاحية تتمثل أساسا في:
- التأمين على السيارات: والتي تعتبر من أهم مصادر دخل الصندوق الجهوي وأكبر القطاعات توفير العقود وهذا بسبب فتح المجال أمام الصناديق الجهوية بداية من السنة 1995 لممارسة هذا النشاط وارتفاع الحظيرة الوطنية للسيارات، وإجبارية

¹ - اعتماد على المعلومات ووثائق مقدمة من طرف الصندوق (المصلحة الإنتاجية).

التأمين عليها، ويمثل التأمين على السيارات الحصة الأكبر في نشاط الصناديق الجهوية بسبب السعر المنخفض الذي يقدمه الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمنافسين.

- ويشمل التأمين في مجال السيارات: التأمين ضد السرقة، انكسار الزجاج، الحريق، المسؤولية المدنية، جميع الأخطار.
- **التأمين على الأخطار الصناعية والتقنية:** هذا النوع من التأمين يقوم به أصحاب المهن والحرفيين بحيث يضمن لهم العتاد أثناء تشغيله ووقت توقيفه في الورشة أو المصنع وخلال تنظيفه أو مراجعته وكذلك في الطريق أو على سكة الحمل أو الإنزال والنقل، وليكون هذا التأمين كامل يجب على المؤمن له إبرام عقد مع مؤمن التأمينات ومنه بينها التأمينات على الحوادث التقنية، التأمينات على الحرائق، الانفجار، الصاعقة السرقة وأضرار متسببة أثناء السرقة، أخطار التركيب، وحوادث أخرى كالإعصار، الفيضانات، تصادم سقوط، انقلاب أو خروج عن السكة، خزائن التبريد.
- **التأمين على المخاطر العادية والبسيطة:** ويشمل هذا العقد التأمين على المخاطر التالية: أضرار المياه، تأمين متعدد الأخطار السكن أو المبنى، المسؤولية المدنية للمزارع والبيطري، سرقة الممتلكات والسلع في المخازن، سرقة كل محتويات الصناديق الصلبة.
- **تأمين النقل:** ويشمل هذا العقد التأمين على تأمين النقل البري، البحري، الجوي العام والخاص، سواء كان تأمين على البضائع أو الأشخاص، المسؤولية المدنية للعربات، أجسام سفن الصيد والبواخر.
- **التأمين ضد الكوارث الطبيعية:** ويشمل هذا النوع من التأمين كل ما يتعلق بالكوارث الطبيعية م فيضان، زلزال، رياح قوية... الخ.
- **التأمين الشخصي:** يعقد التأمين الشخصي على ذوي النقل العمومي فهنا أيضا يقوم المؤمن له بتقديم الوثائق السيارة ومنها رخصة السياقة والبطاقة الرمادية وعمله وكذا عنوانه، عندئذ يقوم بالتأمين على حياته أو مرضه ويدفع قسط كل سنة.
- **التأمين على المسؤولية المدنية:** وهو نوع من التأمين يقوم به الأشخاص المنخرطين في الأنشطة الرياضية والجمعيات والأطباء والبيطريون بحيث يضمن لهم تأمين الأضرار الناجمة عن الحوادث الجسمانية والمادية المتسببة للذات وللغير¹.
- **ياقة التأمين الثقة:** تطرق المدير العام للصندوق الى منتج تأمين آخر يتم تسويقه والذي صمم خصيصا للاستجابة لاحتياجات الفلاحين والمربين الصغار والنساء الريفيات وهو منتج جديد تم توجيهه لتغطية الأخطار الفلاحية المرتبطة بالمستثمرات الريفية المحددة كما يلي:
- أ. **منتجي الحبوب:** ويشمل مستثمرات الحبوب ذات مساحة قصوى تقدر ب 05 هكتار وبنات المستثمرة المحددة بمليون دينار (1.000.000.00 دج) للبنات وخمس مائة ألف دينار (500.000.00 دج) خاصة بمعدات المستثمرة.
- ب. **المربين:** مستثمرات تربية الأبقار التي لا تتجاوز عدد ماشيتها خمسة (05) رؤوس، حدد عدد بنات المستثمرة بمليون دينار (1.000.000.00 دج) خاصة بالبنات وخمس مائة (500.000.00 دج) بالنسبة لمعدات المستثمرة.
- ت. **الأخطار المغطاة:** تتمثل في تأمين حريق المحاصيل، تساقط حبات البرد على المحاصيل، الجيران وذوي الحقوق، هلاك الأبقار، حوادث وتسمم، حريق المستثمرة والأخطار التابعة له، سرقة العتاد المستثمرة (الغير متحرك) المسؤولية المدنية عن المستثمرة الفلاحية، كوارث الطبيعة².

¹ اعتماد على المعلومات ووثائق مقدمة من طرف الصندوق (المصلحة الإنتاجية).

² - أنظر الملحق رقم.

يتبين من خلال التنوع في المنتجات التأمينية الفلاحية وغير الفلاحية ان الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA يسعى لتغطية المخاطر المتعددة التي تهدد المنتج الفلاحي بشتى أنواعه وبالتالي توفير الحماية للفلاحين والحفاظ على ثرواتهم وضمان استمرارية نشاطهم خاصة وان القطاع الفلاحي يعتبر حساس جدا لعدة مخاطر خاصة الطبيعية منها.

المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل ايجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمعها، وعينتها

سنقوم في هذا المطلب بتقديم منهج الدراسة، كما سنتطرق إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع المعلومات

أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجاً ملائماً لها، والمنهج هو: ¹ "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها الى تفسيرات أو نتائج".

وتمشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة وإثبات فرضيات البحث لا بد من اتباع منهج علمي يخلق انسجام بين فرضيات البحث وعملية إثباتها ميدانيا، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"². واستخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعرين عنها تعبيراً كفيئاً وكمياً سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها³.

وبناء على منطلقات هذا المنهج قمنا كمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات المستخدمة في البحث كالاستبيان، ثم قمنا بتسجيلها وترتيبها بعدها قمنا بتحليل ما تم جمعه من البيانات

¹ لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربية للنشر، سنة 1990 ص62.

² عمار بوحوش، وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر. 2000، ص 32

³ د. مام عواطف، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجيه وارشاد، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف - مسيلة -، السنة الجامعية 2016-2017

بطريقة موضوعية كخطوة ثانية ثم استنتاج مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي محل الدراسة وذلك بالاعتماد على بيانات عينة الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".¹

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.²

وعليه ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت وهذا محل الدراسة. وفي دراستنا تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة (حيث يتم إعطاء لكل فرد فرصة في احتمال أن يكون عنصر من عناصر العينة الممثلة للمجتمع الاحصائي الذي اختيرت منه). حيث بعد الضبط النهائي للاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة إذ قمنا باسترجاع 33 استبيان من أصل 35 استبيان موزع في حين لم نتمكن من استرجاع 01 استبيان، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبانات المسترجعة تبين لنا أن هناك 01 استبيان غير صالحة للدراسة نظرا لعدم اكمال إجابة على كامل عبارات الاستبيان، وبالتالي فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو 30 استبيان، أي أن نسبة الاستبانات الصالحة للمعالجة الإحصائية لبياناتها بلغت (90.91%) والتي قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (3-1): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفريغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
33	32	1	1	30
100.00%	96.97%	3.03%	3.03%	90.91%
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتطلب اعداد أي دراسة جمع معلومات والبيانات التي تحيط بالظاهرة موضع الدراسة، وتم على أداة الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة.

¹ - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

² مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19، ص 20.

و" يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان"¹.

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية وللحصول على البيانات وجمعها وتحليلها فانه تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم طرحه من الدراسات السابقة.

كما ومراعاة بعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وتم عرضه ومراجعته مع الاستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آراء وتوجيهات واقتراحات بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 28 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين ومهما:

الجدول رقم (3-2) هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

عدد العبارات	اقسام الاستبيان
	البيانات الشخصية
من عبارة رقم 01 الى عبارة 04	البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)
من عبارة رقم 05 الى عبارة 08	البعد الثاني: التدريب والتطوير
من عبارة رقم 09 الى عبارة 12	البعد الثالث: التحفيز
من عبارة رقم 13 الى عبارة 16	البعد الرابع: الاتصال الداخلي
16 عبارة من عبارة رقم 01 الى عبارة 16	المحور الاول: خاص بالمتغير المستقل (التسويق الداخلي)
12 عبارة من عبارة رقم 17 الى عبارة 28	المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)
عبارة (28)	مجموع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع آراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقا من حيث الشكل (عدد الأبعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث المضمون تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى تتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

ووفقا للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات وفي دراستنا فانه استخدمنا نفس المقياس ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات في برنامج (spss) ب (1,2,3,4,5):

¹ د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014. ص 28

جدول رقم (3-3): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة/الترميز	05	02	3	04	05

المصدر: من إعداد الطابئين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية:

- المدى العام: وهو يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4.

- طول الخلية = المدى العام / عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 5/4$

وبإضافة هذه القيمة (0.8) في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة كما يلي:

[1، 1.80=1+0.80] نحصل على الحد الأعلى أي يصبح مجال الموافقة على العبارة بدرجة ضعيفة جدا كما يلي: [1-1.80] وهكذا مع باقي مجالات الموافقة كما هو مبين ادناه.

