

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

العنوان

أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية
- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم تجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

لطفي بوغرة

إعداد الطلبة:

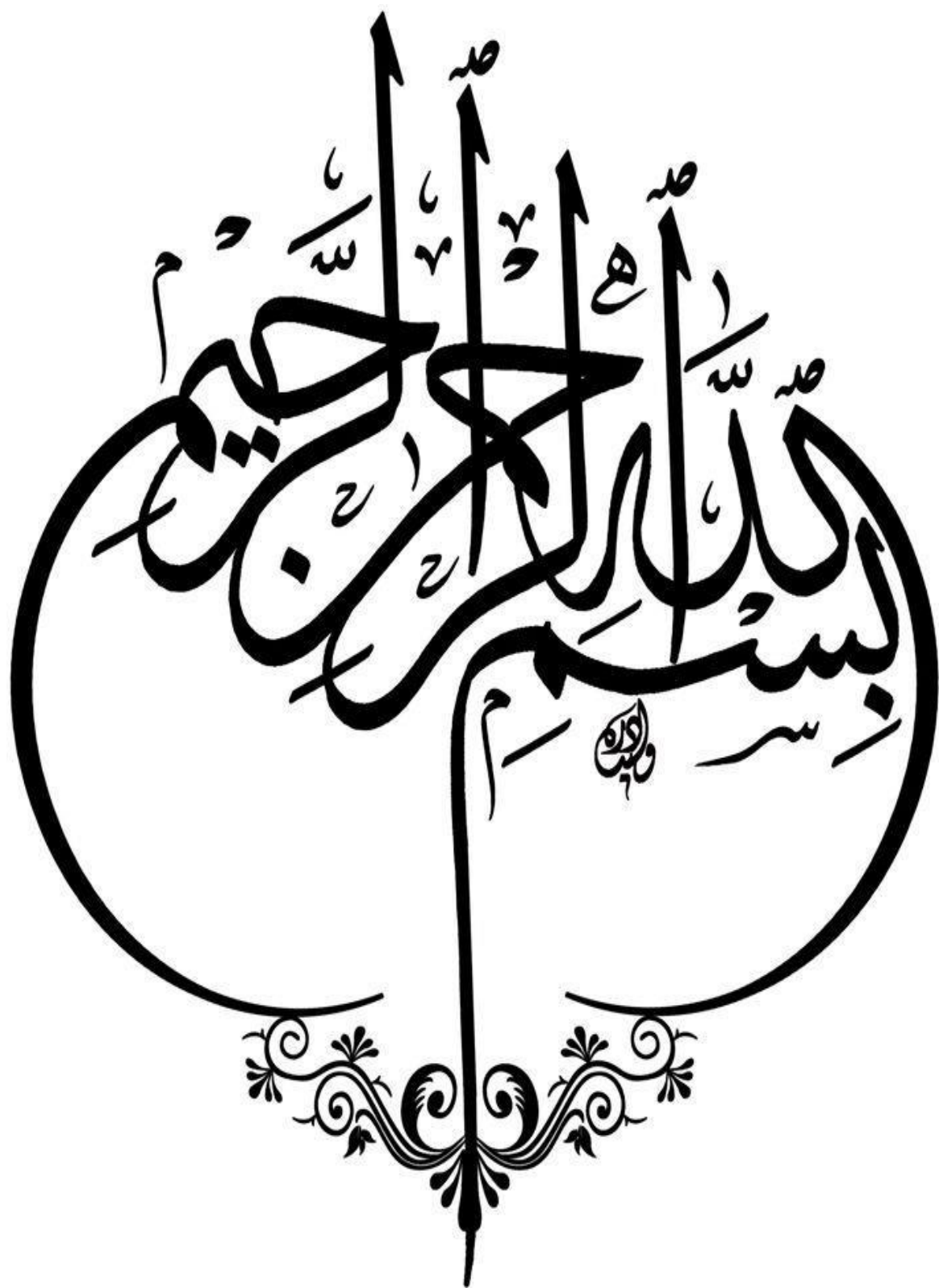
رانية برماد

هاجر مجيطة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ عبد العزيز عرجاني
مشرفا و مقرر	جامعة جيجل	الأستاذ لطفي بوغرة
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذة إيمان هرموش

السنة الجامعية: 2022/2021



ملخص

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الاستدلالي في الجانب النظري والتطبيقي بالتطرق لكلا المفهومين وتحليل العلاقة بينهما، كما استعمل برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss" لمعالجة البيانات واستخراج وتحليل النتائج المتحصل عليها وذلك من خلال الاستبيان الموجهة لعينة مكونة من 60 عاملا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.

وتمثلت أهم النتائج المتحصل عليها في أن التسويق الداخلي لا يؤثر على أداء العاملين ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، أداء العاملين.

Summary

This study aimed to measure the impact of internal marketing on the performance of employees, and to achieve the goal, the inductive approach was used in the theoretical and practical side by addressing both concepts and analyzing the relationship between them. Addressed to a sample of 60 workers at the Faculty of Economic, Commercial and Management Science at the University of Jijel.

The most important results obtained were that internal marketing does not affect the performance of employees, and there is no statistically significant effect of internal marketing dimensions (training, motivation, internal communication, empowerment) on the performance of employees in the college under study.

Keywords: internal marketing, motivation, training, internal communication, empowerment, employee performance.

الاهداء

أهدي هذا البحث إلى من قال الحق تعالى فيهما:

﴿وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى ملاكي في الحياة والداي حفظهما الله ورعاهما ...

إلى إخوتي أخواتي وكل من أحبني في الله

إلى رفيقات الدرب صديقتي هاجر رانيا سعيدة وبشرى

رانيا

الإهداء

أهدي هذا البحث إلى من قال الحق تعالى فيهما:

﴿وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا﴾

إلى ملاكي في الحياة والداي حفظهما الله ورعاهما ...

إلى جدي الغالي رحمه الله الذي أمل أن يراني متفوقة

إلى إخوتي أخواتي وكل من أحبني في الله

هاجر

شكر وتقدير

" اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا
أخفقنا "

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه الذي وفقنا لإنجاز
هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف خلق الله محمد
صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ "بوغرة لطفي" على
التوجيهات التي أفادنا بها طوال فترة إعداد هذه المذكرة ،
كما نتقدم بالشكر الجزيل للطايم الإداري لقسم العلوم
التجارية وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز
هذا العمل.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	نموذج بيرى (Berry)	01
19	نموذج كرونوس (Goronoos)	02
21	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	03
58	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	04
66	متغيرات نموذج الدراسة	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف	01
64	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	02
64	توزيع ليكرت الخماسي	03
65	فئات مقياس ليكرت Likert	04
67	قائمة الأساتذة المحكمين	05
68	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب	06
68	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التحفيز	07
69	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال الداخلي	08
69	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين	09
70	الصدق الداخلي لأبعاد التسويق الداخلي	10
71	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداء العاملين	11
72	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	12
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
73	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
74	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
74	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	16
75	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	17
75	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	18
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب	19
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز	20
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال الداخلي	21

79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين	22
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني أداء العاملين	23
82	معاملات الالتواء والتقاطع لمتغيرات الدراسة	24
82	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	25
83	قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات	26
83	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) (المتغير التابع=أداء العاملين)	27
84	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analysais)	28

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	ملخص الدراسة
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أو	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسويق الداخلي.	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي
10	المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق الداخلي
13	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
13	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي
16	المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي
17	المطلب الأول: وظائف التسويق الداخلي
17	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
22	المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق الداخلي
23	المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
23	المطلب الأول: التدريب والتحفيز
25	المطلب الثاني: التمكين
27	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي
29	خلاصة
الفصل الثاني: عموميات حول أداء العاملين	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين
32	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

33	المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين ومحدداته
35	المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين
36	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
36	المطلب الأول: عوامل منظمة
37	المطلب الثاني: الظروف المادية للعمل
38	المطلب الثالث: عوامل شخصية
39	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
39	المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين
42	المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين
44	المطلب الثالث: طرق ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين
50	المطلب الرابع: أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين
53	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _جامعة جيجل_	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
56	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
63	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.
66	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
71	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل مفردات العينة حول متغيرات الدراسة
81	المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

82	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة
87	الخاتمة
91	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

المقدمة

أن دور التسويق في الاقتصاديات الحديثة لا يقتصر على توفير منتجات للبيع وحسب، ولكنه يهتم بالأفراد العاملين ويعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الناجحة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها من خلال رفع قدرات العاملين ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، وهنا ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بأداء العاملين خاصة منهم مقدمي الخدمات الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.

يعتبر التسويق الداخلي من بين أحدث الأنشطة والممارسات في قطاع الأعمال، ويقصد بهذا المصطلح معاملة الموظفين كعملاء، ومن هنا ظهر مفهوم العميل الداخلي الذي يركز أساسا على تعامل المؤسسة مع موظفيها بالطرق والأساليب التي تعامل بها عملائها ما يضمن رضاهم وولائهم مما يجعلهم يقدمون منتجات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن تحت شعار "الزبون الداخلي هو وسيلة الوصول للزبون الخارجي"، حيث من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بأداء العاملين.

ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم يمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

أولا: طرح الإشكالية

بناء على ما سبق عرضه ونظرا للأهمية التي حضي بها موضوع التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين تم طرح التساؤل المحوري التالي:

ما أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين؟.

وللبحث والتقصي في التساؤل المطروح قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التدريب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التحفيز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية التسويق الداخلي ومدى أثره على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وتتدرج تحت هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في محاولة إبراز الأهمية النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال الإلمام بالأدبيات المتعلقة بمتغيرات البحث " التسويق الداخلي " و " أداء العاملين " وكذلك إظهار الأهمية العلمية والتطبيقية عن طريق إجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية جيجل.

رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ندرجها في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم كل من المتغير المستقل " التسويق الداخلي " والمتغير التابع " أداء العاملين ".
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.
- محاولة إظهار طبيعة العلاقة والأثر الموجود بين التسويق الداخلي وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة، وذلك استناداً للنتائج التي نتوصل إليها مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها في أنشطة التسويق الداخلي وإعطائها الأولوية.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع.

هناك أسباب ذاتية وموضوعية دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نوجزها فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة موضوع مهم في مجال تسويق الخدمات والتعمق فيه.
- السعي إلى تنمية معارفنا واكتساب خبرة في مجال التسويق.

الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام المتزايد بالتسويق الداخلي خاصة في مجال الخدمات.
- محاولة إبراز أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين باعتباره الوسيلة التي تؤدي بالمؤسسة إلى التميز خاصة في ظل المنافسة.

سادسا: المنهج المتبع والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستدلالي لبناء الإطار النظري للدراسة، لأنه يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة، وكذلك لارتباط البحث بدراسة جانب إنساني، كما تم الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية حيث تم جمع المعلومات الضرورية للدراسة بالاعتماد على مصدرين:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي): الغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديمة منها والجديدة في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة.
- أداة الاستبيان: وهذا لتحقيق الهدف المتعلق بالإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكد من صحة الفرضيات ميدانيا حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية .

سابعاً: إطار الدراسة.

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين حيث تم حصر هذه الدراسة في أربعة أبعاد للتسويق الداخلي وهي تمثل المتغيرات المستقلة : التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين.

-الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم

التسيير بجامعة جيجل.

- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة لهذا الموضوع خلال الموسم الدراسي 2021-2022 في جانبها النظري والتطبيقي حيث أجريت الدراسة التطبيقية في الفترة الممتدة من 01 إلى 30 ماي من سنة 2022.

ثامنا: الدراسات السابقة في الموضوع.

- **دراسة حلوز فاطمة** حول أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر _دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية_ أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية بجامعة البليدة 02، الجزائر، 2017_2018. هدفت الدراسة إلى التعرف على تطورات عينة الدراسة في المصارف الوطنية والأجنبية العاملة بالجزائر نحو مستوى التسويق الداخلي المطبق داخلها وأثر ذلك على أدائها، وذا الأثر حول علاقة الأثر لتطبيق التسويق الداخلي على الأداء. ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم وتطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، والمتمثلة في الإدارة العليا والوسطى بجميع وكالات المصارف العامة لمدينتي سكيكدة وعنابة، وقد تم استرجاع 147 استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف الوطنية والاجنبية العاملة بالجزائر في مدى تطبيقها لأبعاد التسويق الداخلي وفي مستوى أدائها، جاءت هذه الفروقات لصالح المصارف الأجنبية.
 - وجود أثر موجب لتطبيق التسويق الداخلي على أداء كل من المصارف الوطنية والأجنبية بالجزائر، وكانت قوة تفسير نموذج الانحدار الخاصة بالمصارف الأجنبية أكبر من نظيراتها الوطنية.
- **دراسة درمان سليمان صادق** بعنوان "أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، الأردن، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين بالمصارف التجارية عينة الدراسة، وتمثلت أهداف دراسة درمان فيما يلي:

- التعرف على واقع التسويق الداخلي واجراءاته في المصارف المدروسة؛
 - قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائه؛
 - تحديد اتجاهات اعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة؛
 - محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في اىصال المعلومات التسويقية للعاملين.
- **دراسة حيرش سليم** حول أثر التسويق الداخلي على رضا العميل _دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية _ أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم التجارية جامعة البليدة 02، الجزائر، 2020-2021، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي وأثره بأبعاده على التوجه برضا العملاء في البنوك التجارية الجزائرية. استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

من الأفراد العاملين بها، حيث تم توزيعه على عينة من 388 عامل استرجع منها 268 استمارة. توصلت الدراسة إلى:

- وجود تطبيق للتسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة وتسجيل تفاوت فيما يتعلق بمستوى ممارسة أنشطته.
- وجود تأثير ايجابي ومباشر لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على مستوى التوجه برضا العملاء.

تاسعا: صعوبات الدراسة.

أثناء إنجاز هذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات والعراقيل من بينها:

- صعوبة القيام بجمع البيانات من الميدان ورفض بعض المبحوثين الإجابة على الاستبيان.
- قلة الوقت لإنجاز هذه الدراسة.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

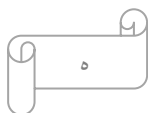
من أجل معالجة الموضوع، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول الفصل الأول والثاني تضمننا الجانب النظري والفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي على النحو التالي:

الفصل الأول خصص للإطار النظري للتسويق الداخلي، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول بعنوان مدخل للتسويق الداخلي، سنتطرق في المطلب الأول لتطور مفهوم التسويق الداخلي، وفي المطلب الثاني لأهمية التسويق الداخلي، وفي المطلب الثالث إلى أهداف التسويق، أما في المبحث الثاني فقد أشرنا إلى أهم آليات التسويق الداخلي في ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان وظائف التسويق الداخلي، أما المطلب الثاني بعنوان نماذج التسويق الداخلي، وفي المطلب الثالث تطرقنا لاستراتيجيات التسويق الداخلي، بالنسبة للمبحث الثالث فقد تضمن أبعاد التسويق الداخلي تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان التدريب والتحفيز، المطلب الثاني بعنوان التمكين، والمطلب الثالث بعنوان الاتصال الداخلي.

الفصل الثاني بعنوان عموميات حول أداء العاملين، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول بعنوان أساسيات حول أداء العاملين، في المطلب الأول سنعرف أداء العاملين، وفي المطلب الثاني سنتطرق لعناصر أداء العاملين ومحدداته، وفي المطلب الثالث إلى أنواع أداء العاملين، أما في المبحث الثاني فقد أشرنا إلى العوامل المؤثرة على أداء العاملين في ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان عوامل منظمة، أما المطلب الثاني بعنوان الظروف المادية للعمل، وفي المطلب الثالث تطرقنا للعوامل شخصية،



بالنسبة للمبحث الثالث بعنوان تقييم أداء العاملين تم تقسيمه إلى أربعة مطالب، المطلب الأول بعنوان تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين، المطلب الثاني بعنوان خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين، والمطلب الثالث بعنوان طرق ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين، وفي المطلب الرابع تطرقنا لأثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين.

الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية لأثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _جامعة جيجل_، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تم تقديم المؤسسة محل الدراسة، سنقدم في المطلب الأول نبذة عن المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني تعريف المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث إلى الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد أشرنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية في ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني بعنوان أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، وفي المطلب الثالث تطرقنا لاختبار أداة الدراسة، بالنسبة للمبحث الثالث فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول بعنوان وصف مجتمع الدراسة، المطلب الثاني بعنوان عرض وتحليل مفردات العينة حول متغيرات الدراسة، والمطلب الثالث بعنوان اختبار نموذج الدراسة وفي المطلب الرابع تطرقنا لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

تمهيد:

يعتبر التسويق الداخلي أحد أهم المداخل الحديثة في الفكر التسويقي والتي يمكن من خلالها تقديم أفضل الخدمات لعملائها وتلبية رغباتهم بما يفوق توقعاتهم، وذلك نتيجة ارتباط وظيفة التسويق الداخلي بأداء عمال المؤسسة حيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملين والعمل على اشباعها، وتحقيق رضاهم قد ينعكس على مستوى جودة الاداء، ويركز دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من خلال تبني اجراءات من أجل رفع مستوى مهاراتهم وزيادة وعيهم وادراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمتمثلة أساسا في ضمان الاستمرار في نشاطها، من خلال الحصول على رضا زبائننا واعتبارهم زبائن داخليين.

وعلى هذا الأساس رأينا أن نتناول في هذا الفصل وبشيء من التفصيل أهم المحاور الأساسية التي يتوقف عليها مفهوم التسويق الداخلي في ثلاث مباحث أساسية متمثلة في الآتي:

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل التسويق الداخلي

ركز مفهوم التسويق التقليدي على الزبائن الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على أهمية الاهتمام بالزبائن الداخليين (العاملين)، وهذا المجال من التسويق الذي بحث في هذه الأمور يعرف بالتسويق الداخلي، الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي أو ممارسته من إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق الداخلي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور بداية الثمانينات على يد كلا من (Berry Parassuraman) وأخذ هذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام الباحثين وتتطلب التطوير.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

جاء التسويق الداخلي كاقترح لتوجه إدارة الخدمات التي تتضمن تطبيقات لمفهوم التسويق التقليدي حيث أشار مجموعة من الباحثين والمؤلفين إلى بعض التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي نذكر منها:

عرف Berry التسويق الداخلي بأنه: "النظر إلى العاملين كزبائن داخليين والأعمال كمنتجات داخلية، وتقديم المنتجات الداخلية التي تعمل على إشباع الحاجات والرغبات للزبائن الداخليين عند توجيهه أو صياغة أهداف المنظمة".¹

وعرف كل من رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed) التسويق الداخلي على أنه: " جهد معد مسبقاً ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة ومقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين، وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفرين وموجهين للمستهلك".²

وقد عرف أيضا (Gumessen) التسويق الداخلي على أنه: " جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصوير كامل وفهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب و التحفيز والتقييم والمكافأة وفقاً لإنجاز الأهداف".³

وهناك من يرى أنه "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق التغييرات الداخلية بين المنظمة وعاملها من أجل

¹ بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج الخضر، باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص: 21.

² يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص: 106.

³ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص: 34.

نجاح التغييرات الخارجية بين المنظمة وزبائنها" (Pride and Ferrell 1999, 549)¹.

ويرى (kotler & keller, 2012) أن التسويق الداخلي هو مهمة توظيف وتدريب، وتحفيز الموظفين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد، وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتقد مبادئ التسوق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا. ويعترف المسوقون الأذكى أن الأنشطة التسويقية في المنظمة يمكن أن تكون بنفس الأهمية- أو حتى أكثر أهمية- من تلك الموجهة لخارج المنظمة. فليس من المعقول أن نعد بخدمة ممتازة قبل أن يكون موظفو المنظمة على استعداد لتلقيها.²

كما قام جونسون وآخرون (Johnson, Scheuing and Gaida, 1986) بتعريف التسويق الداخلي على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة و أهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".³

ويمكن كذلك الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو "تلك الاستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها".

كما اقترح أحدهم بقوله "إن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تبيع وظائفها للعاملين بها، قبل أن تبيع خدماتها للعملاء في الخارج".⁴

كما يستخدم مصطلح التسويق الداخلي لوصف تطبيق التسويق داخل المنظمة بكل قسم، وكل شخص هو مورد وعميل، ويعمل موظفو كل المنظمة معا بطريقة تدعم استراتيجية الشركة وأهدافها.⁵

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ إنجاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم 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.

¹ درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين المجلد 85 العدد(29)، جامعة الموصل، 2002، ص 52.

³ حلوز فاطمة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر (دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017-2018، ص: 63.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008، ص 152 .

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2004، ص: 284.

⁵ Sahamão Ahencar de Farais. **Internal Marketing (IM): a literatur review and research propositions for service excellence**, Doutor em Administra Cao Pela, universidade federale de pernambuco _UFPE_, 2010, 99_115.

ثانيا: تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة للتطور الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:¹

أ- المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى من تطور مفهوم التسويق الداخلي وتحديدًا كتابات بييري وزملائه على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقومون بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام في تحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة.

وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في انه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن.²

ب- المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك:

تشير الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال Gronroos حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على اشباع حاجات ورغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛
- موظفون لديهم عقلية بيعية؛
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة مع تفعيل العلاقات مع الزبائن؛
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ج- المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية، وقد كان Winter أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، " هو تخطيط وتحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج، إن تقدم وتطور

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص. 154 .

² ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 24

مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المؤسسة¹.

ويشير "Glassman and McAfee" إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخصص تلك الوظيفة التسويقية من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المؤسسة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة بالنسبة للعاملين والمنظمة والمجتمع، فممارسة أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه إلى أسواقها الخارجية، والأداء الذي تعزز من خلاله موقعا تنافسيا، وهذا ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، وتتضح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة من ثلاث محاور هي:¹

أولاً- بالنسبة للمنظمة: بحيث يساهم التسويق الداخلي في:

- إدارة التغيير: يساهم التسويق الداخلي في انجاح أي تغيير يحدث في المنظمة، وذلك من خلال قبول العاملين.
- بناء الصورة العامة للمنظمة: حسب ريتشارد نورماند تعد صورة المنظمة (نظام التسليم، ثقافة المنظمة) بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على كل أصحاب المصلحة بهدف التوقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية، والحصول على موارد متنوعة بأقل التكاليف، وتوجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة، ثم بواسطة العاملين تحاول التموّج في أذهان القطاع المستهدف ولذلك يقال أن العاملون هم سفراء للمنظمة.
- بناء استراتيجية المنظمة: إن تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق وتكامل بين جميع الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراعات الوظيفية، وبناء الالتزام المطلوب للتنفيذ الفعال للاستراتيجية.

¹ ملوكي عمر، أثر التعليم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسويق، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020-2021، ص. 30-32.

ثانياً- بالنسبة للموظف: فيما يتعلق بأهمية المنظمة بالنسبة للموظف، هناك العديد من المزايا والمنافع التي يستفيد منها الموظف من خلال تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي منها:

- تحقق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العمال.
- تطوير وتحسين مستوى العاملين: تعتبر برامج التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، التمكين، التحفيز) برامج مساهمة في تطوير أداء العامل وبالتالي التطور الوظيفي للعامل.
- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله، سواء كان في نفس المستوى الوظيفي أو أقل أو أعلى بشكل جذري، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي للعامل.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في تحقيق الأهداف المشتركة في المنظمة.

ثالثاً- بالنسبة للمجتمع: التسويق الداخلي يحقق رضا العاملين؛ ورضا العاملين يساعد على استغلال الفرص التسويقية المتاحة ومن ثم تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة، فينتج من تحقيق الأهداف التسويقية الأرباح التي تعود على المنظمة والعاملين والمجتمع، ومن ثم فإن رضا العميل الداخلي ينعكس على تحقيق رفاهية المجتمع حيث أن المنظمة في هذه الحالة تكون قادرة على الوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع من كافة الزوايا ومنها:

- المحافظة على مصالح وموارد العملاء وعدم استقلالهم؛
- المساهمة في حل مشاكل المجتمع مثل البطالة؛
- المحافظة على البيئة من الآثار الضارة.

و يمكن تلخيص أهمية التسويق الداخلي بصفة عامة في النقاط التالية:

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة والتي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه في تطبيقها خارجياً (العملاء)؛
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة للمنظمة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى للعاملين؛
- يهتم بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقاً لمفهوم التسويق الداخلي لحل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة؛

- يعمل التسويق الداخلي على تلبية احتياجات الموظفين، فهو نهج شامل، يؤدي إلى الرضا الوظيفي ويتم تنفيذه من خلال التواصل مع الموظفين؛
- يطور سلوك الموظف الموجه نحو العملاء، لتحفيز وعيهم بالخدمات والسلوك الموجه للعملاء؛
- تحفيز وتشجيع الموظفين على تقديم خدمات أفضل.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق بشكل عام إلى خلق قوة عمل أكثر تفهما ووعيا واهتماما بخدمة العملاء، من أجل استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، بتطبيق فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، بالإضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.

وبصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي:¹

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم، بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة؛
- إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العميل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح؛
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

لقد حدد Gronrons أهداف التسويق الداخلي في ثلاث نقاط:²

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية و الاتصال مع الزبائن؛
- المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛
- التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات، وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

¹ سوزة محمد قادر، ديلمان أحمد عزيز، به ناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية، المجلد 8، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، العراق 2018، ص 288.

² حجال سعيد، أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيبي البلدية 2، الجزائر، 2019-2020، ص. ص. 48-49.

يمكن تشخيص أهداف التسويق الداخلي في ثلاثة مستويات، هذه الأهداف توضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(1): أهداف التسويق الداخلي حسب مستويات الأهداف

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص: 343.

يهدف التسويق الداخلي كذلك إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق، ولكي يتم ذلك يجب على المنظمات اعتماد نهج التسويق الداخلي على جميع المستويات من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى وخلق ثقافة تنظيمية، كما أنه يهدف ليصبح جزءا من استراتيجية المنظمة، وتعزيز صورة المنظمة خارجيا وداخليا.¹

المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أهم وظائف التسويق الداخلي بالإضافة إلى نماذجه واستراتيجياته.

¹ حجال سعيد، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

المطلب الأول: وظائف التسويق الداخلي

حتى تتمكن المؤسسة من مزاوله عملية التسويق الداخلي، تقوم بالنقاط التالية:¹

أولاً- الإعلام: يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية و التجارية.

ثانياً- تطوير وتنمية الكفاءات: على النقيض من تدريب الموظفين الذي يهدف إلى العمل يعني تطوير الموظفين بالأنشطة الموجهة للحاجات المستقبلية للموظفين التي قد تكون مشتقة من حاجات المؤسسة المستقبلية، فعلى سبيل المثال قد يحتاج الموظفون إلى أن يطلعوا على كيفية استخدام الحاسوب الشخصية، البريد الإلكتروني وجوانب أخرى من تكنولوجيا المعلوماتية التي قد لا تكون حينها من متطلبات العمل.

ثالثاً- التحفيز: عملية التوظيف كذلك العملية الأكثر منها أهمية وهي الاحتفاظ بالعمالة تتأثران بشمل مباشر بجودة المكافأة المعروضة، فالهدف الأساسي لنظام المكافأة هو تحسين مستوى أداء العاملين بإعطائهم شيء ذا قيمة نظيراً للأداء الجيد وتتأثر وجهة نظر الموظفين بشأن المكافأة الجيدة وبطبيعة الحافز الذي يدفع لكل فرد.

وتجدر الإشارة هنا أنه توجد ثلاث مجالات تبرز دور التسويق الداخلي:²

- **إدارة التغيير:** فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسة أعمال جديدة وتغييرات أخرى.
- **بناء الصورة العامة:** حيث يساهم التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك لأن جميع الموظفين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- **استراتيجية التسويق الداخلي:** وهي التي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجية التسويق الخارجي تعمل.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تنفيذ التسويق الداخلي وهي:³

أولاً- نموذج بيرى (Berry): والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين، إذ أن تقوم باكتشاف حاجات الزبائن الداخليين ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على

¹ Pierel Louis dubois, Alinjobert, **Le marketing foudement et partie**, 3 eme ed, economic, paris, 1998, p 408

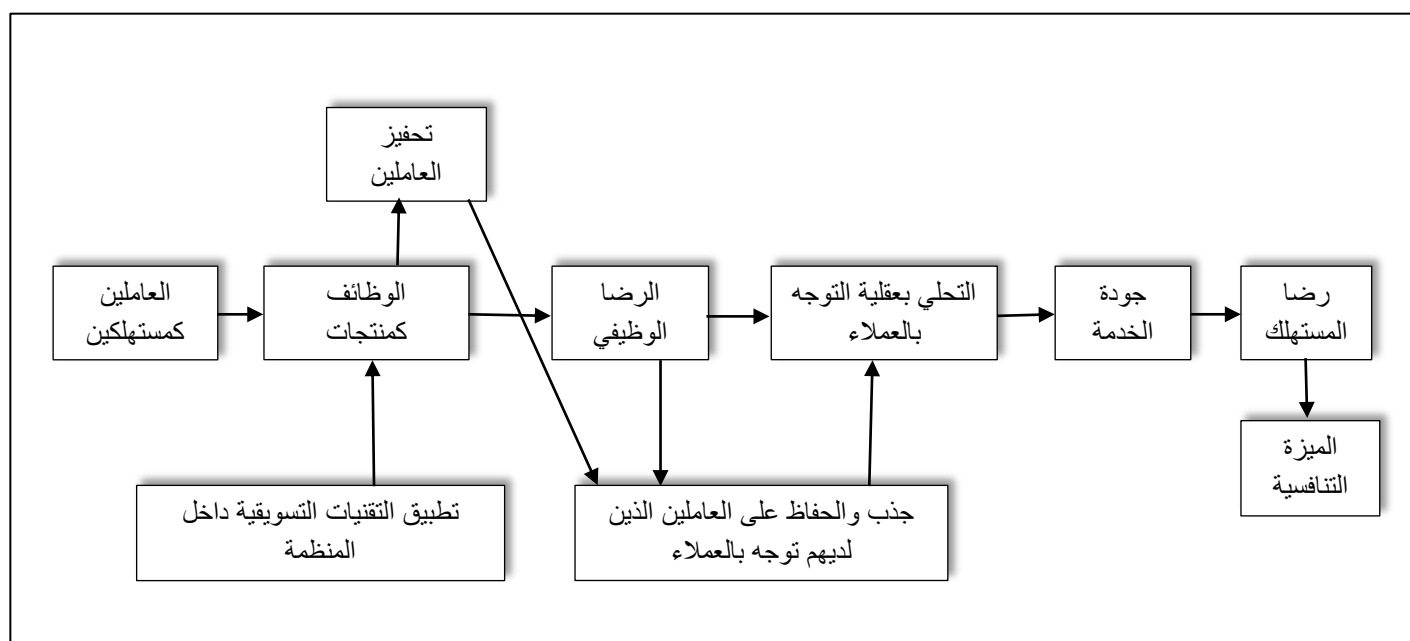
² هاني الضمور، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 644-645.