وتفيد هذه العملية (تحديد مجالات الموافقة) في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي إجابات أفراد العينة على كل عبارة وتحديد مدى موافقتهم هل موافقة (منخفضة جدا؛ منخفضة؛ متوسطة؛ موافقة عالية؛ موافقة عالية جدا)؛ وفيما يلي مجالات المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه موافقة المستجوبين نحو عبارات الاستبيان وايضاً مستويات توفر المتغيرات الدراسة:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1-1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛	[1.80 -1]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81-2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛	[2.60 -1.81]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61-3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛	[3.40 -2.61]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41-4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛	[4.20 -3.41]
إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21-5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.	[5 -4.21]

المطلب الثالث : الأساليب المعالجة الإحصائية، وصدق وثبات الاستبيان

أولاً: أدوات جمع البيانات الدراسة

من أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبع التوزيع الطبيعي. وتفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي : أساليب إحصائية معلمية والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور

الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وأساليب احصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها :

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50 .

ب- طريقة اختبار شايرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي :

☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(3-4) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk اختبار شايرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov ^a اختبار كولومنجوروف - سيمرنوف			بيانات المستجوبين نحو اجمالي عبارات محاور الاستبيان
	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig. القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	.091	30	.861	.002	30	.210	بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	.061	30	.847	.002	30	.204	بالمتغير التابع

القاعدة : اذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فان البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 26

ومن خلال الجدول أعلاه نجد : وبما أن افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Shapiro-Wilk). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان(متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول(التسويق الداخلي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.091) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني(أداء الموارد البشرية) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.061) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (**SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (V26)**) وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- الرسوم البيانية : من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية بيانيا كي سهل فهمها أكثر.
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk): يستخدم لكشف نوع توزيع البيانات نحو متغيرات الدراسة أي تمكننا هذه الاختبارات من الاجابة عن التساؤل: هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أو توزيعاً آخر، وهذا من اجر تحديد نوع الاساليب الاحصائية المستخدمة حيث يوجد نوعين (أساليب احصائية معلمية تستخدم في حالة توزيع الطبيعي للبيانات وأخرى أساليب احصائية لامعلمية تستخدم في حالة توزيع بيانات لا يكون طبيعي¹.
- المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرات المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. ايضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضا في ترتيب العبارات المحاور وابعاد الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور أو البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

معامل الثبات ألفا كرو نباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي : $0.6 < a$ (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.70$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.70 < a < 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):² ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

¹- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

²- محمد بلال الرغبي، وآخرون: النظام الاحصائي spss- فهم وتحليل البيانات الإحصائية-، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2012، ص

ضعيفة	أقل أو يساوي من ∓ 0.30
متوسطة	من ∓ 0.3 إلى ∓ 0.7
قوية	أكبر من ∓ 0.7

🔗 تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل¹:

🔗 لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

🔗 لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

🔗 لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر الصدق والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات².

أولاً: حساب صدق الاستبيان

وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي حيث نهدف من خلال الصدق البنائي الى قياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية لمحوره الذي ينتمي إليه (أي مدى قدرة المتغير الفرعي بعباراته على قياس وتمثيل المتغير الرئيسي) وايضاً لقياس مدى تحقق الدلالة الاحصائية للعلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق البنائي من خلال حساب معامل الارتباط وهذا الأخير محصور بين (-1) و $(+1)$ ، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الاحصائية لمعامل الارتباط وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05 ، وفق القاعدة التالية :

– إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره ، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. غير ذلك (أي عدم تحقق الصدق) فانه يتم النظر في فحص العبارات المؤثرة على الصدق الاستبيان ويتم بعد ذلك حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات تحقق خاصية صدق الاستبيان ومحاوره.

والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

1 عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص ص 210-211.

2 - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel -، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر،

جدول رقم (3-5) يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاو			أبعاد ومحاور الاستبيان
النتيجة	القيمة الاحتمالية Sig	معامل ارتباط بيرسون	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: التسويق الداخلي			
1	0.000	0.786**	البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)
2	0.000	0.694**	البعد الثاني: التدريب والتطوير
3	0.000	0.850**	البعد الثالث: التحفيز
4	0.000	0.750**	البعد الرابع: الاتصال الداخلي
دال	0.000	0.875**	المحور الأول: خاص بالمتغير المستقل (التسويق الداخلي)
دال	0.000	0.868**	المحور الثاني: خاص بالمتغير التابع (أداء الموارد البشرية)
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا). بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها			
دال : أي (دال احصائيا) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الاحصائية			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 26

من خلال الجدول نجد معاملات الارتباط Pearson Correlation بين كل البعد والدرجة الكلية للإجمالي عبارات كل محور وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05. لان قيمة SIG (القيمة الاحتمالية) لكل معامل ارتباط لدى كل بعد هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، فمثلا نجد لدى قيمة معامل الارتباط لدى (البعد الرابع: الاتصال الداخلي) بلغت $R=0.750^{**}$ وان القيمة الاحتمالية (sig) بلغت قيمة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين (البعد الرابع: الاتصال الداخلي) والدرجة الكلية لمحوره (المحور الأول التسويق الداخلي)، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق متسق لما وضع لقياسه. (أي أن البعد بعبارته قادر على قياس المتغير المستقل) وبذلك تعتبر عبارات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا البعد من التحليل، ونفس المقارنة مع باقي الأبعاد والمحاور الاستبيان.

وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والمتغير المستقل (التسويق الداخلي بأبعاده)، صادقة لما وضعت لقياسه أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق ومن ثم يمكننا الاعتماد على عباراته ومتغيراته في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه مرات عدة على نفس العينة وفي نفس الظروف. أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر. وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60) وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات الاستبيان الدراسة، من خلال استخدام طريقة Cronbach's Alpha (معامل الفا كرونباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الاستبيان وهو أكثر استخداما من طرف الباحثين في الدراسات البحثية، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

جدول رقم (3-6) يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	16	0.760	ثبات جميع عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي)
ثابت	12	0.800	ثبات جميع عبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية)
ثابت	28	0.907	ثبات جميع عبارات الاستبيان
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتميز بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائيا، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).

فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق (التسويق الداخلي) بلغت قيمة معامل الثبات (0.830) والذي يضم 12 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس مستوى (أداء الموارد البشرية) بلغ (0.800) والذي يضم 10 عبارات، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت (0.907) بإجمالي 22 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومنه ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائما قادرا على أن يحقق دائما ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسية وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال التكرارات والنسبة %.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ...) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

01- وصف خصائص عينة الدراسة متغير الجنس

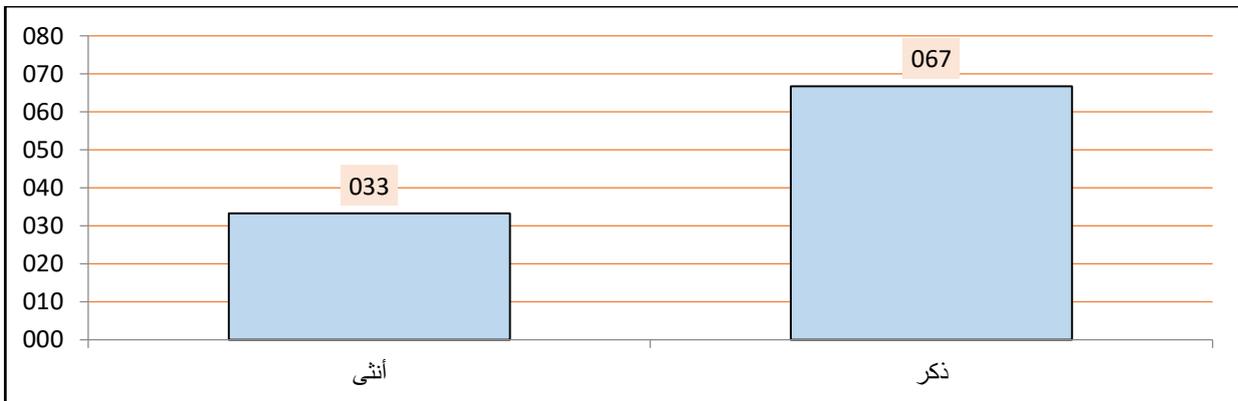
جدول رقم (3-7) يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
33.3	10	أنثى	الجنس
66.7	20	ذكر	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فرداً، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بنسبة 66.70% لصالح الذكور وهي تمثل غالب أفراد العينة وفئة الاناث بنسبة 33.30% ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-2) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02-. بالنسبة لمتغير سنوات العمر المستجوبين