³ ملوكي عمر، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2020-2021، ص. 89.

تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات، مع إعطاء للعمال فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة، مما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك.

ووفقا لهذا النموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عال ويتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، تمتلك بهم ميزة تنافسية أكبر تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق؛ ويمكن توضيح نموذج بييري كما يظهر الشكل التالي:

الشكل (01) نموذج بييري (Berry)



المصدر: محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2009-2010، ص. 47

يتضح من الشكل أن نموذج بييري (Berry) للتسويق الداخلي الموضح في الشكل (01) يعتبر الموظفين (العمال) كمستهلكين، وأن تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني ان على المنظمة ان تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

__ إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛

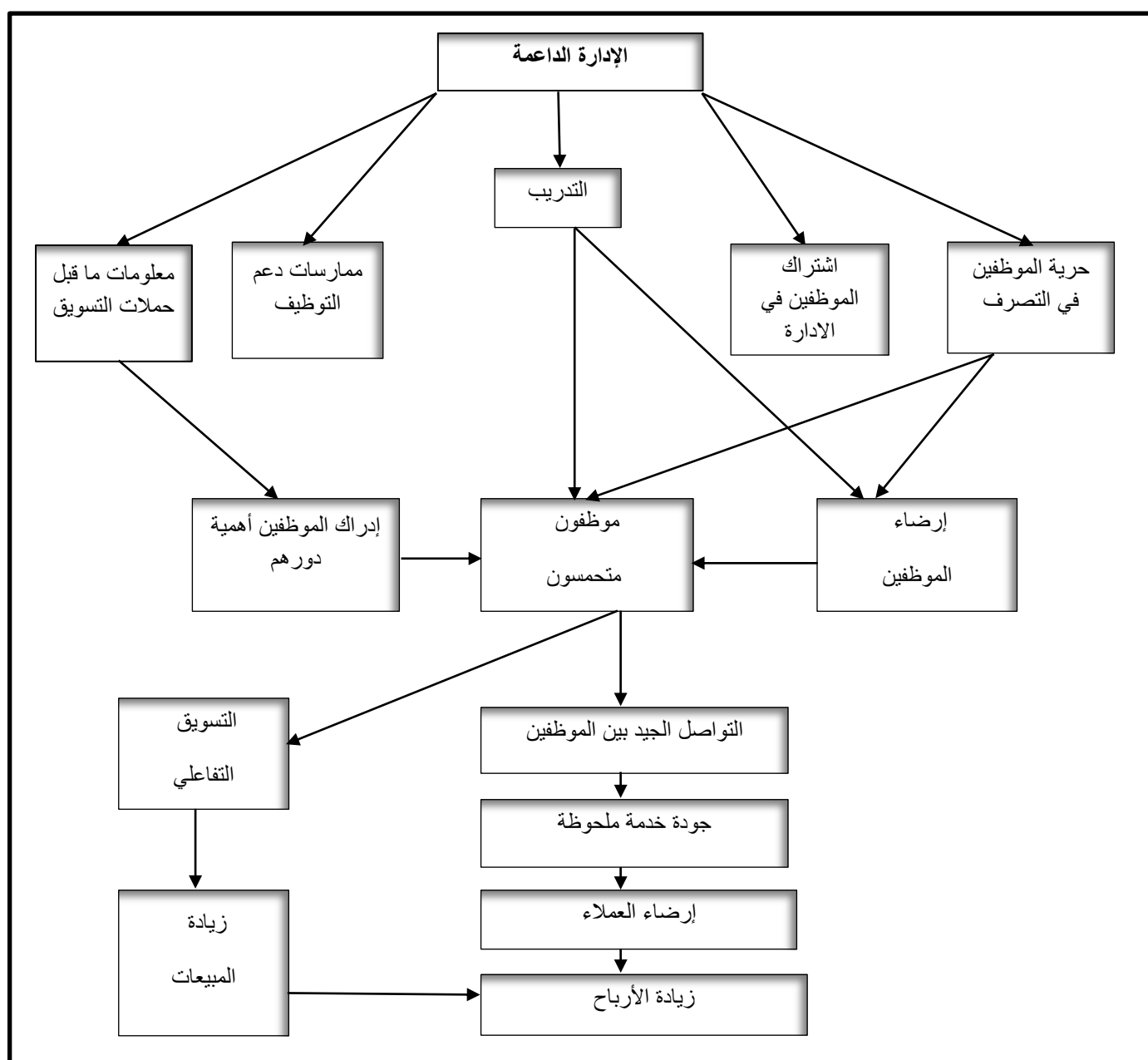
__ إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة؛

__ جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

ثانيا- نموذج كرونروس (Gronoos): والذي يركز على التسويق التفاعلي:

قام كرونوس (Goronoos) (1990) بوضع نموذج للتسويق الداخلي، بحيث يرى أنه لا يمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح نموذج كرونوس كما يظهر الشكل التالي:

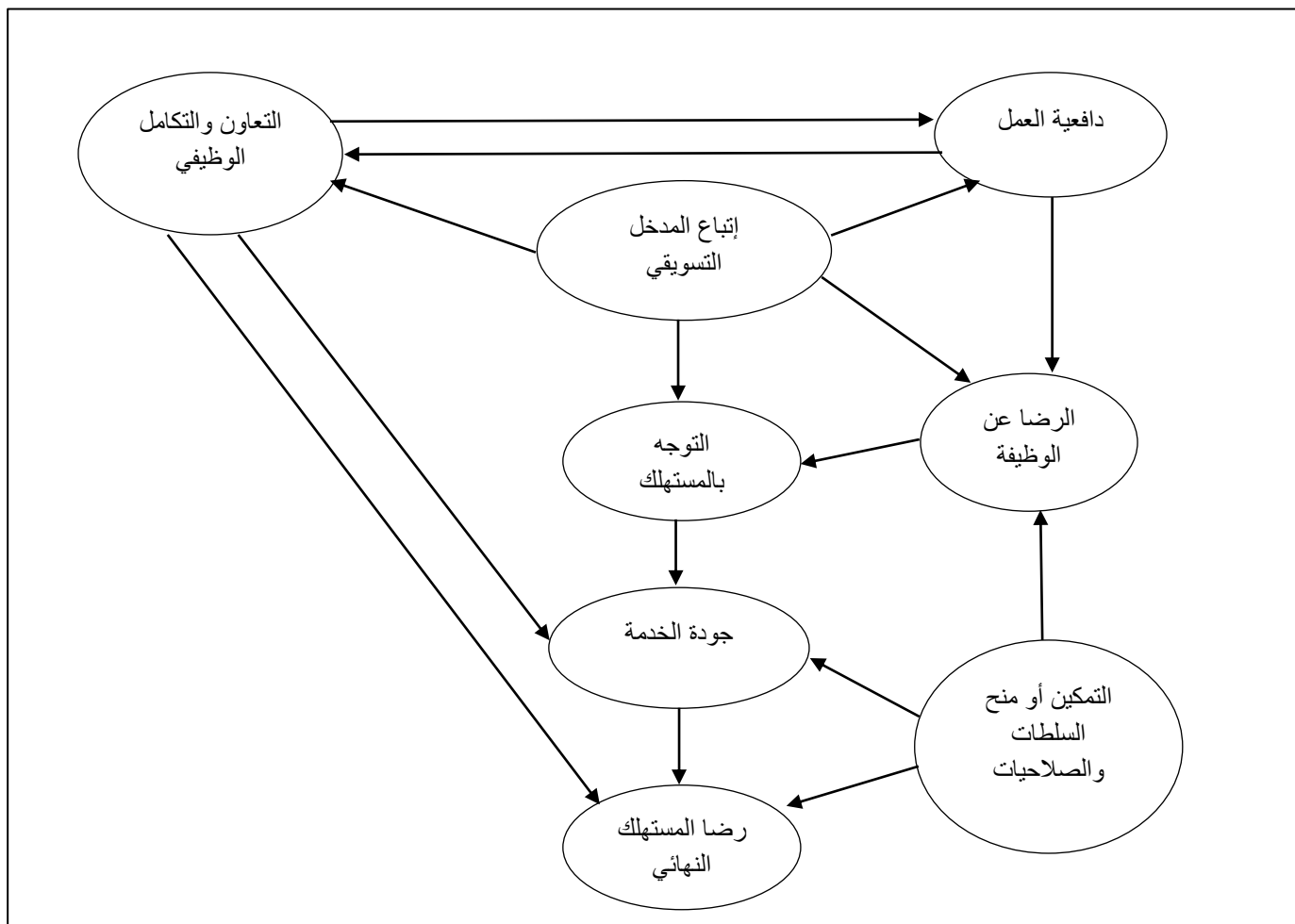
الشكل(02): نموذج كرونوس (Goronoos)



المصدر: بيرفيز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2013، ص. 24.

- يعتبر نموذج كرونورس Goroonos للتسويق الداخلي الموضح في الشكل أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تستطيع إنجاح أو إفشال برامج التسويق الداخلي، ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المنظمة من خلال توفير:
- برامج التدريب، خاصة برامج التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
 - برامج وسياسات التعيين مناسبة من خلال اختيار الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها؛
 - دعم العاملين في اتخاذ القرارات وإعطاءهم الحرية في اتخاذها؛
 - إطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من خلال أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.
- ثالثاً- نموذج رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed) بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، كما يظهر في الشكل التالي:

شكل(03): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الاسكندرية، 2008، ص. 163.

ويعتبر نموذج رفيق وأحمد الموضح في الشكل(03) التوجه بالعملاء مدخلا لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتضح من النموذج ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين الإداري .

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق، وخصص ضمن هذا النموذج نموذج خاص بالتسويق الداخلي في قطاع الخدمات كما يظهره النموذج السابق.

المطلب الثالث: استراتيجيات التسويق الداخلي

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي:¹

أولاً- تحديد السوق: يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجتهم إشباعها، فكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات. إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة .

ثانياً- العمل التسويقي: هذه الخطوة تشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة .

ثالثاً- الاتصال التسويقي: إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية. وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيد بهذا الشأن.

رابعاً- التوجه التسويقي: إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وإن تحدد أهداف وادوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة .

¹ محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2009-2010، ص. 19.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى .

واجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية المبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها¹.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

المطلب الأول: التدريب والتحفيز

أولاً: التدريب .

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية².

- تعريف التدريب: تتعدد تعريفات التدريب ومنها

كما يعرف التدريب بأنه "الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة، لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، تغيير سلوكياتهم واحتياجاتهم بشكل ايجابي وبناء³."

التدريب هو طريقة لمساعدة الفرد على جذب كفاءته وفعاليتها في مكان العمل من خلال تحسين وتحديث معرفته المهنية من خلال خلق القدرات ذات الصلة بوظيفته وتكوين السلوك المناسب والموقف اتجاه الوظيفة والأفراد⁴.

¹ بلباني عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008_2009، ص.20.

² عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 129.

³ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009، ص. 269.

⁴ Bharthajan R, S Fabiyola kavitha, A Research On Effectiveness of training and development in its Solutions, international jurnale of Innovative Technology and Exploring , voHEME_8 Issue_11, september 2019, p3571.

لقد عرف فيليبو التدريب على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملین بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين¹".

إن السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية.

طرق تدريب العاملين

تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الاهداف المتوخاة من التدريب، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز أسبوع، كما أنه قد تتجاوز أسبوع، كما أنه قد تتجاوز الأشهر، وقد يتطلب اعتبار التدريب مستمرا أو مؤقتا، اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

حيث يمكن تصنيف طرق تدريب العاملين إلى مجموعتين أساسيتين كالاتي²:

- التدريب في موقع العمل: ومن مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب وكذا الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب التلمذة الصناعية، التناوب الوظيفي، التدريب الوظيفي المبرمج، التوسع الوظيفي.

- التدريب خارج نطاق العمل: في بعض الأحيان، تلجأ المؤسسة إلى إرسال عمالها إلى التدريب في أماكن خارج المؤسسة، وذلك عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها بواسطة كوادرها، بسبب ضيق الوقت أو لعدم توفرها على جهاز تدريبي كفي.

ويمكن تحقيق هذا النوع من التدريب عن طريق المحاضرات، الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل، دراسة الحالات، تمثيل الدور، المباريات الإدارية، البريد الوارد، التعليم بالممارسة، الوسائل السمعية والبصرية.

ثانيا: التحفيز.

قدمت عدة تعاريف للتحفيز حيث يشير لفظ الحوافز في معناه الاصطلاحي إلى: "الامكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته"³.

ويرى آخرون أن الحوافز هي: " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، عمان، 2007، ص. 159.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص. 283.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص. 2012.

والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل حصوله على ما يتضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعيته ومتطلباته التي يسعى لبلوغها من عمله".¹

وتعرف الحوافز على أنها: "بمثابة المقابل للأداء المتميز".²

أ- أهمية التحفيز:

يمكن تلخيص أهمية التحفيز في النقاط التالية:³

- جذب الموظفين للمؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء؛
- إشباع احتياجات الموظفين بكل أنواعه؛
- تنمية روح التعاون بين الموظفين؛
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع؛
- إشعار الموظفين بروح العدالة داخل المؤسسة.

ب- أنواع الحوافز.

تجدر الإشارة أن أنواع الحوافز تختلف باختلاف المؤسسات وامكاناتها فقد نجد:⁴

- حوافز ايجابية : وتكون لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب .
- حوافز سلبية : وتكون لحث العاملين عن الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب والتأخر .

المطلب الثاني: التمكين

باعتبار أن العاملين و بالخص عاملي الخط الامامي هم أكثر دراية بمتطلبات الزبائن، بحكم التعامل والتفاعل اليومي معهم، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف، بإيجاد الحلول

¹ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص. 180.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008، ص. 15.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص. 236.

⁴ المرجع نفسه، ص. 236.

المناسبة لمتطلبات هؤلاء الزبائن، على أساس قدراتهم ومعارفهم المكتسبة من خبراتهم في التعامل معهم، شريطة أن يتحملوا نتائج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يمكن تعريفه كما يلي:¹

التمكين هو " العملية التي يقوم من خلالها المدراء بمساعدة الموظفين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"².

كما يعرف على أنه "أحد المبادرات التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح المزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة"³.

ويعرف أفندي التمكين بما يلي:

" التمكين هو عملية إعطاء العمال سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيع قدراتهم على اتخاذ القرارات".

"التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة"⁴. أما (Saaed,2013) فقد عرف التمكين على أنه: "عملية إعطاء القدرة للموظف على التفكير واتخاذ الاجراءات المناسبة والسيطرة على العمل بطريقة مستقلة"⁵.

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول أن التمكين يؤكد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف فهو يعتمد في الأساس على اندماج ومشاركة كلا من العاملين والإدارة لتوفير الجهد والوقت للعمل بكفاءة.

أهداف التمكين:

إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من آثاره الايجابية على الاداء الوظيفي وتتمثل هذه الاهداف في:⁶

- زيادة الدافع لتقليل الاخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها؛
- زيادة فرصة الابداع والابتكار؛

¹ سعاد ناناف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص. ص. 357-355.
² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص. 27.

³ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، ص. ص. 252-253.

⁴ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. ص. 10-11.

⁵ Saaed, a, et al, (2013), **measuring the impact of empowerment on job satisfaction among the middle level mangers of jvc descon lahore**. Public poliy and administration rasearch, vol. 3, no.4, p:90.

⁶ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، مارس 2005، جامعة ورقلة، ص. 42.

- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تحسين ارضاء الزبون حيث ان قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعه؛
- تقليل الغيابات عن العمل ودوران العمل؛
- استخدام ضغط الزملاء واساليب فرق ادارة الذات لرقابة العاملين والانتاجية؛
- القدرة على المنافسة؛
- الحصول على افضل نتائج للأداء كتقليل الضياع وزيادة الانتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
- تقليل العبء على الادارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطه الإدارة.

كما ان الغاية ايضا من تمكين العاملين هو خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها وتوظيف اقصى طاقاتهم من اجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء، ويهدف تمكين العاملين الى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي، فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال، حيث يتم حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار تدخل الرؤساء دائما وكذلك فان تطبيق مفهوم تمكين العاملين يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وخفض تكلفة الغياب ودورات العمل ما يؤدي الى تحسين الأداء.

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة الواحدة بين الادارات والاقسام وذلك من خلال اتاحة المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، ويعتمد نجاح برامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع الموظفين في جميع إدارات وأقسام المنظمة، لذا فان الاتصال الداخلي يعتبر جوهر سياسة التسويق الداخلي.

يعرف الاتصال الداخلي بانه تدفق المعلومات ونقلها داخل المنظمة لإنجاز الاعمال المخطط لها، وتعرفه الجمعية الفرنسية على انه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف الى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات وتسهيل العمل الجماعي المشترك وترقيه قيم المنظمة من اجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية، فهو يتم في نطاق المنظمة الإدارية الواحدة سواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة او بين الموظفين بالمنظمة في جميع مستوياتهم.¹

¹ بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص. 80.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الاتصال الداخلي هو تعامل إدارة المؤسسة مع العاملين داخل نطاقها وداخل أنشطتها التنظيمية، إذ يمكن للإدارة أو السلطة العليا نقل قراراتها وأوامرها إلى مختلف مستويات التنفيذ، وبإمكانها نقل وتوجيه سلوك العاملين في الاتجاه السليم.

أبعاد الاتصال الداخلي:

يمكن إيجاز ابعاد الاتصال الداخلي او شروط فعالية الاتصال الداخلي في النقاط التالية:¹

- **وضوح الهدف من عملية الاتصال الداخلي:** قيمة علم وفهم كل من المرسل والمرسل إليه بهدف عملية الاتصال التي تتم بينهما؛
- **التنوع في نظام الاتصال الداخلي المعتمد:** فكلما كان تنوع في نظام الاتصال الداخلي دل ذلك على جودة النظام، ويقصد بالتنوع استخدام الاتصال الصاعد والنازل والرسمي وغير الرسمي؛
- **ملائمة وسيلة الاتصال المستخدمة:** أي مدى ملائمتها لمحتوى وهدف الرسالة وملائمتها للمرسل إليه؛
- **وضوح الرسالة وسلامتها من الاخطاء:** سلامة الرسالة من الاخطاء أو الغموض الذين سيؤديان الى تأويلات خاطئة لمحتواها سيجعل عملية الاتصال الداخلي ذات جودة عالية.

¹ بلال مسرحد، نفس المرجع السابق ، ص. 84.

خلاصة الفصل:

ختاماً لهذا الفصل الذي تم من خلاله التطرق إلى مختلف المعالم الإرشادية في تطبيق التسويق الداخلي وأهم إجراءاته التي تتمثل في كل من التدريب والتحفيز بالإضافة إلى التمكين، والاتصال الداخلي الذي يعتبر الوسيلة التي تنقل كل من الإجراءات السابقة، حيث يعتمد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، وتعتبر إجراءات التسويق الداخلي هي المدخل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في المؤسسات بما يحقق الانتاجية من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

ومنه فالتسويق الداخلي ومن خلال إجراءاته، يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وبذلك تكون المؤسسة قادرة على خلق علاقة وطيدة مع زبائنهم واعتبارهم زبائن داخليين، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.

الفصل الثاني: عموميات حول أداء العاملين

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المؤسسات تجارية أو خدمية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة موارد هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من خلال رفع مستوى الاداء لتضمن لها الاستمرارية والنمو، والتطور وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء، كل ذلك يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي من اجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين.

سنتعرف من خلال هذا الفصل على مفهوم أداء العاملين وبعض المفاهيم المرتبطة به من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين.

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات حول أداء العاملين

يعتبر العنصر البشري أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري على المستوى الإداري ، وانطلاقاً من أهمية تحليل أداء العاملين سيتم التطرق في هذا المبحث بداية إلى مفهوم أداء العاملين إلى جانب عناصره ومحدداته إضافة إلى أنواع الأداء.

المطلب الأول: تعريف أداء العاملين

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي ولهذا سنحاول إعطاء عدة تعاريف لغوية واصطلاحية توضح هذا المفهوم نذكر منها:

الأداء: هو "الجهد الذي يبذله الفرد، حيث يعبر على المستوى الذي حققه من ناحية كمية وجودة المهام المطلوبة أو من الوقت المحدد به".¹

وهذا التعريف يركز على جودة العمل و الوقت اللازم لإنجازه.

يعرف الأداء بأنه: "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد المتطلبات الوظيفية".²

الأداء هو: "مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنتاجها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقاً ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في النتائج مستقبلاً"³ ويمكن القول أن الأداء يعبر عنه "بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبذلك فمفهومه يشمل عنصرين هما: الأهداف والمنظمة في حالة نشاطها لتحقيق هذه الأهداف".⁴

كما تم تحديد مفهوم الأداء وفقاً لمصطلحي الكفاءة والفعالية، نتناوله وفق مدخلين هما:⁵

● **مدخل الكفاءة:** تعني القدرة على الانجاز بالشكل الصحيح، وهي حسب "Martory Bernard" تتمثل في: (العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة لتحقيقها). ويمكن تمثيل هذا رياضياً كما يلي:

الكفاءة = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

أو = المخرجات / المدخلات

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص. 130.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية (روية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص. 209.

³ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث العدد العاشر، جامعة

قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص. 323.

⁴ فرخة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص. 74.

⁵ Bernard Martory, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, Dunod, paris, 2009, p. 164.

● **مدخل الفعالية:** وتعني القدرة على الانجاز المناسب، أي القدرة على الانجاز التام للأشغال، ويتضمن هذا اختيار الأهداف الجيدة والطريقة المناسبة لتحقيقها. وهي حسب " Martory Bernard " تتمثل في (درجة بلوغ أو تحقيق الأهداف مهما كانت الموارد المستخدمة). وبهذا يمكن حساب الفعالية بالعلاقة الرياضية التالية:

الفعالية=النتائج المحققة/ النتائج المتوقعة

أو=النتائج المحققة/ الأهداف

وكتعريف شامل لأداء العاملين فيعرف بأنه: "نتيجة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه ذلك السلوك الذي يصدر عن المورد البشري ويترجم في صورة إنجاز للمهم الوظيفية بالطريقة التي تحقق الكفاءة والفعالية ويكون نتائج هذا التفاعل بدوره ناتج عن العلاقة بين إدراك المورد البشري لدوره الوظيفي ومتطلباته والقدرات والمهارات والجهد المبذول بالإضافة إلى الظروف البيئية المحيطة"

المطلب الثاني: عناصر أداء العاملين ومحدداته

هناك عدة عناصر وعوامل محددة لأداء العاملين و التي بدونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال في المنظمات

أولاً: عناصر أداء العاملين.

إن دراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، ومن هذه العناصر ما يلي:¹

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية، وما يمتلكه الفرد من خبرات في مجال العمل.

ب- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج- **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في الظروف العادية، ومقدار هذا الإنجاز.

د- **المثابرة والثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجته للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين، وتقويم نتائج عمله.

لكن يجب الإشارة إلى أن هذه العناصر ليست ثابتة، فهناك من الباحثين من يرى أن هناك عناصر أخرى تختلف عنها، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى أن ظاهرة الأداء ومستوياته تعد من أعقد الظواهر التي تواجهها المنظمات وذلك لتعدد العوامل التي تؤثر عليها.

ثانياً: محددات أداء العاملين

هناك تقسيمات عديدة للعوامل المحددة لأداء العاملين وتختلف باختلاف الباحث، وعليه بغرض التبسيط

¹ فرخة ليندة، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين عوامل خارجية وأخرى ذاتية:

أ- **العوامل الخارجية:** تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة و البيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها تتمثل في:¹

- **متطلبات العمل:** ويغطي كلا من المهام والمسؤوليات والأدوات والتوقعات من طرف الموظف، بالإضافة إلى الطريقة والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في أداء الموظف لواجباته وعمله.

- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل، لها دور حاسم على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعتبر متغير موقفي هلم في الأداء لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل، نمط القيادة و الإشراف، والعلاقة الرسمية داخل جماعة العمل.

ب- **العوامل الذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الاداء} = \text{القدرة} * \text{الدافعية} * \text{الجهد} * \text{الادراك}$$

- **القدرة على العمل:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:²

▪ **قدرات فطرية أو موروثة:** وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما ان تكون بدنية مثل: الصحة، اللياقة، حده السمع والبصر، أو شخصية مثل: ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

▪ **القدرات المكتسبة:** وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

- **الدافعية للعمل:** تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة

معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهامه الموكلة إليه في العمل".³

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص. 183.

² نفس المرجع السابق، ص. 184 185.

³ رواية محمد حسن، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص. 109.

أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته وبواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه، ويرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء المادي أو المعنوي الذي سيحصل عليه.

إن العوامل التي عرضناها سابقا تتفاعل فيما بينها، ناتج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب أن ننظر لهذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

المطلب الثالث: أنواع أداء العاملين

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى عناصره ومحدداته يمكننا الانتقال على عرض أنواع الأداء هذا الأخير يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن تقسيمه حسب المعيارين هما:¹

أولاً- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين يمكن شرحهما كما يلي:

أ-الأداء الداخلي: يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا ما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء الأفراد في المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يخلقه، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج البعيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ تعلق الأمر بالمتغيرات الكمية اين يمكن قياسها وتحديث أثرها.

ثانيا- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

أ-الأداء الكلي: هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الريح والنمو كما أن أداء المؤسسة هو في الحقيقة نتيجة تفاعل أداء أنظمتها.

¹ عمر محمد، الشيبلي تومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988، ص. 56.

ب-الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين....

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أداء العاملين، منها ما يقع تحت سيطرة الفرد العامل والكثير منها هو خارج سيطرته، وعلى الرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ بوصفها أعداء إلا أنها يجب أن تؤخذ بالاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة في أداء العاملين إلى ثلاث أصناف، يحوي كل صنف مجموعة من المؤثرات الفردية.

المطلب الأول: عوامل منظمة

تتعلق بفلسفة المؤسسات و السياسات والإجراءات والطرق الإدارية المستخدمة مع العاملين وتضم:

أولاً. أسلوب الإدارة: تعتبر العلاقة بين المدير وموظفيه علاقة تكاملية، وأسلوب المدير في تعامله مع موظفيه أحد العناصر الرئيسية التي تضمن أداء الأعمال الموكلة إليهم بفعالية، فالمدير يوجه الموظفين لتنفيذ متطلبات العمل وفق توجيه معين، فالبعض منهم ينهج أسلوب الحزم في قراراته وله مبرراته في ذلك، والبعض الآخر ينحى أسلوب التسلط لفرض قراراته وقناعاته.

مما لا شك فيه أن التسلط له أثر سلبي على معنويات العاملين مما قد يؤثر بالتالي على أدائهم وإنتاجهم، ولتلافي هذه الحالة ينبغي على المدير أن يكون حازماً في لين ولينا في حزم بمعنى ان يطلب إنجاز المهمة المطلوبة بالشكل الصحيح مع المحافظة على الروح المرحة والعلاقة الإيجابية دون أن تظهر عليه علامات التسلط وهنا يرجع الأمر لحكمة المدير الإدارية وخبرته العملية، فالأسلوب الإداري الأكثر فعالية لضمان إنجاز الأعمال بانسيابية هو الأسلوب الذي يعمل على تحقيق المعادلة الصعبة وهي إنجاز العمل وتحقيق الأهداف مع المحافظة على العلاقات الصحية بين العاملين سواءً تطلب المشاركة أو الحزم أو حتى استخدام النظام لو تطلب الأمر لكن في أضيق الحدود.¹

ثانياً. التصميم التنظيمي: هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية او الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال و الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.²

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص. 209.
² حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2002، ص. 48.

ثالثا. العدالة الوظيفية: هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين.¹

تعتبر من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة، لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المؤسسة.

رابعا. الاتصالات الداخلية: إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير رسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم.²

المطلب الثاني: الظروف المادية للعمل

وتتمثل بالعوامل المادية التي تحيط بالعامل أثناء قيامه بالعمل وهي:

أولا. الإضاءة: تعتبر الإضاءة في بيئة العمل من العوامل الطبيعية عامة فبالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85 بالمائة من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة، فالإضاءة السليمة ضرورة ملحة للقيام بالأعمال على أكمل وجه، وتكمن مخاطر الإضاءة في ضعف تدريجي في قوة الإبصار نتيجة لإجهاد عصب العين بالإضافة إلى الأثر على الجهاز العصبي المركزي مما يؤدي إلى سرعة الشعور بالتعب والإجهاد ونقص القدرة على أداء العمل.³

ثانيا. الضوضاء: هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين.

ثالثا. درجة الحرارة: ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضلي أو ذهني فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما ازدادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدلات المناسبة في

¹ صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص. 12.
² محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص. 37.
³ خديجة بن بطة، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين (دراس ميدانية على عينة من عمال مصنع الأجر SPMC بتقوت)، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011_2012، ص. 09.