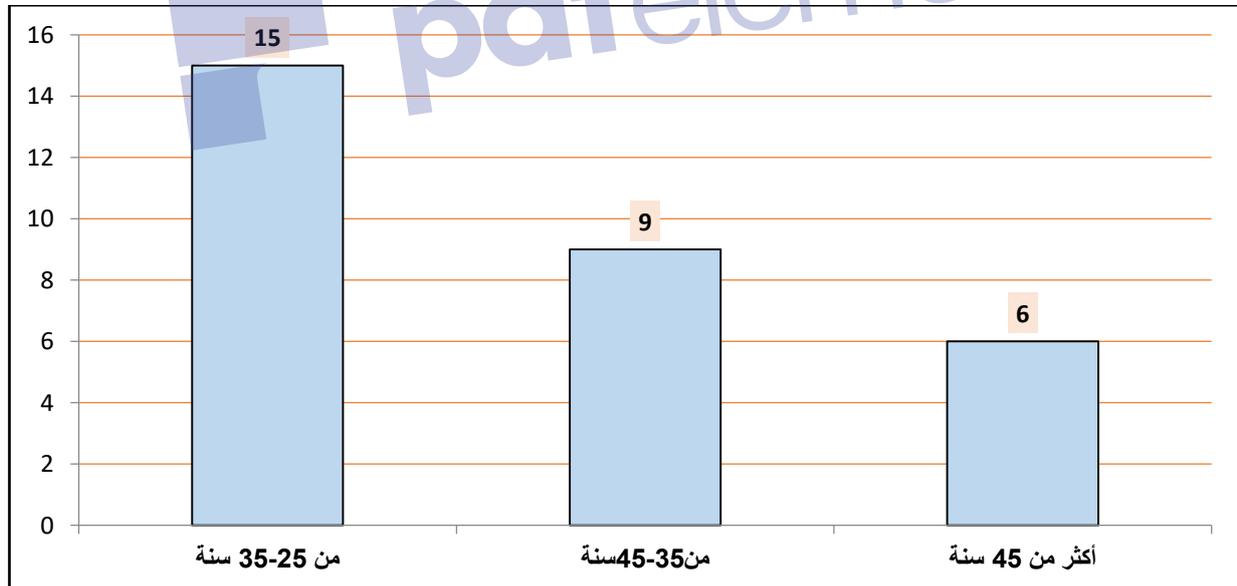
جدول رقم (3-8): يبين توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
50.0	15	من 25-35 سنة
30.0	9	من 35-45 سنة
20.0	6	أكثر من 45 سنة
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة 50.00% لصالح الفئة العمرية (من 25-35 سنة) و بنسبة 30.00% لصالح الفئة العمرية (من 35-45 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة 20.00% وما نستنتجه من توزيع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظم من فئة الشباب ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-3): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

30- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين :

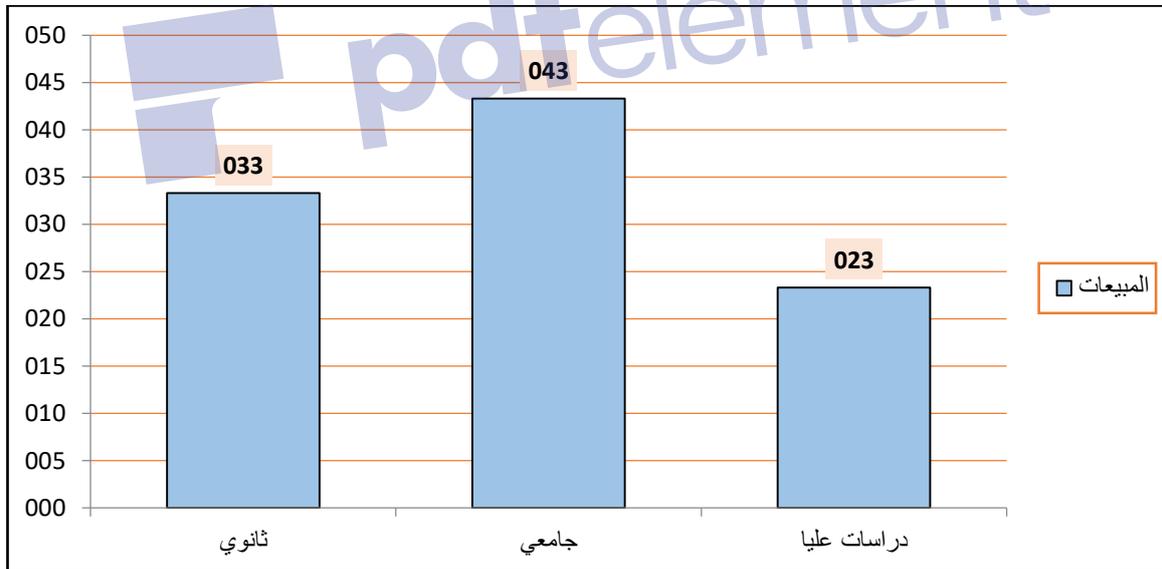
جدول رقم (3-9): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار		
33.3	10	ثانوي	المستوى التعليمي
43.3	13	جامعي	
23.3	7	دراسات عليا	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 43.30% لصالح (الجامعيين) وهي أكبر نسبة ولصالح الفئة (مستوى التعليمي ثانوي) ب نسبة 33.3% والمستوى الدراسات العليا ب نسبة 23.3% وما نستنتجه من توزع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي أن المبحوثين معظم جامعيين مما يسهل عليهم فهم عبارات الاستبيان واستيعابها واجابة عليها بدقة مما ينعكس إيجابيا على نتائج النهائية للدراسة ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-4): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

04- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية المستجوبين

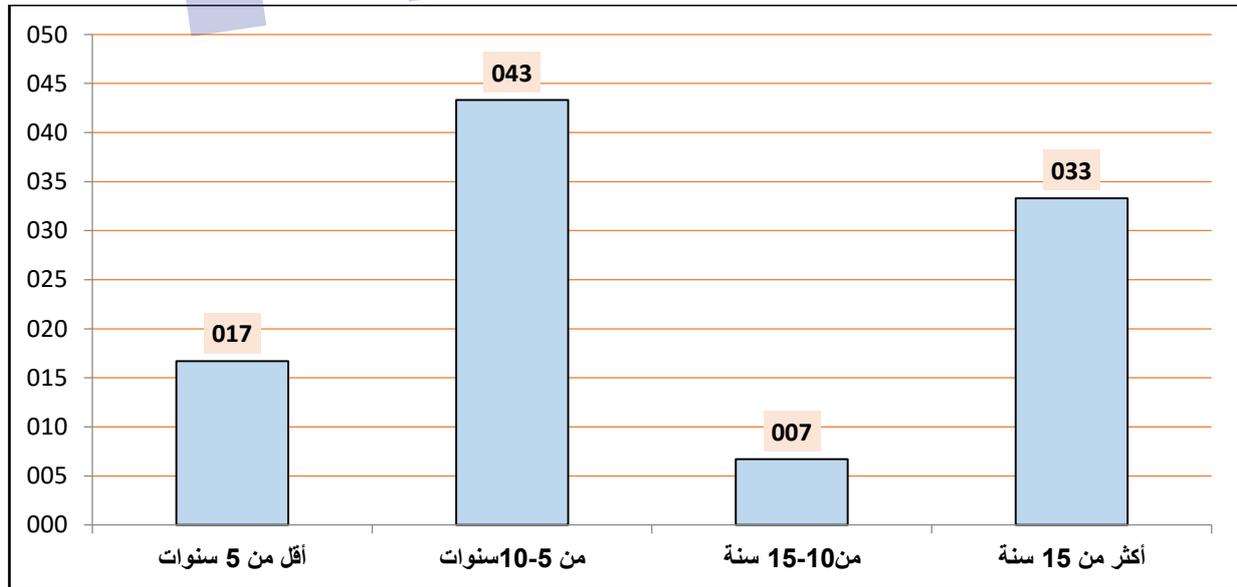
جدول رقم (3-10): يبين توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار		سنوات الخبرة المهنية
16.7	5	أقل من 5 سنوات	
43.3	13	من 5-10 سنوات	
6.7	2	من 10-15 سنة	
33.3	10	أكثر من 15 سنة	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الخبرة بنسبة 43.30% لصالح الفئة الخبرة (من 5-10 سنوات) وبنسبة 33.30% لصالح الفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 16.7% وما نستنتجه من توزيع المستجوبين حسب متغير العمر أن المبحوثين معظمهم من ذوي خبرة مهنية طويلة وهذا ما يساعد دراستنا الحالية من خلال اجاباتهم على عبارات الاستبيان وقياس مدى توفر المتغيرات الدراسة لديهم ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-5): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05-. بالنسبة لمتغير الوظيفة المستجوبين

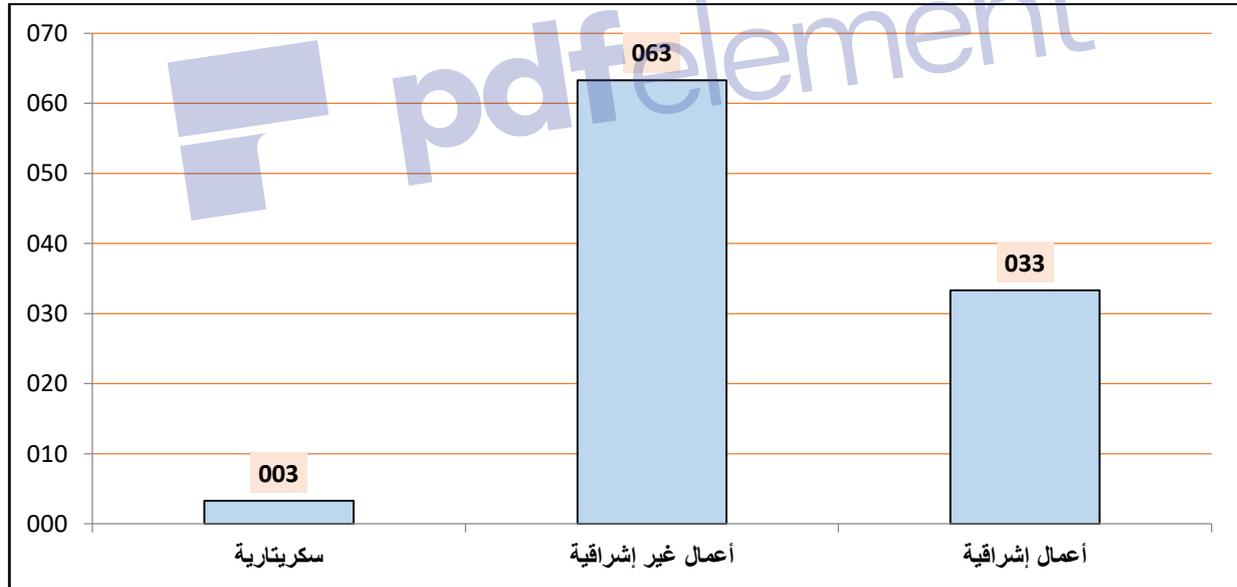
جدول رقم (3-11): يبين توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
3.3	1	سكريتارية
63.3	19	أعمال غير إشرافية
33.3	10	أعمال إشرافية
100.0	30	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الوظيفة بنسبة 63.30% لصالح الفئة (أعمال غير إشرافية) وبنسبة 33.3% لصالح الفئة (أعمال إشرافية) ولصالح الفئة (سكريتارية) بنسبة 3.3% ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-6): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05-. بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية المستجوبين