مكان العمل، حيث ارتفاعها أو انخفاضها يسبب ضيقا لدى العامل كما تؤثر على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل.

رابعاً. التنظيم المادي للعمل: ويقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تساهم في أتمته العمل وتحديثه من حين لآخر، وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع، إن توافر التكنولوجيا المناسبة يؤثر إيجابيا على كمية وجودة الخدمات والإنتاج، وكذلك على تخفيض الوقت اللازم لذلك وبالتالي تخفيض الجهد المبذول.¹

خامساً. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال و اللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث، أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: عوامل شخصية

وتتمثل السمات والمميزات الموجودة لدى الفرد العامل وتضم:

أولاً. مستوى التعلم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي الذي يؤدي إلى رفع الأداء، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض، ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

ثانياً. عدد سنوات الخدمة: تعتبر من العوامل التي لها تأثير على أداء العاملين حيث كلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمؤسسة، والعكس صحيح أي في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض وهذا ينعكس بانخفاض الأداء.²

ثالثاً. درجة المعرفة بالعمل ومتطلباته: نعني به افتقار الفرد للمعلومات التفصيلية عن الدور الوظيفي المتوقع منه أو أن تكون اختصاصات مهامه غامضة وغير واضحة فيصيبه الشعور بعدم السيطرة على عمله مما يؤدي إلى شعوره بالضغط.³

رابعاً. رغبة العامل وأخلاقياته في العمل: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التوافق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد الالتزام

¹ محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

² صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

³ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص. 385.

التنظيمي وبذلك الأداء الوظيفي.¹

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات في الجهد والقدرة والاتجاه وأن أي خلل في هذه العوامل يمكن أن يؤثر في أداء الفرد فضلا عن ذلك فإن تأثيرات هذه العوامل تتفاوت حسب أهميتها فيما يخص الفرد العامل، فمثلا السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود وبالطريقة نفسها فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال غير صحيح للقدرات الموجودة لدى الأفراد العاملين.² لذا فإن على الإدارة أن تهتم بهذه العوامل وتسخرها بشكل إيجابي لزيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين، وهذا يكون عن طريق:

- توفير بيئة مؤسسية مدعمة تستخدم طرائق إدارية كفئة وناجحة يقل فيها عوائق الأداء؛
- إلى أدنى حد ممكن؛
- توفير ظروف عمل جيدة للعاملين؛
- اختيار العاملين الأكفاء الذين يمتازون بقدرات ومهارات وخبرات عالية.

وهنا يجب الإشارة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر في تحسين ودعم أداء العاملين حيث إجراءاته المتمثلة في ثقافة الخدمة وسياسات إدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين تدخل ضمن جميعها العوامل المؤثرة في أداء العاملين والتي من شأنها أن تؤثر بشكل إيجابي في أدائهم.³

المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين.

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة، فالיום تتطلب أنظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية، ومديري المؤسسة المسؤولين عن تقييم الأداء، ولقد تعددت الطرق المتبعة لتقييم أداء العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، فيمكن إن نقسم طرق تقييم أداء العامل إلى حديثة وأخرى تقليدية، وسوف نعرض في هذا المبحث إلى تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين، خطوات ومعايير وطرق تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين.

أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

بداية نقوم بالتطرق لتعريف التقييم اذ يقصد به:

كما يعرف الأداء: بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة"⁴.

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر، مرجع سابق الذكر، ص. 27.

² بشير عباس العلاق، الطائي حميد، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص. 373.

³ راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 211.

⁴ عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 49.

كما يعرف الأداء بأنه "السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"¹ وعرف موناهان "Monahan" التقييم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"².

تعريف تقييم أداء العاملين:

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

- "هي عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"³.
- "يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور"⁴.
- "تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها تقدر جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك استنادا إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم"⁵.
- "كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه"⁶.

"وينظر أيضا لتقييم الأداء على أنه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الانجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الانجاز الذي يقدمه، ربما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة، في طريقة أدائه ومستوى الانجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة"⁷.

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- إن ما يتم تقييمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال معايير موضوعة مسبقا.

¹ سناء عبد الكريم خناق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 14.

³ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 378.

⁴ زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

⁵ خالد رجم، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة _دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،

المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، 31-12-2021، ص 98.

⁶ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 123.

⁷ موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى أداء العاملين-حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، رسالة

ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 14.

- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إن عملية تقييم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.
- عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.
- نظراً لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقييم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقييم.
- كما أن عملية التقييم يجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقة أو طرق التقييم التي تعتمدها المنظمة؛ حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات.
- أما مخرجات تقييم الأداء، فنتمثل في مجموعة النتائج الإيجابية مثل تخطيط كل من الموارد البشرية، وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب.
- مما سبق ذكره سنحاول تقديم تعريف تقييم أداء العاملين نعتقد أنه أكثر شمولاً لجوانب التقييم بحيث نلتزم به في بحثنا هذا وهذا التعريف هو:

"إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس و تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة و الضعف".

ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين

- لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء:
- يسهم تقييم الأداء في الكشف عما يكون هنالك من طاقات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي، ويسهم أيضاً في الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار على أعمال أخرى تتفق مع قدرة الفرد العامل؛
- يسهم تقييم الأداء في توفر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقية والنقل والتحفيز والأجور ومدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة عمليات التعيين وبعبارة أخرى فإن تقييم

- الأداء أساس موضوعي وعادل لمكافأة المجدين من العاملين ومعاقبة المقصرين منهم ومن ثم تجنب الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ القرارات في هذا المجال؛¹
- تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري فعمليات التطوير الإداري تتناول جوانب عدة ومتشابكة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها وهو أهم ما يتصل بالعاملين أنفسهم، إذ يسهم تقييم الأداء في توافر معلومات هامة عن مستوى أداء العاملين فإنها بذلك تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري وبعبارة أخرى فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الإداري مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها؛
 - يزود تقييم الأداء الإدارات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين كما يعد مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها؛
 - يسهم تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المديرين والمشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.²

المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.

- يمكن تحديد خطوات تقييم أداء العاملين كالآتي:
- لا بد لعملية تقييم أداء العاملين كأي عملية إدارية، من أن تتم وفق خطة محددة، تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ويمكن تحديد خطوات تقييم الأداء كالآتي:
 - التعرف على طبيعة العمل المراد تقييم أداء العاملين فيه: و هو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
 - تحديد اسس أو معايير التقييم واعلام المقيمين والمقيمين بها: ولا بد ان تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في اذهان الطرفين من عاملين ومشرفين وهي لا تخرج عن ما يلي:
 - أ. الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: والتي قد تؤثر على مستويات أداءهم ومن تلك الصفات مستوى الدافعية والقدرة على البادئة والحماس للعمل وغير ذلك.
 - ب. السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل: كعدد طلبات او الخدمات التي يدقها او يقدمها للموظف او عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها موظف استعلامات او عدد المقابلات التي يقوم بها مسؤول ما وما الى ذلك من وحدات العمل.
 - ج. النتائج التي يصل اليها او يحققها العامل: كنسبة الريح او تخفيض التكاليف او مستوى رضا المتعاملين معه وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل او الموظف ومن البديهي ان يكون التقييم

¹ زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار سلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989، ص. 112.

² شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1996، ص97.

من قبل الرئيس للمؤوس، إلا ان هناك اكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك ايضا تقييم زملاء وتقييم المرؤوسين.

د. تقييم الأداء بالطرق المناسبة: سواء عن طريق الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.

- المقارنة بين ما تم انجازه وبين المعايير المحددة للأداء: للتعرف على الفرق بينها.
 - اطلاع المرؤوس على تقرير التقييم ومناقشته بالتقرير على اداءه.
 - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي اي خروج عن المعايير المحددة.
- ويعتبر اسلوب الإدارة بالأهداف management by objective تطبيق عن الخطوات التي يجب اتباعها في عملية التقييم.¹

ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين.

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يقيّم به الفرد ويقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا أو سيئا وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وكذا أدائهم، وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء:⁽²⁾

أولا: المعايير الذاتية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:

- مهارة العامل في أداء مهامه؛
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها وتطويرها؛
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛

¹ محمد قاسم القرويتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، 2010، عمان، ص. ص. 188-189.

² الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص. ص. 202.

- المبادأة والايجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعاً؛
 - طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها؛
 - المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
 - الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.
- ثانياً: **المعايير الموضوعية:** تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج، النوعي، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف، استعمال وقت العمل.¹
- المطلب الثالث: طرق ومجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين.

أولاً: طرق التقييم

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في الواقع التطبيقي بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة من البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري، كل طرق واجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المؤسسات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها، وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية وترتكز على الأداء الجماعي.

أ- الطرق التقليدية: تتمثل في

1. **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر من أقدم الطرق قياس أداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حساب كفاءتهم 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، تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الفهم والاستعمال تمكن من فصل العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة عن العاملين ذوي الكفاءة المرتفعة ولكن من عيوبها أنها لا تتسم بالموضوعية ويصعب تطبيقها كلما زاد عدد العاملين.

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق؛

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 241.

- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- يصعب تطبيقها في حالة وجود عدد كبير من الافراد؛

- أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.¹

2- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يمكن إتباع هذه الطريقة لتقييم أداء العامل العام ككل، تحقق قدر أعمى

من الموضوعية حيث تعتمد على مقارنة كل موظف بموظف آخر، ويمكن التوصل إلى الترتيب العام لجميع العاملين من خلال المرات التي يتم فيها اختيار كل موظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية أي من خلال عدد التفضيلات وفي هذه الحالة ينبغي تحديد عدد المقارنات الممكنة.²

تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم، ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا من الأفراد حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا، كما أنها لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد النواقص للأفراد، ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسين صف إلى ذلك الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.³

3- **طريقة التوزيع الإجباري:** تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم

على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تتطلق هذه الطريقة من افتراض أن غالبية العاملين يكونون عادة من ذوي الكفاءة المتوسطة، في حين تكون نسب قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة، تتميز هذه الطريقة بسيولتها وسرعتها في تقييم الأداء ولا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم أما ما يعاب عليها نقص الموضوعية نتائج تقييمها عامة ولا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف.⁴

ب- الطرق الحديثة: وتتمثل في

1- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:** هي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية حيث كثيرا ما

يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر بيدي فيه أريه حول أدائه وقد يكون التقرير وصفا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

¹ عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

² مهدي حسن زويلف، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، عمان، الاردن، 1995، ص. 374.

³ السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر، 1985، ص. 335.

⁴ وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1991، ص. 417.

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء العامل في هذا الجانب وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة، ويستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن " أ " إلى " ر " في حالة الترتيب الرمزي، يمثل الرقم "1" أو الرمز " أ " على درجة الترتيب، تعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة رغم أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه مثلا العلاقات مع الرؤساء، ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محددا أو منفق عليه؟.

3- طريقة الاختيار الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة وضع مجموعات عديدة من العبارات، تتكون كل مجموعة على أربع عبارات، عبارتين منهما تمثلان الصفات المرغوبة والأخرى تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، تتولى إدارة الموارد البشرية بوضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، يقوم المقيم في كل مجموعة باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس والثانية تقيس الصفة غير المرغوبة والهدف من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا أن كل جملة لها هدف ولكن في الحقيقة أن لكل جملة وزن وقيمة حقيقة يجعلها المقيم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا ولذا فإنه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم أم مدمومة فيه وبذلك يكون التقييم في يد إدارة الموارد البشرية، وتكون بصفة محايدة ومقيمة بالبيانات التي أوردها المقيم، تمتاز هذه الطريقة بكونها أكثر مصداقية نظرا لكبير الجانب النظري فيها كما أنها تجبر المقيم على تحليل أداء عامله وسلوكهم بشكل جيد لتحديد نقاط القوة والضعف وما يعاب عليها أنها لا تحدد جوانب النقص بشكل دقيق في أداء العاملين.¹

4- طريقة الوقائع الحرجة: الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تنتسب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، و تحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة

¹ وصفي عقيلي عمر، مرجع سبق ذكره، : 425.

عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة.¹

5- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلاً وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:²

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج؛
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً.

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛

- يضع الفرد بنفسه أهدافاً قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة؛

- موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس)، على معايير القياس وتقييم الأداء، حيث يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.

في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوع ، تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.³

6- **طريقة التدرج البياني السلوكي:** استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة

التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في طريقة التدرج البياني، ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2003، ص. 211.

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 378.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص. 434.

العمل الأساسي، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وما يميز هذه الطريقة أنها تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم كما أنها تعمل على ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب، اتصافه بكون الموضوعية والصدق في هذا المقياس كما أنها تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب، وما يعاب عليها ارتفاع التكلفة والجهد المطلوب في تنفيذها ولا يمكن استخدامها إلا للأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتي تتضمن القوات الجسمية.

7- طريقة مراكز التقييم: وفقا لهذه الطريقة يتم قياس وصفات سلوكية معينة لمعامل مثل: التخطيط التنظيم، والعلاقات الإنسانية وذلك بوضع معايير قياسية لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف من تحليل العمل، تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم بالرغم من صعوبة تحديدها فهي تستخدم لتطوير أداء المديرين وبصورة خاصة للأفراد المرشحين للإدارة العليا وتمتاز بكونها تركز على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد في المهام الإدارية، توفر معلومات محددة ومؤكدة كما أنها تساعد في وضع خطط للتنمية الإدارية للأفراد، إلى جانب ذلك توفر معلومات عن جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد وما يعاب عليها كلفتها العالية وصعوبة وضع معايير دقيقة للمهارات والسلوكيات، تكون نتائج التقييم أكثر تأثيرا على شخصية العامل وصعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية.

وهناك من يرى بأن الجهات التي تقوم بعملية التقييم تتمثل في:¹

- الرئيس المباشر؛
- اللجان؛
- الزبائن والعملاء؛
- خبراء خارجيين؛
- المرؤوسين؛

- النظراء بالنظير (الزملاء).

يحقق تقييم الأداء في المؤسسات العديد من المنافع والفوائد والمتمثلة في:²

- يساعدها في التعرف واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم؛
- أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها؛
- وسيلة لتشجيع العمل الجماعي؛
- يحتاج الفرد إلى معرفة نقاط قوته وضعفه من خلال المعلومات المرتدة عن جودة أدائه؛
- الزيادة من دافعية الفرد.

¹ موسى محمد أبو حطب، مرجع سبق ذكره، ص.22.

² عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.239.

✚ ثانيا: مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم فنتائج التقييم تستخدم في المجالات التالية:

أ- **الترقية:** تقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وامكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.¹

ب- **التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيمة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.²

ج- **تخطيط الاحتياجات التدريبية:** يعتبر تقييم أداء العاملين وسيلة مفيدة لإعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية ومن يشارك فيها.

د- **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية.

هـ - **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:** إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه الحسن.

و- **الانضباط والمعاقبة:** يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي .

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها . فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى .

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن النظر في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد التي حصل عليها بالنسبة لأمانته.

المطلب الرابع: أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين

إن معظم الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديم مفهوم التسويق الداخلي هي حقا جوهر اهتمام المورد

¹ حسن زويلف مهدي، مرجع سبق ذكره، ص194.

² سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد- دار وائل للنشر ، الأردن، 2001، ص380.

البشري بالمؤسسة، وقد أثار ذلك نقاشا حول أدوار إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي والعلاقة بينهما، في تحقيق ما هو مطلوب من أهداف، وسنبرز هذا الأثر في النقاط التالية:

أثر التدريب على أداء العاملين:

لقد سعت المؤسسات الانسانية في العصر الحديث بالاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والاساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من السلوك الانساني محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل، إذن فأهمية 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 رفع درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الأداء .

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 اضعافا للوقت، لكن الواقع العلمي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المتوخى الحصول عليها من جراء اعتماده يبرز بوضوح الجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفاعليته.¹

أثر التحفيز على أداء العاملين:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، فيما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول على حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل، أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تؤد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.²

أثر التمكين على أداء العاملين:

يتواجد العامل في بيئة عمل مليئة بالمتغيرات والمحددات التنظيمية والتي تساهم في التأثير على أدائه ورغم تعدد المتغيرات التنظيمية إلا أن أغلبها تنتج عن الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية السائدة ويعتبر التمكين من أهم وأبرز السياسات التي قد تبادر الإدارة بتطبيقها مع موظفيها املا في تحسين ادائهم وزيادة إنتاجهم فقد أكد (Moidogaziev) Fernandez على أن استخدام تمكين العاملين يمكن ان يشجع السلوك

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص.ص. 127-128
² سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق ادراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2006، ص. 150.

الابداعي لدى العاملين في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية وبناء على مفهوم "بووين ولولر" لتمكين العاملين فان هذه الدراسة تستكشف كيف ان الاختلاف في ممارسة التمكين يمكن أن يستخدم لتشجيع موظفي الحكومة الفيدرالية الأمريكية في استحداث طرق أفضل وأحدث للقيام بأداء الأعمال وقد تمثلت أبعاد التمكين في (مشاركة العاملين بالمعلومات حول الغايات والأداء ايضا اعطاء صلاحية الوصول للمعارف والمهارات المرتبطة بالعمل ومنح العاملين القدرة على تغيير عمليات العمل)، شملت هذه الدراسة اربعمائة الف موظف فيدرالي ، أظهرت النتائج أن برنامج التمكين قد تم تبنيه على نطاق واسع في القطاع العام كطريقة لتحسين الاداء التنظيمي حيث يحسن تمكين العاملين الاداء بشكل كبير عبر ايجاد طرق ابتكارية جديدة لتنفيذ المهام وتصحيح الاخطاء كما اكدت دراسة (المحاسبة 2006) على أن أي مؤسسه لا تضع الابداع والابتكار هدفا ساميا من اهدافها على الاغلب سيكون مصيرها الترددي والانهياري واي فرد مهما كان موقعه الوظيفي لا يحاول ان يجعل الابداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تطوير نفسه ووظيفته ومؤسسته كما يؤدي التمكين الى تحسين الاداء البشري في المؤسسات من خلال خلق وتعزيز الطاقة الذاتية للعاملين من خلال اتاحة الفرص لهم للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية الشخصية فيصبح العاملين اكثر حرصا على اتقان عملهم ايضا اشباع مستوى اعلى من حاجات العاملين مثل الشعور بالإنجاز والأهمية وتحقيق الذات ويمثل اشباع هذه الحاجات دافعا قويا لهم حتى يكونوا أكثر حماسا ونشاطا الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم.¹

أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين:

للاتصال الداخلي دور في اداره الشؤون المورد البشري وفي إيصال الآراء والافكار والمعلومات والخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة والعاملين وفي التأثير على سلوكياتهم وتحركاتهم نحو توجيه وهدف معين إذ يؤثر الاتصال الداخلي في أداء المورد البشري في المؤسسة كما يلي :

- الاتصال الداخلي أداة تحفيز وتنشيط العاملين؛

- الاتصال الداخلي وسيلة لإدماج العاملين؛

- الاتصال الداخلي وسيله تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض أداء العاملين؛

- الاتصال الداخلي وسيله فعالة لتغيير سلوك العاملين.

وعليه فان الاتصال الداخلي يتحقق عندما يكون المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفسه المعنى الذي فسره "المتلقي" وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال بما يؤدي الى تحسين مستوى أداء العنصر البشري نتيجة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير المواقف الذي اثر على مدى مساهمه الفرد العامل في إنجاز

¹كبير عمر، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي، 2020-2021، ص.ص. 51-50.

التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة ومتغير المواقف الذي اثر على مدى مساهمه الفرد العامل في إنجاز مهامه من جهة أخرى نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين.¹

وعليه يمكن القول أن دور التسويق الداخلي هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة الموارد البشرية ووظيفة التسويق بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة.

وعليه فإن قسم التسويق الداخلي يعمل على جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء العاملين الأكفاء عبر وظائف يتم التعامل معها كمنتجات وخدمات تلبي احتياجات العاملين، والتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين كعملاء وتشكيل وظائف لتتلاءم مع الاحتياجات البشرية.

¹ راجح بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، ص. 444-421.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء والعوامل التي تؤثر فيه، إضافة إلى عملية تقييم أداء العاملين، وبالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام أو أنظمة لتقييم الأداء، حيث كلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناضجة، تحتاج المؤسسة إلى نظاماً ناضجاً لتقييم أدائها يساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

حيث أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، كما أنه وباعتبار مجموعة من الأفراد أو العاملين يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تجسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المؤسسة، فيجب عليها تجسيد طرق ناجحة لتقييم أداء العاملين حيث يتم مقارنتها بالأداء المطلوب من خلال معايير موضوعية بعناية ثم محاولة استخراج الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهناك عدة طرق للتقييم لذا على إدارة المؤسسة اختيار الطريقة المناسبة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات.

وبذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط داخل المؤسسة.

ولمعرفة ما إذا كان للتسويق الداخلي أثر على أداء العاملين سنقوم بدراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية جيجل من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثالث: دراسة أثر التسويق الداخلي

على أداء العاملين في كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصل النظري لدراستنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة، وذلك بالاعتماد على منهجية متكاملة تمكنا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات والمعلومات التي سنتحصل عليها في الميدان.

نسعى من خلال هذا الفصل إلى دراسة أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين لدى عينة من العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى _جيجل_ ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة اشكالياتها واختبار الفرضيات التي انطلقت منها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنقوم بتقديم موجز لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى _جيجل_ ، محل التبرص وذلك بالتطرق إلى مراحل نشأتها وابرار مختلف المهام، إضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة محل الدراسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد لإعلام الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد، إلا أنها أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة التي تحتويهم، والإمكانات البشرية و البيداغوجية التي تتمتع بها، والتي يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية:

- يقدر عدد طلبة الكلية 3413 طالبا مسجلا وموزعين في مختلف أقسام الكلية.
- يشرف على تأثير هؤلاء الطلبة 119 أستاذا دائما بالإضافة إلى 108 أساتذة مؤقتين.
- بهذه الكلية (6) مدرجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالب، واثنان منها 340 طالب، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه ب 280 مقعد. يضاف إلى هذه المدرجات أربعة وستون (64) قاعة للتدريس تستوعب كل منها اربعين طالبا (40)، وكذلك (4) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (2) للإنترنت، وثلاث(3) قاعات للأعمال التطبيقية.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة محل الدراسة

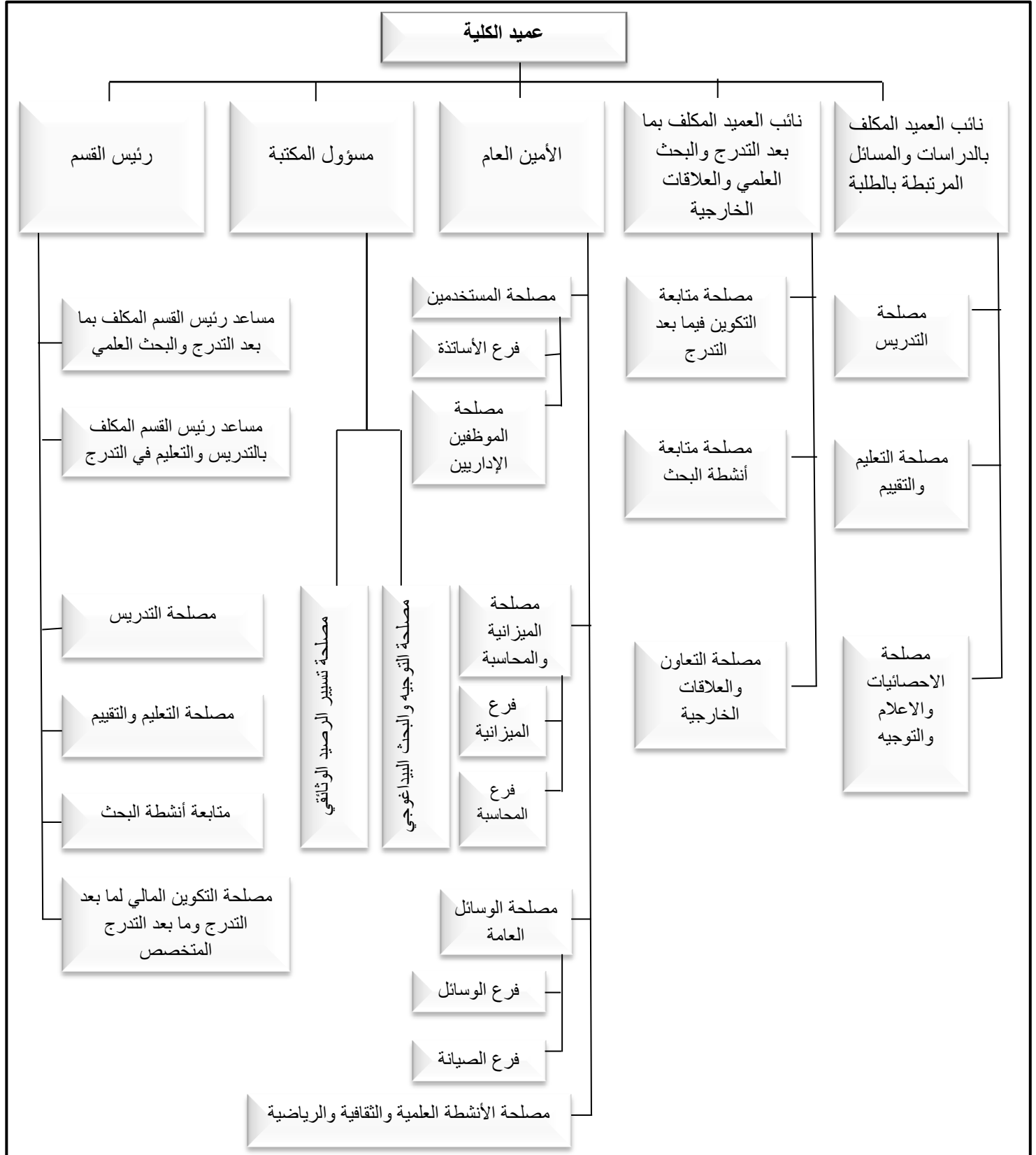
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي إحدى الكليات السبع (07)المكونة لجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- حيث تضمن خمسة أقسام تتمثل في: قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم المالية و المحاسبية، بالإضافة إلى قسم التعليم الأساسي وتشهد الكلية في الآونة الأخيرة حركية دؤوية انطلاق بها نحو الافضل لتجسيد استراتيجية الجامعة في إطار مشروع المؤسسة المعتمد من قبل إدارة الجامعة وفي هذا الإطار تسعى جاهدة للوصول إلى جملة من الأهداف على المتوسط القريب تتمثل في الآتي:

- تقديم تكوين للطلبة يتماشى و متطلبات العصر، من خلال استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.
- تفعيل وتطوير مشاريع البحث لطلبة الدراسات العليا وتدعيم الأبحاث العلمية المتميزة للأساتذة الباحثين.
- تحقيق نظام إدارة الجودة بالكلية وتطبيق مبادئ الشفافية والحكمة في التسيير.
- الافتتاح الايجابي لأسرة الكلية على محيطها الاقتصادي و الاجتماعي وربط جسور التعاون وتبادل الخبرات مع مختلف الشركاء.
- الاعتماد على الرقمنة في التسيير لتوفير الجهد و الوقت وتقليل التكاليف واستعمال مختلف التقنيات الحديثة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية محل الدراسة

من خلال هذا الجزء سيتم التعرف إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على أهم الخصائص ومهام كل مصلحة كما يوضح الشكل رقم(04):

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



يتكون الهيكل التنظيمي للكلية من عدد من الأقسام، وكل قسم يتولى مجموعة من المهام كما يلي:

أولاً- عميد الكلية

من أبرز مهامه

- يتأخر مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأسانذة والعمال.
- المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية.
- يمضي على جميع الأطراف المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج.
- يستقبل الطلبة ويستمتع إلى انشغالهم.
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل.
- استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله للمصالح الأخرى.

ثانياً - الأمانة العامة

برئاسة الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتاريا ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 3 حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و14 حارس، إضافة إلى حاجب رتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملات التنظيف.

من أبرز مهامها

- تحضير مشروع مخطط تسيير موارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير مسار المهني للمستخدمين للكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية ومحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية

تشتمل الأمانة العامة للكلية على المصالح التالية:

1- مصلحة المستخدمين و التكوين

تتكون مصلحة المستخدمين و التكوين من رئيس مصلحة برتبة متصرف إداري، إضافة إلى 3 متصرفين إداريين وعامل مهني من المستوى الأول، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الأساتذة؛

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

من أبرز مهامها

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين، وتقنيين،

وأعوان مصالح الجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة.

- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

2- مصلحة الميزانية والمحاسبة

تتكون مصلحة الميزانية والمحاسبة من رئيس مصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب إداري رئيسي

ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الميزانية.

- فرع المحاسبة.

من أبرز مهامها

- مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير الخاصة بالكلية.

- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ نفقات ميزانية التسيير.

- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوف الإجمالية

الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.

- حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

3- مصلحة الوسائل العامة

تتكون مصلحة الوسائل العامة من رئيس مصلحة برتبة متصرف إداري، وتشتمل على فرعين أساسيين:

- فرع الوسائل العامة.

- فرع الصيانة.

من أبرز مهامها

- ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية.

- السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.

- ضمان وصيانة الكلية.
- ضمان مختلف الخدمات لإطارات الكلية وضيوفاها.

4- مصلحة الأنشطة العلمية والرياضية والثقافية

هذه المصلحة جامدة ولم يتم تفعيلها إلى حد الساعة.