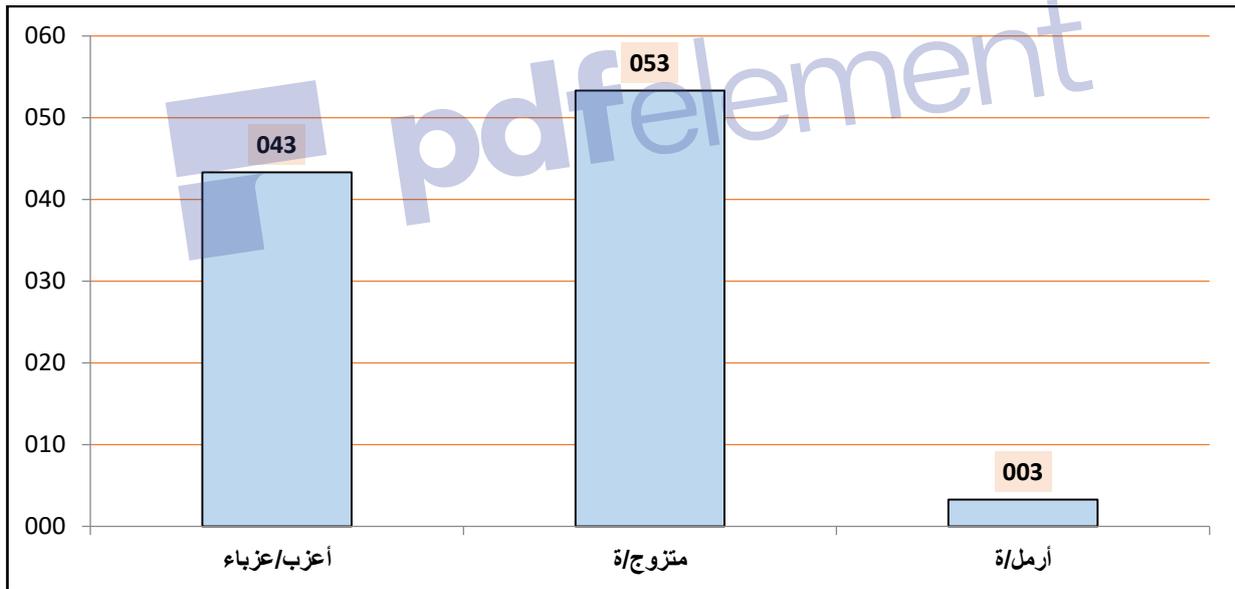
جدول رقم (3-12): يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار		الحالة الاجتماعية
43.3	13	أعزب/عزباء	
53.3	16	متزوج/ة	
3.3	1	أرمل/ة	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الحالة الاجتماعية بنسبة 53.30% لصالح الفئة (متزوج) وبنسبة 43.3% لصالح الفئة (اعزب) ولصالح الفئة (ارمل) بنسبة 3.3% ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-7): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

05-. بالنسبة لمتغير الدخل الشهري المستجوبين

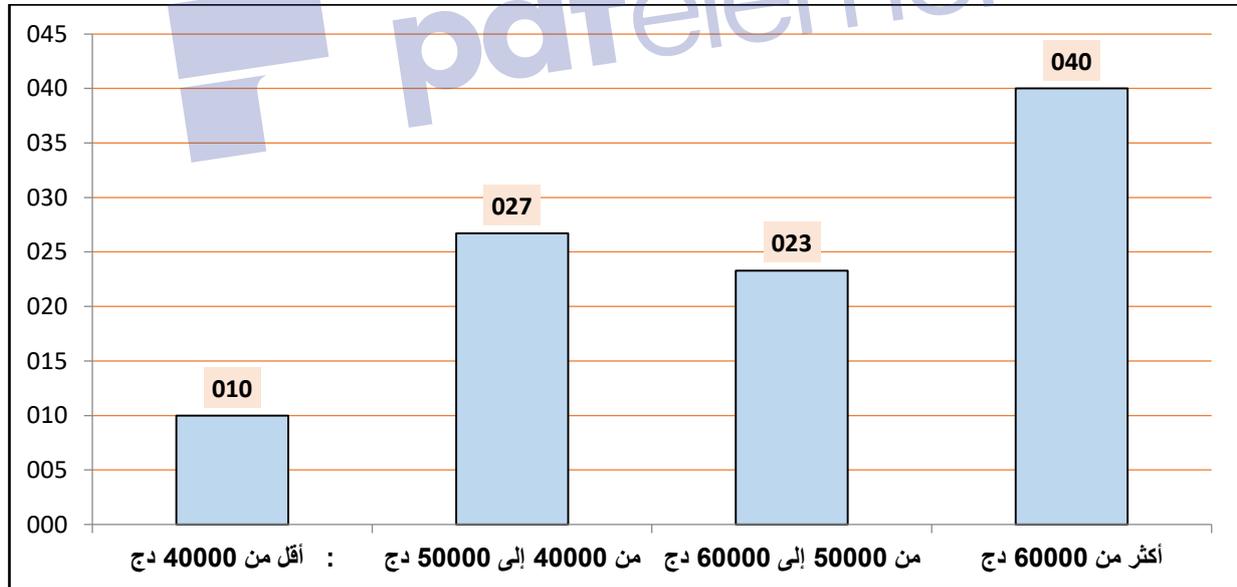
جدول رقم (3-13): يبين توزيع افراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة %	التكرار		
10.0	3	: أقل من 40000 دج	الدخل الشهري
26.7	8	من 40000 إلى 50000 دج	
23.3	7	من 50000 إلى 60000 دج	
40.0	12	أكثر من 60000 دج	
100.0	30	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير الدخل الشهري بنسبة %40.00 لصالح الفئة (أكثر من 60000 دج) وبنسبة %23.3 لصالح الفئة (من 50000 إلى 60000 دج) ولصالح الفئة (من 40000 إلى 50000 دج) بنسبة %26.7 ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (3-8): يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة

اولا- بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس مستويات التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: التسويق الداخلي وفقا للعبارات من 01 إلى 16. عبارة ويتكون من 04 أبعاد (البعد الأول: اختيار

العاملين (التوظيف)، البعد الثاني: التدريب والتطوير، البعد الثالث: التحفيز، البعد الرابع: الاتصال الداخلي) وفيما يلي عرض للتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3-14) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: التسويق الداخلي

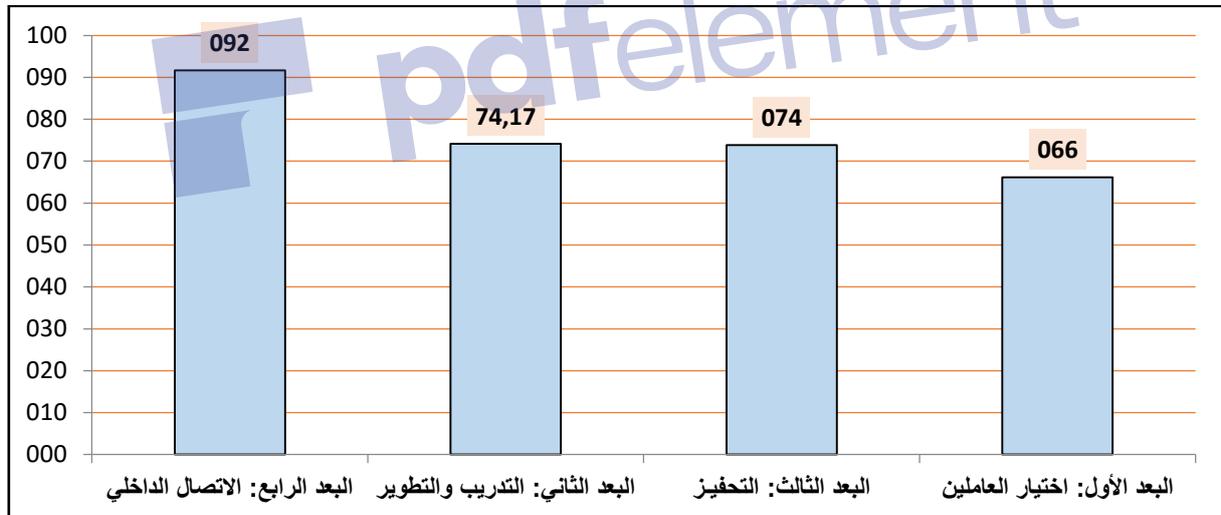
الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	تستخدم المؤسسة (CRMA) شروط واضحة للتوظيف.	3.77	1.382	75.33	موافقة عالية
02	يتم اختيار العاملين في المؤسسة (CRMA) على أساس الشهادات المتحصل عليها.	3.27	1.721	65.33	متوسطة
03	تعتمد ادارة المؤسسة (CRMA) على الخبرة في عملية التوظيف.	2.17	0.986	43.33	ضعيفة
04	تعتمد المؤسسة (CRMA) على مكاتب (ANEM) من اجل ملئ الشواغر التي لديها.	4.03	1.377	80.67	موافقة عالية
X01	البعد الأول: اختيار العاملين	3.3083	1.04362	66.17	بدرجة متوسطة
05	تقوم المؤسسة (CRMA) بتدريب دوري للعاملين للرفع من مهاراتهم.	3.00	1.414	60.00	متوسطة
06	تضع المؤسسة (CRMA) البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية.	3.33	1.028	66.67	متوسطة
07	يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.	4.33	0.711	86.67	موافقة عالية جدا
08	يساعد التدريب على فهم مشاكل العمل و حلها.	4.17	1.020	83.33	موافقة عالية
X02	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.7083	0.88591	74.17	بدرجة عالية
09	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.	4.33	0.922	86.67	موافقة عالية جدا
10	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.	3.33	1.241	66.67	متوسطة