ثالثا- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

من أبرز مهامه

- يتأهله اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة.
- يشرف على مصلحة التدريس.
- عضو في لجنة التأديب.
- يشرف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر.
- إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة في مهامه ثلاث مصالح بيداغوجية هي:

1- مصلحة التدريس

تتكون مصلحة التدريس من رئيس مصلحة برتبة متصرف إداري بمساعدة 05 تقنيين ساميين في الإعلام الآلي، و03 تقنيين في الإعلام الآلي، بالإضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على الأقسام الموجودة بالكلية.

من أبرز مهامها

- التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في المدرسة.
- توثيق الشهادات وكشوف النقاط.
- المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي

2- مصلحة التعليم والتقييم

تتكون مصلحة التعليم والتقييم من رئيس مصلحة برتبة متصرف رئيسي.

من أبرز مهامها

- تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.

- متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة.
- متابعة توزيع سير الامتحانات.
- تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم.
- استقبال ملفات العطل الأكاديمية وإرسالها لرئاسة الجامعة للبت فيها.
- الاطلاع على النتائج النهائية للغيابات لمعرفة العلاقة التي تربطها بالنتائج النهائية للطلبة.

3- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

تتكون مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه من رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري.

من أبرز مهامها

- إعداد إحصائيات الطلبة والأساتذة بالكلية.
- إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج.
- حساب معدل التأطير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم.
- إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.

رابعاً- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

يتراأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرية ومتصرف إداري في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

من أبرز مهامه

- الإشراف على مسابقة الماجستير.
- أخذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- التكفل بإرسال أساتذة جامعيين للترص في الخارج.
- القيام بعقد ملتقيات دولية ووطنية.
- الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير.
- استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء جيد للطلبة والجامعة.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية على أرشيفه.

وتضم نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية ثلاث مصالح:

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

خامسا - مكتبة الكلية

من أبرز مهامها

- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي.
- سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعه باستمرار للجرد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سنحاول في هذا المبحث وصف عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المعتمدة، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة المتمثلة في استقساء آراء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي الفئة المستهدفة، بعدها قياس صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

منهج الدراسة هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة أو ظاهرة ما، حيث اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العينة محل الدراسة قصد الوصول إلى فهم أشمل وأعمق لموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

بناء على إشكالية الدراسة يبين الجدول رقم (02) أن المجمع المستهدف هو العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _جيجل_ والبالغ عددهم 99 عاملاً، وللوصول إلى هذا الهدف تم تصميم استبانة طبقت على عينة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم عشوائياً حيث تم حصر هذه العينة في 80 مفردة، واسترجع منها 73 استمارة، وبعدها تم استبعاد 13 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 60 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم(02): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل
العاملين في الكلية	80	73	13	60

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم عرضه على مجموعة من الاساتذة للتحكيم ليقدّم في صورته النهائية ويحتوي على قسمين هما:

المحور الأول: يضم البيانات الأولية، وهي متغيرات مستقلة تشمل البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الدخل الشهري، المنصب الوظيفي).

المحور الثاني: التسويق الداخلي ويتضمن هذا المحور 04 أبعاد (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) ويشمل 20 عبارة، وهي:

-بعد التدريب يتضمن 06 عبارات؛

-بعد التحفيز يتضمن 05 عبارات؛

-بعد الاتصال الداخلي يتضمن 04 عبارات؛

-بعد التمكين يتضمن 05 عبارات.

المحور الثالث: أداء العاملين ويتضمن هذا المحور 10 عبارات

وقد تم تدرّج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت "likert" الخماسي، حيث كانت أوزانه متدرجة على النحو التالي:

الجدول رقم(03): توزيع ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	غير موافق تماما
01	02	03	04	05

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت، ويعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة أي: $4=1-5$.

يقسم المدى على عدد الفئات للحصول طول الفئة الصحيح كما يلي: $0.8=4/5$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): فئات مقياس ليكرت Likert.

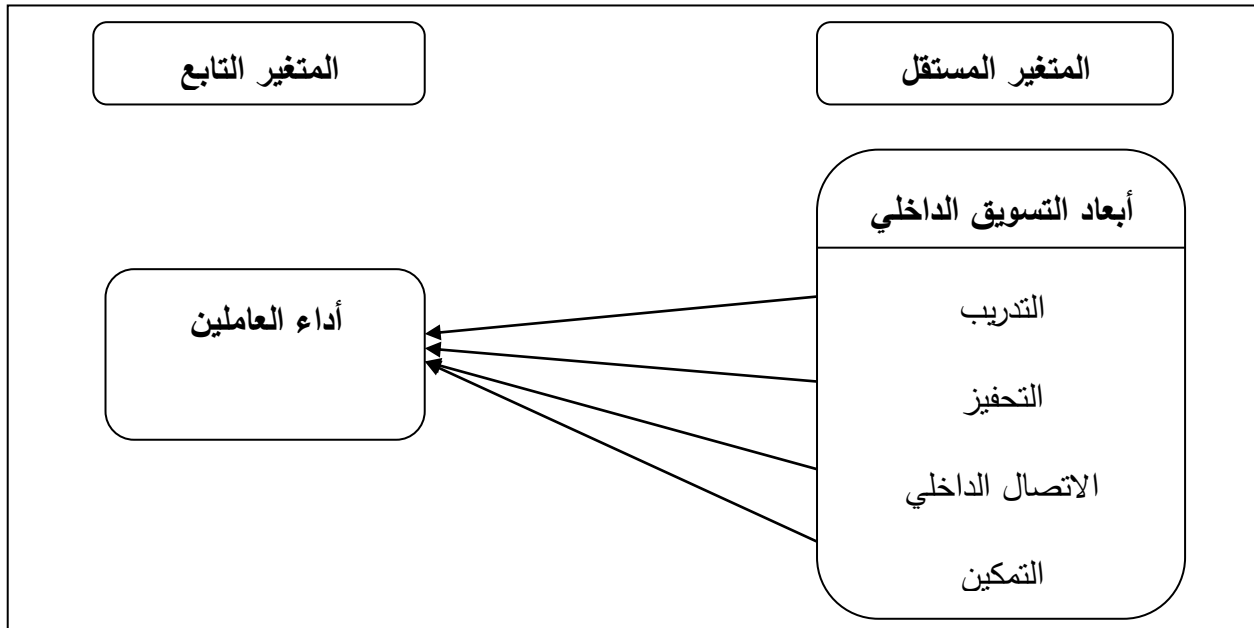
رقم الفئة	المجال	الدرجة	دالاتها
الأولى	11.8-1]	غير موافق تماما	مستوى منخفض جدا
الثانية	12.6-1.8]	غير موافق	مستوى منخفض
الثالثة	13.4-2.6]	محايد	مستوى متوسط
الرابعة	14.2-3.4]	موافق	مستوى مرتفع
الخامسة	15-4.2]	موافق تماما	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

ثالثا: متغيرات الدراسة

إن تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد التسويق الداخلي التحفيز، التدريب، التمكين والاتصال الداخلي، والمتغير التابع أداء العاملين يتطلب منا بناء نموذج افتراضي لدراستنا.

الشكل رقم(05): متغيرات نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات والمعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي، وفيما يلي مجموعة الاساليب الاحصائية التي تم استخدامها في الدراسة:

- التكرارات و النسب المئوية: لمعرفة بيانات عينة الدراسة، وتحديد درجات موافقتهم لعبارات المحاور.
- الوسط الحسابي المرجح: يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما وهو يمثل مركز الثقل في أي توزيع واستخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري المرجح: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد كلما قل التشتت بين إجابات أفراد العينة والعكس صحيح.
- معامل ارتباط بيرسون (r) (Corrélation Coefficient Pearson): معامل الارتباط لبيرسون "r" لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من العبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار "One Semple T Test": لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة أصغر أو يساوي أو أكبر من قيمة ثابتة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صدق وثبات الاستبيان.

أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان:

عرضت أداة الدراسة على أربعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداه المحكمون أجرينا التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم إعادة صياغة بعض العبارات من مضامين الاستبيان والجدول الموالي يتضمن أسماء الأساتذة المحكمين:

الجدول رقم (05): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	التخصص	الرتبة	الجامعة
خالد ليتيم	تسويق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل
سامي حمودة	تسويق	أستاذ محاضر "ب"	جامعة جيجل
سامية بولعسل	تسويق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل
الطيب بولحية	تسويق	أستاذ محاضر "أ"	جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 60 مفردة بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد من كل محور التابعة له كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: التسويق الداخلي

1- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول: التدريب

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات التدريب مع

الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التدريب

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
نضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر	0.870**	0.000
تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب	0.913**	0.000
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	0.781**	0.000
تبذل المؤسسة مجهودات لتدريبك	0.915**	0.000
تراعي المؤسسة ملاءمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لديك	0.890**	0.000
البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين	0.785**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التدريب والدرجة الكلية لعباراته وكذا مستوى المعنوية حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.781 و0.915 وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صالحة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني: التحفيز

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات التحفيز مع

الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم(07): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التحفيز

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
توفر لك المؤسسة حوافز معنوية	0.668**	0.000
تقدم لك المؤسسة حوافز مادية	0.659**	0.000
لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت	0.656**	0.000
تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحقها	0.730**	0.000
سلم الحوافز عادل بين العاملين	0.753**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التحفيز والدرجة الكلية لعباراته وكذا مستوى المعنوية حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.656 و0.753 وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صالحة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: الاتصال الداخلي

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاتصال الداخلي مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الاتصال الداخلي

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح	0.883**	0.000
توفر لك المؤسسة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليك	0.844**	0.000
لا تجد صعوبة في تبادل المعلومات مع زملائك	0.684**	0.000
طريقة التواصل مع المشرفين سهل وسلس	0.670**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاتصال الداخلي والدرجة الكلية لعباراته وكذا مستوى المعنوية حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.670 و0.883 وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صالحة لما وضعت لقياسه.

3-الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث: التمكين

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات التمكين مع

الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التمكين

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
لديك حرية اتخاذ القرارات دون الرجوع غالباً للمسؤول الأعلى	0.665**	0.000
تضع المؤسسة هيكلًا مرناً يمكنك من المشاركة في التغيير وتطوير أدائك	0.663**	0.000
تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	0.743**	0.000
يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	0.650**	0.000
يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك	0.763**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات التمكين والدرجة الكلية لعباراته وكذا مستوى المعنوية حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.650 و 0.763 وهي جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات هذا البعد صالحة لما وضعت لقياسه.

5- الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول: التسويق الداخلي

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لأبعاد التسويق الداخلي

البعد	العنوان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
البعد الأول	التدريب	0.659**	0.000
البعد الثاني	التحفيز	0.840**	0.000
البعد الثالث	الاتصال الداخلي	0.724**	0.000
البعد الرابع	التمكين	0.762**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور التسويق الداخلي والدرجة الكلية لهذا المحور وكذا مستوى المعنوية، حيث يتضح أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.659 و 0.840 وهي جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط قوي ودال احصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن أبعاد محور "التسويق الداخلي" صالحة لما وضعت لقياسه.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما يلي:

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداء العاملين

الفقرات	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sing)
أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة	0.710**	0.000
أبذل كامل طاقتي أثناء تأديتي لعملي	0.793**	0.000
أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	0.654**	0.000
أنجز كافة أعمالي في الوقت المحدد له	0.660**	0.000
أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية	0.676**	0.000
أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر	0.596**	0.000
أعمل على القيام بعملي بشكل مبدع	0.679**	0.000
أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر	0.594**	0.000
أساهم في زيادة إنتاجية العمل	0.784**	0.000
أقوم بعملي بشكل كفء	0.745**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ** دال احصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الثاني "أداء العاملين" تتراوح بين 0.594 و 0.793 وهي جميعها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن عبارات هذا المحور صالحة لما وضعت لقياسه.

وبالتالي فإن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة موجبة بهدف الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: اختبار الثبات

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، ومعامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي واحد الصحيح، وكلما اقربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا وذلك كما يلي:

- من 60% إلى 70% تكون درجة الثبات مقبولة.
- من 71% إلى 80% تكون درجة الثبات عالية.
- أكثر من 80% تكون درجة الثبات عالية جدا.

الجدول رقم(12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	العنوان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	التسويق الداخلي	20	0.884
المحور الثاني	أداء العاملين	10	0.876

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (12) أن:

- معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول "التسويق الداخلي" تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.60 حيث بلغ 0.884 بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول مرتفع.
 - معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني "أداء العاملين" تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.60 حيث بلغ 0.876 بمعنى أن معدل ثبات المحور الأول مرتفع.
 - معامل الثبات بالنسبة لجميع المحاور "الاستبيان ككل" تجاوز القيمة المقبولة إحصائيا والمقدرة ب 0.60 حيث بلغ 0.857 بمعنى أن معدل ثبات جميع المحاور مرتفع.
- وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وأنه قابل للتوزيع في صورته النهائية والاعتماد عليه كأداة لهذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الاستبانة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم في اخراج نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا.

المطلب الأول: وصف مجتمع الدراسة

تم تخصيص هذا المطلب لوصف خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية التي شملتها أداة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية، الدخل الشهري، المنصب الوظيفي):

أولاً: الجنس

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	32	53.3%
أنثى	28	46.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن الفئة الأكبر للمستجوبين تغلب عليها فئة الذكور بنسبة 53.3% من المجموع الكلي لعينة الدراسة التي شملها البحث أي بما يعادل 32 فرداً، بينما فئة الإناث نسبة 46.7% من المجموع الكلي لأفراد الدراسة أي ما يعادل 28 فرداً من أفراد العينة.

ثانياً: السن

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن كما يلي:

الجدول رقم(14):توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	1	1,7%
من 30 إلى 40 سنة	35	58.3%
من 40 إلى 50 سنة	21	35.0%
أكثر من 50 سنة	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الشكل أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة من العاملين حسب متغير العمر، حيث يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة وهي الفئة الأكبر بنسبة 58.3%، بينما بلغت الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة نسبة 35.0% وهي نسبة متوسطة العدد تقدر ب 21 فرداً من أصل 60 فرداً، في حين بلغت فئتي أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة على التوالي نسبة 1,7% و 5%.

ثالثاً: المؤهل العلمي

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما يلي:

الجدول رقم(15):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
18.3%	11	بكالوريا أو أقل
28.3%	17	ليسانس
28.3%	17	ماستر فما فوق
25%	15	مؤهلات أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم(15) أن النسبة الغالبة والأكبر هي فئة الجامعيين المتمثلة في ليسانس وماستر فما فوق بنسبة 28.3% لكل منهما، في حين قدرت فئة مؤهلات أخرى 25% بما يعادل 15 فردا، أما فيما يخص فئة بكالوريا أو أقل فقد سجل أقل نسبة ب 18.3% أي ما يعادل 11 فردا، ويلاحظ من هذا التفاوت أن فئة ليسانس وماستر فما فوق شملت عدد معتبر من مجموع مفردات العينة بما يعادل 34 فردا.