موافقة عالية	02	73.33	1.028	3.67	تستند المكافآت في المؤسسة إلى الأداء الجيد المقدم من العامل.	11
موافقة عالية	03	68.67	1.331	3.43	أبذل جهد كبير من أجل تحسين أداء عملي خوفا من الأجر المخصوم.	12
بدرجة عالية		73.83	0.62520	3.6917	البعد الثالث: التحفيز	X03
موافقة عالية جدا	04	86.67	1.028	4.33	تقوم المؤسسة (CRMA) بتوزيع المعلومات ونشرها بشكل دوري ومنتظم.	13
موافقة عالية جدا	01	94.00	0.466	4.70	توفر المؤسسة (CRMA) وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين.	13
موافقة عالية جدا	03	92.00	0.724	4.60	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل.	14
موافقة عالية جدا	02	94.00	0.466	4.70	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	15
بدرجة عالية جدا		91.67	0.58477	4.5833	البعد الرابع: الاتصال الداخلي	X04
بدرجة عالية		76.46	0.35850	3.8229	المتغير المستقل:	X
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى	
	1.80	2.60	3.40	4.20	5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات التسويق الداخلي من وجهة نظر عينة من الموظفين لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت محل الدراسة حيث وجدنا وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.822 وهو ضمن المجال موافقة متوسطة (من 3.41-4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.358، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 76.46% على أن مستويات التسويق الداخلي المطبقة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت محل الدراسة هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى عالية جدا حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين (4.70 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 15 إلى أدنى قيمة بلغت 2.17 لدى العبارة رقم 03). وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات تطبيق ابعاد التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (3-9) يبين ترتيب مستويات التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر من اعداد الطالبتين باعتماد على برنامج EXCEL

حيث جاء البعد الرابع: الاتصال الداخلي في المرتبة الأولى وبنسبة بلغت (91.67%) في المرتبة الثانية يليه البعد الثاني: التدريب والتطوير وبنسبة بلغت (74.17%) وفي المرتبة الثالثة يليه البعد الثالث: التحفيز وبنسبة بلغت (73.83%) وفي الأخير نجد أن البعد الأول: اختيار العاملين جاء في المرتبة الاخيرة وبنسبة بلغت (66.17%).

ثانيا: بالنسبة للمتغير المستقل : المتعلق بقياس مستويات أداء الموارد البشرية لدى العاملين

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الاول من الاستبيان: أداء الموارد البشرية وفقا للعبارات من 01 إلى 10. عبارات يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (3-15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني

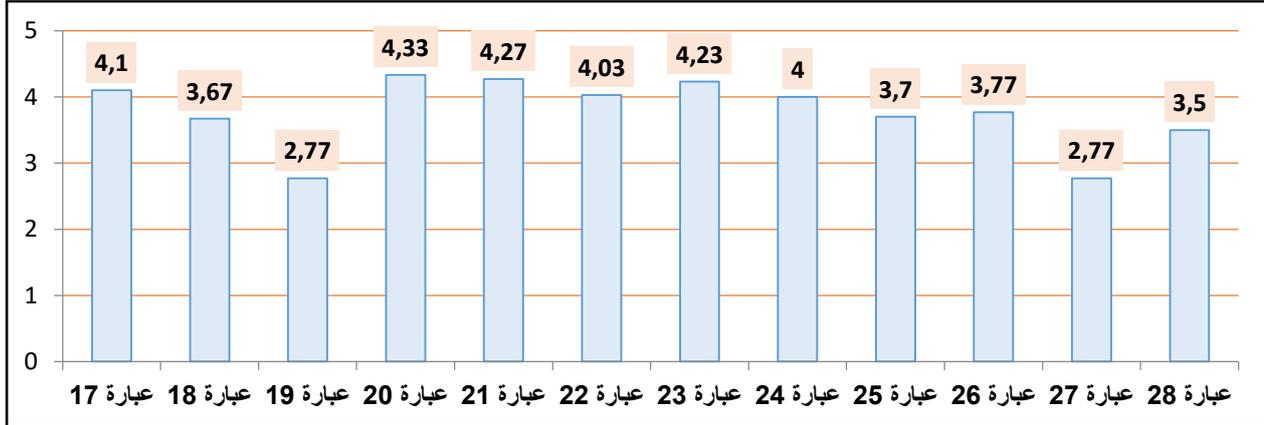
الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
17	هناك تزايد في اداء العاملين في المؤسسة.	4.10	0.960	82.00	موافقة عالية
18	يقدم العاملون بالمؤسسة مقترحات بخصوص تطوير العمل	3.67	1.061	73.33	متوسطة
19	هناك انخفاض معدل زمن انجاز مختلف الاعمال في المؤسسة	2.77	0.858	55.33	ضعيفة
20	هناك استعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر.	4.33	0.711	86.67	موافقة عالية
21	هناك استعداد كامل لتحمل المسؤولية في العمل.	4.27	1.015	85.33	متوسطة
22	يتمتع العاملين في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل.	4.03	0.928	80.67	متوسطة
23	هناك التزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.	4.23	1.104	84.67	موافقة عالية جدا
24	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف.	4.00	0.983	80.00	موافقة عالية
25	يحقق قسمك أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.	3.70	1.088	74.00	موافقة عالية جدا
26	يحقق قسمك أهدافه في أقل مدة من الوقت المتوقع.	3.77	1.278	75.33	متوسطة

27	حقق القسم الخاص بك أهدافه المالية للسنة السابقة.	2.77	1.165	55.33	12	موافقة عالية
28	حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في ميزانية المؤسسة.	3.50	0.820	70.00	10	موافقة عالية
y	المتغير التابع:	3.7611	0.47279	75.22		بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط	من 01 إلى	من 1.81 إلى	من 2.61 إلى	من 3.41 إلى	من 4.21 إلى	
	1.80	2.60	3.40	4.20	5	
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول أعلاه: نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات أداء الموارد البشرية وبشكل عام بلغ المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور قيمة 3.76 وهو ضمن المجال موافقة عالية [3.41—4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.472، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما ان فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون ونسبة 75.22% على أن على أن مستويات أداء الموارد البشرية ب الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت محل الدراسة هي بدرجة عالية وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية الى عالية جدا حيث متوسطاتها الحسابية محصورة بين (4.33 أعلى قيمة لدى العبارة رقم 20 إلى أدنى قيمة بلغت 2.77 لدى العبارة رقم 27) كما هو مبين في الرسم البياني التالي:

شكل الرقم (3-9) يبين ترتيب مستويات عبارات محور الثاني



المصدر من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضيات ومناقشتها

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في التسويق الداخلي (البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)، البعد الثاني: التدريب والتطوير، البعد الثالث: التحفيز، البعد الرابع: الاتصال الداخلي) والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل) وتقع قيمة R^2 بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين او تغير في مستويات المتغير التابع. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين أي تحديد مدى رفض أو قبول الفرضيات الدراسة فأنا ننظر الى قيمة الاختبار الاحصائي (F-test) وكذا قيم SIG لاختبار (F)

حيث:

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	القرار
	ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	
إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	القرار
	و نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية
بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثرة) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

أداء الموارد البشرية = $B_0 + B_1$ (التسويق الداخلي)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعدد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (3-16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	F
0.004	3.11	1.259	B ₀ ثابت	0.586	0.766	0.000	39.69
0.000	6.30	0.664	B ₁ متغير مستقل				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 26

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

01. قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التسويق الداخلي ← أداء الموارد البشرية) ومن خلال معامل الارتباط بيرسون المذكور في الجدول أعلاه: (r): بلغ قيمة $r = 0.766$ وهو موجب يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين إيجابي أي بزيادة مستويات التسويق الداخلي يؤدي الى زيادة في تحسين أداء الموارد البشرية وهذا منطقي بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري

02. معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التسويق الداخلي ← أداء الموارد البشرية) إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على معنوية العلاقة بينها، واحصائياً بل يجب اعتماد على الدلالة المعنوية للعلاقة بين المتغيرين. وقيمة الاختبار (F-test) F: هي القيمة التي تشير الى معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويتم الحكم على معنوية العلاقة من

خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فإن العلاقة معنوية (دالة إحصائية). ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو رفض الفرضية الإحصائية. حيث يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=39.69$) وأن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال إحصائياً بين (التسويق الداخلي ← أداء الموارد البشرية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

– : نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التسويق الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تبارت

03. معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (R^2 ، B ، T-test ، sig) ، كما يلي:

01.03. تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.586$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن التسويق الداخلي بأبعادها تساهم بنسبة 58.60% في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

02.03. تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) بلغ قيمة $B = 0.664$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ومعنوي لأن بفحص قيمة (T-test): نجد قيمة T المحسوبة بلغت ($T=6.30$) وهي دالة إحصائياً حيث أن قيمة $SIG=0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.664) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في التسويق الداخلي بوحدة واحدة فإنه يؤدي الى زيادة إيجابية في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بقيمة (0.664) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائياً تدل على أهمية التسويق الداخلي وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية

03.03. النموذج (المعادلة) الانحدار الخطي البسيط والمطابق لبيانات العينة والمتعلق ب دراسة: علاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر افراد العينة هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

$$\text{أداء الموارد البشرية} = 0.664 + 1.259 (\text{التسويق الداخلي})$$

ملاحظة قيمة ثابت بلغت ($B=1.259$) وهي تُعبر عن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA في حالة انعدام تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة ما يفسر وجود حد أدنى في تحسين أداء الموارد البشرية تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة ((البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)، البعد الثاني: التدريب والتطوير، البعد الثالث: التحفيز، البعد الرابع: الاتصال الداخلي) كلا على حدا على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية). وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط :

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار المتعد بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2) ، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b).... انظر ملحق مخرجات برنامج spss.

جدول رقم (3-17): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعنوية الجزئية للنموذج للانحدار (معنوية معامل الانحدار)		نتيجة الفرضية	المعنوية الكلية للنموذج (معنوية العلاقة بين المتغيرين)				المتغير المستقل			
sig	t		B	R ²	r	(SIG)			قيمة F	
0.001	3.53	0.365	(H ₁)	0.308	0.555	0.001	12.47	متغير التابع	اختيار العاملين	01
0.003	3.23	0.383	(H ₁)	0.272	0.522	0.003	14.46	أداء الموارد	التدريب والتطوير	02
0.674	0.425	0.061	(H ₁)	0.006	0.080	0.674	0.181	البشرية	التحفيز	03
0.049	2.061	0.293	(H ₁)	0.132	0.363	0.049	4.247		الاتصال الداخلي	04

توجد علاقة تأثير بين المتغيرين لأن قيمة $SIG =$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V 26

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (اختيار العاملين ← أداء الموارد البشرية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=12.47)$ وأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (اختيار العاملين ← أداء الموارد البشرية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

– نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت

– معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (B, R^2 ، T-test، sig)، كما يلي:

تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.308$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن اختيار العاملين بأبعادها تساهم بنسبة 30.80% في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (اختيار العاملين) بلغ قيمة $B = 0.356$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ودالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG = 0.001$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) . ويمكن تفسير هذه القيمة (0.356) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في اختيار العاملين بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي $CRMA$ بقيمة (0.356) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية اختيار العاملين وأثره في تحسين أداء الموارد البشرية

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التدريب والتطوير العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التدريب والتطوير العاملين ← أداء الموارد البشرية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت $(F_{cal}=14.46)$ وأن قيمة $SIG = 0.003$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال إحصائيا بين (التدريب والتطوير العاملين ← أداء الموارد البشرية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

– نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب والتطوير العاملين على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي $CRMA$ مهدية تيارت – معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي $(B, R^2, T\text{-test}, sig)$ ، كما يلي:

تفسير قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.272)$: يمكن تفسير هذه القيمة بأن التدريب والتطوير العاملين بأبعادها تساهم بنسبة 27.20% في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي $CRMA$ ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (التدريب والتطوير العاملين) بلغ قيمة $B = 0.383$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ودالة إحصائية حيث أن قيمة $SIG = 0.003$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) . ويمكن تفسير هذه القيمة (0.356) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في التدريب والتطوير العاملين بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي $CRMA$ بقيمة (0.383) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية التدريب والتطوير العاملين وأثره في تعزيز أداء الموارد البشرية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التحفيز العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (التحفيز العاملين ← أداء الموارد البشرية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=0.181$) وأن قيمة $SIG= 0.674$ المصاحبة لقيمة (F) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة دال احصائيا بين (التحفيز العاملين ← أداء الموارد البشرية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

- نقبل الفرضية الصفرية $M(H_0)$ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التحفيز العاملين على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت
- رفض الفرضية يؤدي بنا إلى عدم اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي ($T- , B, R^2$ ، sig ، test) بسبب عدم وجود تأثير دال احصائيا بين المتغيرين.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص فرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل الاتصال الداخلي على تحسين أداء الموارد البشرية من الجدول أعلاه نجد:

معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (الاتصال الداخلي ← أداء الموارد البشرية) يتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=4.247$) وأن قيمة $SIG= 0.049$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دال احصائيا بين (الاتصال الداخلي ← أداء الموارد البشرية) وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

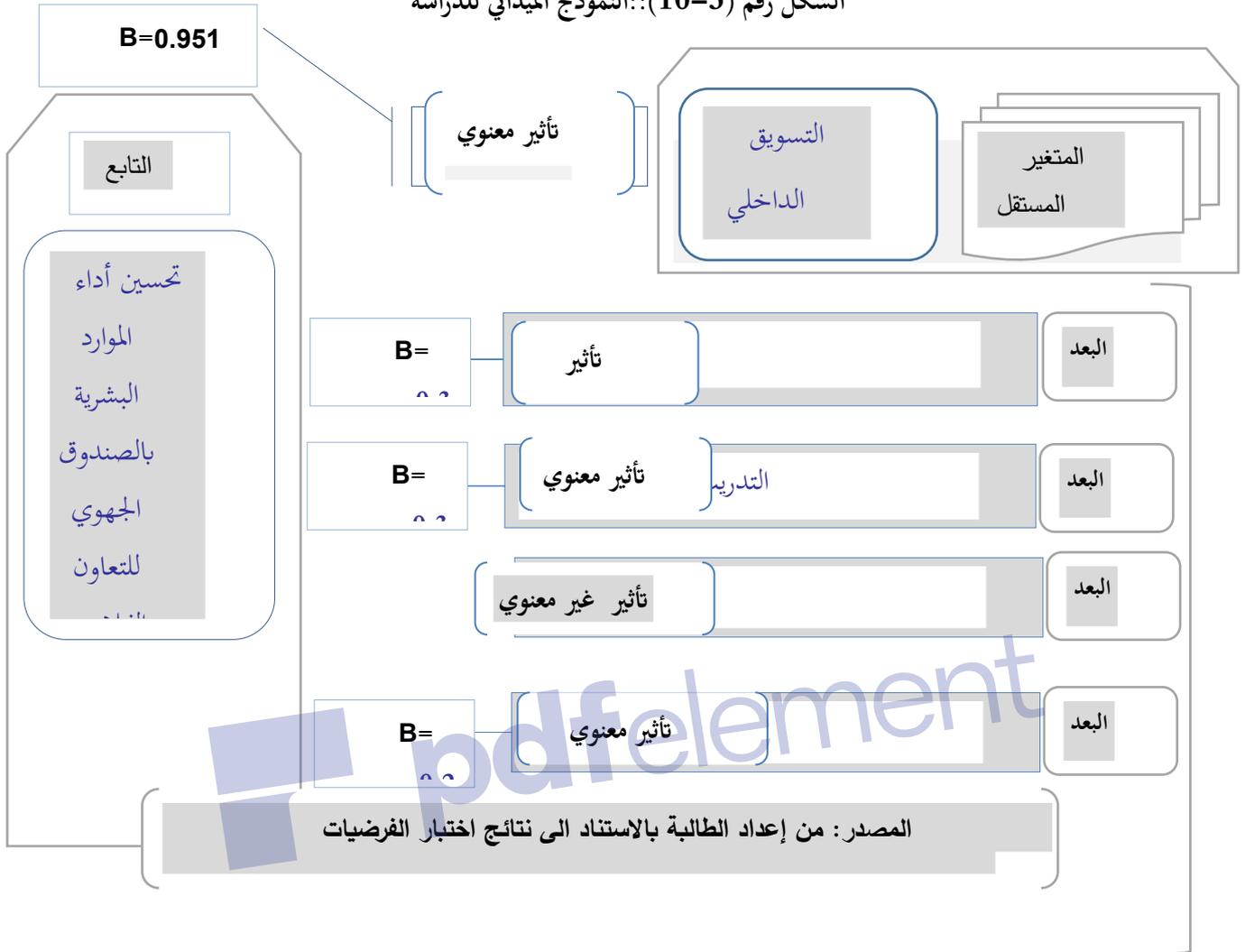
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت
- معنوية العلاقة وقبول الفرضية يؤدي بنا إلى اكمال تفسير باقي المؤشرات الإحصائية للنموذج الانحدار الخطي (B, R^2 ، T-test ، sig) كما يلي:

تفسير قيمة معامل التحديد ($R^2= 0.132$): يمكن تفسير هذه القيمة بأن الاتصال الداخلي بأبعادها تساهم بنسبة 13.20% في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA ، أما باقي النسبة فقد ترجع لعوامل أو متغيرات أخرى. لم نتطرق إليها في دراستنا.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B): يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الانحدار للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بلغ قيمة $B= 0.293$ وهي قيمة ذات تأثير إيجابي ودالة احصائيا حيث أن $SIG= 0.049$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تفسير هذه القيمة (0.293) والدلالة الإحصائية لها كما يلي: بأنه إذا قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة في الاتصال الداخلي بوحدة واحدة فانه يؤدي الى زيادة ايجابية في تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA بقيمة (0.293) وحدة وهي قيمة مقبولة إحصائيا تدل على أهمية الاتصال الداخلي وأثره في تعزيز أداء الموارد البشرية.

ثالثا : رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

الشكل رقم (3-10): النموذج الميداني للدراسة



خلاصة الفصل:

في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة الدراسة في ب المؤسسة محل الدراسة ، وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يساهم تطبيق التسويق الداخلي في ترويج تحسين أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA



الخاتمة

pdfelement

الخاتمة:

من خلال هذه المذكرة المتواضعة تم التطرق الى جوانب الموضوع الأساسية حيث قمنا بتقسيم مذكرتنا إلى ثلاث فصول الثالث منه كفصل تطبيقي حول عينة من مؤسسات التأمين الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بمهدية تيارت.

فتطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء وعلاقته بالموارد البشرية و أبرزنا قياس وتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

أما الفصل الثاني أظهرنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي من خلال علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية او العاملين داخل المؤسسة.

وفي الفصل الثالث الذي يعد كدراسة حالة ميدانية تهدف إلى إبراز أهمية التسويق الداخلي و أثره على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: النتائج:

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضا نموذجا يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بمهدية تيارت .

وفيما يلي سوف نبرز اهم النتائج النظرية:

- في ضوء مراجعة الادبيات النظرية تبين أن موضوع التسويق الداخلي كمنشأ يعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لضمان نجاحها و استمرارها.
- إبراز أهمية أداء التسويق داخل المؤسسة من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف المالية من جهة و السعي نحو المساهمة في تحقيق الرفاهية و الرضا للعاملين.
- إبراز دور التسويق الداخلي في تحسين مهارات الموظفين او العاملين المتعلقة بوظائفهم.

- إبراز مدى مساهمة الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و دوافع العمل لدى الموظفين فأدوات التدريب، التوظيف، التحفيز و الاتصالات تساهم في زيادة قدرات العاملين مما يضمن تقديم أفضل للخدمات.

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الفصل إلى ما يلي:

- مستوى تطبيق التسويق الداخلي لدى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA من وجهة نظر المستجوبين هو بدرجة مرتفعة.
- مستوى تطبيق أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA هو بدرجة مرتفعة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لاختيار العاملين على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التدريب والتطوير على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل التحفيز على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ل الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية تيارت.

ثانيا: التوصيات

- يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد معظم المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحسين خدماتها من خلال ما يلي:
- ضرورة تحقيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لأنه المدعم لها.
- التدريب الوظيفي من خلال تكوين هؤلاء العاملين وتحسين قدراتهم.
- تقييم وتقدير العامل مهما كانت رتبته في المؤسسة.

- اجتماعات الإدارة مع المعاملين والاهتمام بانشغالاتهم و تدعيم اقتراحاتهم.
- سياسة التحاور و إبداء الرأي المفيد يؤدي إلى نتائج مرضية.
- أهمية تحقيق الثقة بين العاملين و الإدارة و ذلك بتحقيق الوعود المقدمة مسبقا لهم.

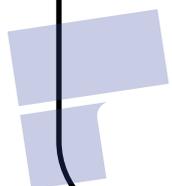
ثالثا: آفاق الدراسة.

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

- أهمية تبني ثقافة التسويق الداخلي لتحقيق التنمية المستدامة.
- أهمية تبني أداء الموارد البشرية في تحقيق التميز في تقديم الخدمات.
- أهمية تبني علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية لتحقيق التوجه الربحي للمؤسسة.
- أهمية تبني بناء علاقات طويلة المدى بين المؤسسة و موظفيها باعتبارهم أساس استمرارها.



المراجع والملاحق



pdfelement

الملاحق

pdfelement

ملحق رقم 02 يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (اصدار 26) spss

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

```
COMPUTE X01=MEAN(XA1 TO XA4) .
EXECUTE.
COMPUTE X02=MEAN(XB5 TO XB8) .
EXECUTE.
COMPUTE X03=MEAN(XC9 TO XC12) .
EXECUTE.
COMPUTE X04=MEAN(XD13 TO XD16) .
EXECUTE.
COMPUTE XXX=MEAN(XA1 TO XD16) .
EXECUTE.
```

```
COMPUTE YYYY=MEAN(Y17 TO Y28) .
EXECUTE.
COMPUTE TOTAL=MEAN(XA1 TO Y28) .
EXECUTE.
```

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الداخلي التسويق	.210	30	.002	.861	30	.091
البشرية الموارد أداء	.204	30	.002	.847	30	.061

a. Lilliefors Significance Correction

```
RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XB5 XB6 XB7 XB8 XC9 XC10 XC11 XC12 XD13 XD14 XD15 XD16
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	16

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	12

```
RELIABILITY
/VARIABLES=XA1 XA2 XA3 XA4 XB5 XB6 XB7 XB8 XC9 XC10 XC11 XC12 XD13 XD14 XD15 XD16 Y17 Y18
Y19 Y20
Y21 Y22 Y23 Y24 Y25 Y26 Y27 Y28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.892	28

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	10	33.3	33.3	33.3
	ذكر	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25-35 من	15	50.0	50.0	50.0
	سنة 35-45 من	9	30.0	30.0	80.0
	سنة 45 من أكثر	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		التعليمي المستوى			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	10	33.3	33.3	33.3
	جامعي	7	23.3	23.3	56.7
	عليا دراسات	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		اجتماعية الحالة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عزباء/عزب	13	43.3	43.3	43.3
	%متزوج	16	53.3	53.3	96.7
	%أرمل	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

		الوظيفة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سكريتارية	1	3.3	3.3	3.3
	اشرافية غير أعمال	19	63.3	63.3	66.7
	اشرافية أعمال	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الشهري الاجر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دج 40000 من أقل :	3	10.0	10.0	10.0
دج 50000 إلى 40000 من	8	26.7	26.7	36.7
دج 60000 إلى 50000 من	7	23.3	23.3	60.0
دج 60000 من أكثر	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	5	16.7	16.7	16.7
سنوات 5-10 من	13	43.3	43.3	60.0
سنة 10-15 من	2	6.7	6.7	66.7
سنة 15 من أكثر	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
XA1	30	1	5	3.77	1.382
XA2	30	1	5	3.27	1.721
XA3	30	1	4	2.17	.986
XA4	30	1	5	4.03	1.377
العاملين اختياري: الأول البعد	30	1.75	4.50	3.3083	1.04362
XB5	30	1	5	3.00	1.414
XB6	30	2	5	3.33	1.028
XB7	30	3	5	4.33	.711
XB8	30	2	5	4.17	1.020
والتطوير التدرج: الثاني البعد	30	2.25	4.75	3.7083	.88591
XC9	30	2	5	4.33	.922
XC10	30	1	5	3.33	1.241
XC11	30	2	5	3.67	1.028
XC12	30	1	5	3.43	1.331
التحيز: الثالث البعد	30	3.00	4.75	3.6917	.62520
XD13	30	2	5	4.33	1.028
XD14	30	4	5	4.70	.466
XD15	30	3	5	4.60	.724
XD16	30	4	5	4.70	.466

الداخلي الاتصال: الرابع البعد	30	3.50	5.00	4.5833	.58477
التسويق) المستقل بالمتغير خاص: الاول المحور (الداخلي)	30	3.38	4.31	3.8229	.35850
Valid N (listwise)	30				

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER XXX.
```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الداخلي التسويق ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.766 ^a	.586	.572	.20344

a. Predictors: (Constant), الداخلي التسويق

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.643	1	1.643	39.690	.000 ^b
	Residual	1.159	28	.041		
	Total	2.801	29			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. Predictors: (Constant), الداخلي التسويق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.259	.405		3.111	.004
	الداخلي التسويق	.664	.105	.766	6.300	.000

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yyy
/METHOD=ENTER X01.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العاملين اختياري: الأول البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.308	.284	.26308

a. Predictors: (Constant), العاملين اختياري: الأول البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.863	1	.863	12.475	.001 ^b
	Residual	1.938	28	.069		
	Total	2.801	29			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. Predictors: (Constant), العاملين اختياري: الأول البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	3.249	.162		20.040	.000
	العاملين اختياري: الأول البعد	.365	.047	.555	3.532	.001

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT yyy
/METHOD=ENTER X02.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	والتطوير التدریب: الثاني البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522 ^a	.272	.246	.26987

a. Predictors: (Constant), والتطوير التدريج: الثاني البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.762	1	.762	10.466	.003 ^b
	Residual	2.039	28	.073		
	Total	2.801	29			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. Predictors: (Constant), والتطوير التدريج: الثاني البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3.118	.215		14.469	.000
	التطوير التدريج: الثاني البعد	.183	.057	.522	3.235	.003

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيظ: الثالث البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.080 ^a	.006	-.029-	.47962

a. Predictors: (Constant), التحفيظ: الثالث البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.042	1	.042	.181	.674 ^b
	Residual	6.441	28	.230		
	Total	6.482	29			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. Predictors: (Constant), التحفيظ: الثالث البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.538	.533			6.636	.000
	التحفيز: الثالث البعد	.061	.142	.080		.425	.674

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء
REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT YYY
/METHOD=ENTER X04.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الداخلي الاتصال: الرابع البعد ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.363 ^a	.132	.101	.44836

a. Predictors: (Constant), الداخلي الاتصال: الرابع البعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.854	1	.854	4.247	.049 ^b
	Residual	5.629	28	.201		
	Total	6.482	29			

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

b. Predictors: (Constant), الداخلي الاتصال: الرابع البعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.416	.658			3.674	.001
	الداخلي الاتصال: الرابع البعد	.293	.142	.363		2.061	.049

a. Dependent Variable: البشرية الموارد أداء

المراجع باللغة العربية:

- 1- أبوبكر خوالد، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، مجلة إضافات اقتصادية، 03 أبريل 2018
- 2- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الإتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 3- إياد عبد الفتاح النور، إدارة التسويق، عمان، الأردن، دار الصفاء، ط2، 2012.
- 4- بسمة احمد إبراهيم أبو زايد: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصاريف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، 2008.
- 5- بشار يزيد الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، ط 1، عمان، الأردن.
- 6- بن نامة نورية، الابتكار التسويقي وأثره على تطور أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2
- 7- بوبكر عياشي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة. مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 8- 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.
- 9- جابر عوض أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الكتاب الجامعي الحديث، مصر.
- 10- جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، 2014.
- 11- حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.

- 12- حنا ناصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن.
- 13- درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مجلة تنمية الرفادين.
- 14- ديما 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.
- 15- رأفت عواد، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والسبعون، العراق.
- 16- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن.
- 17- سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 18- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 19- عاصم حربي، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 325 عين البيضاء)، مذكر الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2013/2014.
- 20- عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.
- 21- العربي بن داود، فعالية الإتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 22- غربي على وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 23- فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد: مرجع سبق ذكره.
- 24- 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.

- 25- كريم جنادي، **التسويق الداخلي**، مطبوعات مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، علوما لتسيير الجزائر :جامعة لجزائر 3، 2016.
- 26- كسيرة مريم وقرواز نبيلة، **الإتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.
- 27- مهديد فاطمة الزهراء: **الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- 28- موساوي حليلة، دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، دراسة حالة بلدية تاشة، مذكرة ماستر، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة،
- 29- نادر أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء، ط1، عمان، الأردن.
- 30- هاشم حمدي رضا، **تنمية وبناء الموارد البشرية**، دار الراية، ط1، عمان، الأردن.
- 31- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
- 32- مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان -تطبيقات عملية على برنامج excel**، دار النشر الجامعي، تلمسان، الجزائر، 2018.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Andy neely, **business performance**, mesurement Cambridge unversity press, 2004, P
- 2- Peter. drucker, **l'avenir du maganent** ; Pearson éducation Frans Parise2005. P63
- 3- Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p

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

الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات العاملين في مؤسسة:

يسعدنا أن تكون هذه الاستبانة بين أيديكم، ونود إعلامكم أنها تدخل في إطار التحضير لمذكرة
الماستر في تخصص تسويق الخدمات الموسومة بـ الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA مهدية
تيارت ، فلكم جزيل الشكر 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:

- بوحصيدة فاطيمة

- بن عائشة خيرة

القسم الأول: البيانات الشخصية والمهنية

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

- 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 الإجتماعية: 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: محور الاستبانة

الخور الأول: أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة 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 تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
- البعد الأول: اختيار العاملين (التوظيف)						
01	تستخدم المؤسسة (CRMA) شروط واضحة للتوظيف.					
02	يتم اختيار العاملين في المؤسسة (CRMA) على أساس الشهادات المتحصل عليها.					
03	تعتمد إدارة المؤسسة (CRMA) على الخبرة في عملية التوظيف.					
04	تعتمد المؤسسة (CRMA) على مكاتب (ANEM) من أجل ملئ الشواغر التي لديها.					
- البعد الثاني: التدريب والتطوير						
05	تقوم المؤسسة (CRMA) بتدريب دوري للعاملين للرفع من مهاراتهم.					
06	تضع المؤسسة (CRMA) البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الوظيفية.					
07	يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة.					
08	يساعد التدريب على فهم مشاكل العمل و حلها.					
البعد الثالث: التحفيز						
09	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به.					
10	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة.					
11	تستند المكافآت في المؤسسة إلى الأداء الجيد المقدم من العامل.					
12	أبذل جهد كبير من أجل تحسين أداء عملي خوفاً من الأجر المخصص.					
البعد الرابع: الاتصال الداخلي						
13	تقوم المؤسسة (CRMA) بتوزيع المعلومات ونشرها بشكل دوري ومنتظم.					
14	توفر المؤسسة (CRMA) وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين.					
15	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل.					
16	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA وعبارات القياس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	أداء الموارد البشرية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA وعبارات القياس
					17 هناك تزايد في أداء العاملين في المؤسسة.
					18 يقدم العاملون بالمؤسسة مقترحات بخصوص تطوير العمل
					19 هناك انخفاض معدل زمن إنجاز مختلف الأعمال في المؤسسة
					20 هناك استعداد للعمل خارج أوقات الدوام إذا اقتضى الأمر.
					21 هناك استعداد كامل لتحمل المسؤولية في العمل.
					22 يتمتع العاملون في المؤسسة بالقدرة على حل مشاكل العمل.
					23 هناك التزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.
					24 أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف.
					25 يحقق قسمك أهدافه مع عدد أقل من الموظفين المطلوبين.
					26 يحقق قسمك أهدافه في أقل مدة من الوقت المتوقع.
					27 حقق القسم الخاص بك أهدافه المالية للسنة السابقة.
					28 حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات أقل من المحددة في ميزانية المؤسسة.

موضوع العقد

تم توجيه هذا العقد لتغطية الأخطار الفلاحية المرتبطة بالمستثمرات الريفية المحددة كما يلي :

منتجي الحبوب

■ مستثمرات الحبوب ذات مساحة قصوى تقدر ب 05 هكتار وبنيات المستثمرة المحددة بمليون دينار (1000000.00 دج) للبنائيات وخمس مائة الف دينار (500000.00 دج) خاصة بمعدات المستثمرة .

المربين

■ مستثمرات تربية الأبقار التي لا يتجاوز عدد ماشيتها خمسة رؤوس ، وحدد عدد بنايات المستثمرة بمليون دينار (1000000.00 دج) خاصة بالبنايات وخمس مائة دينار (500000.00 دج) بالنسبة لمعدات المستثمرة .

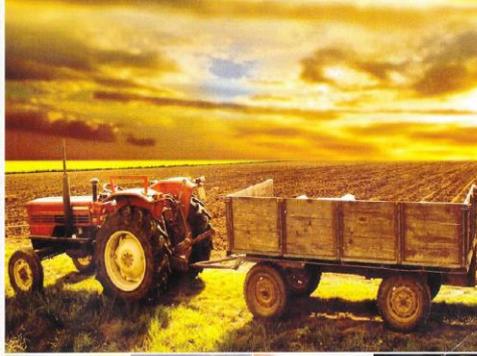
الأخطار المفطاة

- حريق المحاصيل.
- تساقط حبات البرد على المحاصيل.
- طعون الجيران وذوي الحقوق.
- هلاك الأبقار (حوادث وتسهم)
- حريق المستثمرة والاطار التابعة له
- سرقة عتاد المستثمرة (الغير متحرك)
- المسؤولية المدنية عن المستثمرة الفلاحية الكوارث الطبيعية



التعاون الفلاحي

جميع فروع التأمين



باقة تأمين

تأمين الثقة

cnma.dz

حقكم أمانة



Mutualité Agricole



Assurance toutes branches



Pack Assurance Confiance

TAAMINE EL THIKA

cnma.dz

حقكم أمانة



Objet du contrat

Le présent contrat est destiné à couvrir les risques agricoles liés aux exploitations rurales spécifiées comme suit :

CEREAICULTEURS

■ Exploitations céréalières d'une superficie maximale de cinq (05) Ha et bâtiments d'exploitation limités à un million de dinars (1 000 000,00 DA) pour le bâtis et cinq cents milles dinars (500 000,00 DA) pour le matériel d'exploitation .

ELEVEURS

■ Exploitations d'élevage Bovin dont le cheptel ne dépassant pas les cinq têtes et bâtiments d'exploitation limités à un million de dinars (1 000 000,00 DA) pour le bâtis et cinq cents milles dinars (500 000,00 DA) pour le matériel d'exploitation.

Risques Garantis

- Incendie récoltes.
- Grêle sur récoltes.
- Recours des voisins et des tiers.
- Mortalité des Bovins (accidents & intoxication).
- Incendie-Exploitation et risques accessoires.
- Vol Matériel d'exploitation (non roulant).
- RC Exploitation agricole.
- Catastrophes naturelle CAT-NAT.

Réduction**60%**

- Multirisques Habitation
- Assurance Automobile

تأمين الثقة**TAAMINE
EL THIKA****تخفيضات****% 60**

- من قيمة تأمين المركبات
- الأخطار المتعددة لمساكنكم

بأمانة تأمين

تأمين
الثقة

pack assurance confiance

Adresse:
24 BD Victor Hugo
-Alger-Tel: 021 74 35 31
Fax: 021 74 50 21communication.cnma@gmail.dz
communication@cnma.dz

cnma.dz

TAAMINE

EL THIKA