رابعا: الأقدمية

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية كما يلي:

الجدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية
8.3%	5	أقل من 5 سنوات
31.7%	19	من 5 إلى 10 سنوات
46.7%	28	من 10 إلى 15 سنة
13.3%	8	أكثر من 15 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

اعتمادا على معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 إلى 15 سنة ب 28 عامل بنسبة 46.7%، يليهم الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ب 19 عامل بنسبة 31.7%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة ب 13,3% أي ما يعادل 8 عمال، وفي الأخير نجد الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أصغر قيمة ب 5 عمال بنسبة 8.3% .

خامسا: الدخل الشهري

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري كما يلي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية%	التكرار	الدخل الشهري
35%	21	30000 دج وأقل
65%	39	أكثر من 30000
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن 65% من المستجوبين أي ما نسبتهم 65% يتقاضون راتبا أكثر من 30000 دج في حين تعبر نسبة 31.7 عن ما يقدر بـ 21 مبحوث يتقاضون شهريا راتب 30000 دج وأقل، ويلاحظ من خلال النتائج أن معظم أفراد عينة الدراسة يتجاوز راتبهم 30000 دج، مما يجعل إمكانية شعورهم بالرضا عن الأجر وارد.

ثالثا: المنصب الوظيفي

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

النسبة المئوية%	التكرار	المنصب الوظيفي
5%	3	نائب عميد
5%	3	رئيس قسم
23.3%	14	رئيس مصلحة
66.7%	40	وظائف أخرى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة يمثلون رتبة وظائف أخرى بالكلية محل الدراسة حيث بلغ عددهم 40 عاملا بنسبة 66.7%، ثم تليها رتبة رئيس مصلحة حيث بلغ عددهم 14 عاملا بنسبة 23.3%، ثم رتبتي نائب عميد ورئيس قسم حيث بلغ عددهم 3 عمال بكل منصب أي بنسبة 5% .

ويرجع هذا الاختلاف والتباعد إلى طبيعة الوظائف الموجودة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل مفردات العينة حول متغيرات الدراسة

سنقوم بعرض إجابات عينة الدراسة، ثم تحليل هذه الإجابات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبالتالي الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول: التسويق الداخلي

جاءت إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول التسويق الداخلي كما هو موضح فيما يلي:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	تضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر	1.9833	0.932	منخفضة
2	تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب	2.0000	0.814	منخفضة
3	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	1.8167	0.491	منخفضة
4	تبذل المؤسسة مجهودات لتدريبك	1.9500	0.794	منخفضة
5	تراعى المؤسسة ملائمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لديك	1.9667	0.880	منخفضة
6	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين	1.8833	0.817	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعء التدريب	1.9333	0.580	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه:

أن الدرجة الكلية لبعء التدريب منخفضة حيث بلغت 1.93 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة [1.8-2.6] وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، هذا ما يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء التدريب منخفضة، مع انحراف معياري قدره 0.580 وهذا ما يدل على وجود انسجام وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم غير موافقين على العبارات التي تضمنها هذا البعد. فالمؤسسة لا تعطي الاهتمام لموردها البشري ولا تعمل على تدريبه.

أما من درجة الموافقة فقد جاءت النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (02) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.00 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.814.
- حصلت العبارة رقم (01) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.98 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.932.

-تحصلت العبارة رقم (05) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 1.8167 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.880.

تحصلت العبارة رقم (04) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.95 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.794.

تحصلت العبارة رقم (06) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 1.88 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.817.

تحصلت العبارة رقم (03) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 1.8167 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.491.

الجدول(20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
7	توفر لك المؤسسة حوافز معنوية	2.3000	1.163	منخفضة
8	تقدم لك المؤسسة حوافز مادية	2.1667	0.989	منخفضة
9	لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت	2.7333	1.419	متوسطة
10	تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن يستحقها	2.3833	1.020	منخفضة
11	سلم الحوافز عادل بين العاملين	2.4667	1.406	منخفضة
	الدرجة الكلية لبعء التحفيز	2.4100	0.574	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ:

أن الدرجة الكلية لبعء التحفيز منخفضة حيث بلغت 2.41 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة [2.6-1.8] وفقا لسلم ليكرت الخماسي، هذا ما يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء التحفيز منخفضة، مع انحراف معياري قدره ب 0.574 وهذا ما يدل على وجود انسجام وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم غير موافقين على العبارات التي تضمنها هذا البعد فالمؤسسة لا تعطي الاهتمام لموردها البشري ولا تعمل على تحفيزه.

أما من درجة الموافقة فقد جاءت النتائج الاحصائية على مستوى العبارات كما يلي:

-تحصلت العبارة رقم (09) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.73 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.419.

- تحصلت العبارة رقم (11) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.46 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.40.
- تحصلت العبارة رقم (10) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.38 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.02.
- تحصلت العبارة رقم (7) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.30 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.16.
- تحصلت العبارة رقم (8) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.16 والذي ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.98.

الجدول(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
12	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح	3.2333	1.063	متوسطة
13	توفر لك المؤسسة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليك	3.3167	1.135	متوسطة
14	لا تجد صعوبة في تبادل المعلومات مع زملائك	3.6500	0.740	مرتفعة
15	طريقة التواصل مع المشرفين سهل وسلس	3.4667	0.931	مرتفعة
	الدرجة الكلية لبعء الاتصال الداخلي	3.4167	0.571	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ:

أن الدرجة الكلية لبعء الاتصال الداخلي مرتفعة حيث بلغت 3.41 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة [3.4-4.2] وفقا لسلم ليكرت الخماسي، هذا ما يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء الاتصال الداخلي مرتفعة، مع انحراف معياري قدر ب 0.57 وهذا ما يدل على وجود انسجام وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم موافقين على العبارات التي تضمنها هذا البعد فالمؤسسة تعطي الاهتمام لموردها البشري و تعمل على ضمان جودة الاتصال الداخلي.

أما من درجة الموافقة فقد جاءت النتائج الاحصائية على مستوى العبارات كما يلي:

-تحصلت العبارة رقم (14) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.65 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.74.

-تحصلت العبارة رقم (15) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.46 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.931.

-تحصلت العبارة رقم (13) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.31 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.135.

-تحصلت العبارة رقم (12) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.23 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.063.

الجدول(22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
16	لديك حرية اتخاذ القرارات دون الرجوع غالباً للمسؤول الأعلى	2.6667	1.175	متوسطة
17	تضع المؤسسة هيكلنا مرناً يمكنك من المشاركة في التغيير وتطوير أداءك	2.4167	0.959	منخفضة
18	تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	2.8833	1.122	متوسطة
19	يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	3.2500	1.275	متوسطة
20	يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك	3.2167	1.020	متوسطة
	الدرجة الكلية لبعء الاتصال التمكين	2.8867	0.536	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ:

أن الدرجة الكلية لبعء التمكين متوسطة حيث بلغت 2.88 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة [2.6-3.4] وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، هذا ما يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء التمكين منخفض، مع انحراف معياري قدره 0.536 وهذا ما يدل على وجود انسجام وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم موافقين على العبارات التي تضمنها هذا البعد فالمؤسسة تعطي الاهتمام لموردها البشري وتعمل على تمكينهم.

أما من درجة الموافقة فقد جاءت النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كما يلي:

-تحصلت العبارة رقم (19) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.25 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.275.

-تحصلت العبارة رقم (20) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.21 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.020.

-تحصلت العبارة رقم (18) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.88 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.122.

-تحصلت العبارة رقم (16) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2,66 والذي ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] والذي يدل على درجة متوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره 1.175.

-تحصلت العبارة رقم (17) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.41 والذي ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] والذي يدل على درجة منخفضة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.959.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني: أداء العاملين

جاءت إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني أداء العاملين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني أداء العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
21	أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة	4.1333	0.355	مرتفعة
22	أبذل كامل طاقاتي أثناء تأديتي لعملي	4.3000	0.247	مرتفعة جدا
23	أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	4.2833	0.240	مرتفعة جدا
24	أنجز كافة أعمالي في الوقت المحدد له	4.2000	0.264	مرتفعة جدا
25	أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية	4.2467	0.267	مرتفعة جدا
26	أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر	4.3300	0.226	مرتفعة جدا
27	أعمل على القيام بعملي بشكل مبدع	4.2667	0.368	مرتفعة جدا
28	أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر	4.1667	0.379	مرتفعة
29	أساهم في زيادة إنتاجية العمل	4.1500	0.367	مرتفعة
30	أقوم بعملي بشكل كفاء	4.3333	0.328	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية للمحور الثاني أداء العاملين	4.2433	0.144	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ:

أن الدرجة الكلية للمحور الثاني "أداء العاملين" مرتفعة جدا حيث بلغت 4.24 وهي تنتمي إلى مجال الموافقة [5-4.2] وفقا لسلم ليكرت الخماسي، هذا ما يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني مرتفعة جدا، مع انحراف معياري قدر ب0.144 وهذا ما يدل على وجود انسجام وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم موافقين على العبارات التي تضمنها هذا المحور.

أما من درجة الموافقة فقد جاءت النتائج الاحصائية على مستوى العبارات كما يلي:

-تحصلت العبارة رقم (30) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.33 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.328.

-تحصلت العبارة رقم (26) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.33 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.226.

-تحصلت العبارة رقم (22) على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.30 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.247.

-تحصلت العبارة رقم (23) على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.28 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.240.

-تحصلت العبارة رقم (27) على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.26 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.368.

-تحصلت العبارة رقم (25) على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4.26 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.267.

-تحصلت العبارة رقم (24) على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 4.20 والذي ينتمي إلى المجال [5-4.2] والذي يدل على درجة مرتفعة جدا من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.264.

-تحصلت العبارة رقم (28) على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4.16 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.379.

-تحصلت العبارة رقم (29) على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 4.15 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.367.

-تحصلت العبارة رقم (21) على المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 4.13 والذي ينتمي إلى المجال [4.2-3.4] والذي يدل على درجة مرتفعة من الموافقة بانحراف معياري قدره 0.355.

المطلب الثالث: اختبار نموذج الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفطح، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، ونتائجها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(24): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
0.727	1.055	التدريب	التسويق الداخلي
-0.228	0.446	التحفيز	
-0,238	-0,861	الاتصال الداخلي	
-0.733	-0.373	التمكين	
-0.171	0.043	أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة بين $[-0,861, 1.055]$ وهي بذلك أقل من (3) وتتصر ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي المحصور بين $[-3, 3]$ ، كما أن معاملات التفطح المتحصل عليها محصورة بين $[-0.733, 0.727]$ وهي أقل من 20 وعليه يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستكمال اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

من أجل التحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة واستقلاليتها عن بعضها تم الاعتماد على كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم(25): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
التدريب	1.503	0.665
التحفيز	1.965	0.509
الاتصال الداخلي	1.649	0.606
التمكين	1.573	0.636

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين [1.503، 1.965] وهي أقل من 10، في حين أن التباين المسموح محصور بين [0.509، 0.665] وهي أكبر من 0.1 وبالتالي لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة في إطار إبراز أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث سيتم أولاً اختبار الفرضية الرئيسية، من ثم الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد المتغير المستقل (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وقبل الشروع في ذلك تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (26): قاعدة القرار المعتمدة لاختبار الفرضيات

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر تماماً من المستوى المعتمد (0.05) (Sig>)	رفض الفرضية
02	إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل أو يساوي المستوى المعتمد (0.05) (Sig)	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (أداء العاملين) Analysis of variance

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة Sig	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R
1	0.107	4	0.027	0.177	0.95	0.013	0.113
	8.360	55	0.152				
	8.467	59					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى الدلالة $Sig=0.95$ أكبر تماما من المستوى المعتمد 0.05 أي ($Sig=0.95 > 0.05$)، وعليه فإن الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" مرفوضة.

2- اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل "التسويق الداخلي" المتمثلة في (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) على المتغير التابع "أداء العاملين" من خلال تحليل التباين للانحدار المتعدد، وتأسيسا على قاعدة القرار الموضحة سابقا، والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression Analysais)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة Sig
	B	الخطأ المعياري			
-			Bêta	-	-
ثابت Constant	4.299	0.224	-	16.303	0.000
التدريب	-0.020	0.082	-0.041	-0.251	0.803
التحفيز	-0.017	0.094	-0.035	-0.186	0.853
الاتصال الداخلي	0.047	0.086	0.093	0.504	0.591
التمكين	-0.046	0.087	-0.089	-0.528	0.599

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

أولا: الفرضية الفرعية الأولى

حسب الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($Sig \leq 0.05$) لبعد التدريب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ". ومن خلال الجدول يتبين لنا أنه للتدريب أثر على أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، ذلك أن مستوى الدلالة قدر ب0.803 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية وعليه استنادا إلى قاعدة القرار السابقة الذكر فإن الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

حسب الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($Sig \leq 0.05$) لبعد التحفيز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ". ومن خلال الجدول يتبين

لنا أنه ليس للتحفيز أثر على أداء العاملين عينة الدراسة، ذلك أن مستوى الدلالة قدر ب0.853 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية وعليه استناداً إلى قاعدة القرار السابقة الذكر فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

حسب الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\text{Sig} \leq 0.05$) لبعد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ". ومن خلال الجدول يتبين لنا أنه ليس للاتصال الداخلي أثر على أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، ذلك أن مستوى الدلالة قدر ب0.591 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية وعليه استناداً إلى قاعدة القرار السابقة الذكر فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

حسب الفرضية الفرعية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\text{Sig} \leq 0.05$) لبعد التمكين على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ". ومن خلال الجدول يتضح لنا أنه لا يوجد للتمكين أثر على أداء العاملين بالكلية، ذلك أن مستوى الدلالة قدر ب0.599 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية وعليه استناداً إلى قاعدة القرار السابقة الذكر فإن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقصي أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل-، والتعرف عليها بفضل الوثائق التي تم الحصول عليها من مصلحة المستخدمين، وكذا الوقوف على واقع متغيرات الدراسة فيها والمتمثلة في أربعة أبعاد للتسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة وهي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين)، والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين، حيث تم تحليل بيانات 60 استمارة باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (Spss) وتم التوصل إلى أن أبعاد التسويق الداخلي لا تؤثر على أداء العاملين بالكلية، من خلال رفض فرضيات الدراسة.

الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، وفي إطار الإجابة على الاشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد الاطلاع على الادبيات المرتبطة بموضوع من جهة ودراسة عينة من عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بولاية جيجل من جهة أخرى، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وعلى إثرها قدمنا مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

أ- نتائج الدراسة النظرية

من خلال الاطار النظري للدراسة توصلنا إلى:

- التسويق الداخلي هو فلسفة حديثة تنص على اعتبار العاملين زبائن داخليين وضرورة الاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها.
- كما تبين بأنه من أجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين، وتسييل الضوء عليها لضمان التطبيق الفعال والناجح للتسويق الداخلي في المؤسسة.
- التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي لأن مستوى الأداء الداخلي والتوجه نحو الزبون الداخلي(العاملين) ينعكس على جودة المنتجات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي.
- من عناصر التسويق الداخلي التدريب والذي تكمن أهميته في مساعدة الموظفين على أداء أعمالهم بإتقان وبالجودة المطلوبة، مما ينعكس ذلك على رفع مستوى أداء العاملين.
- يعتبر التحفيز من أهم عناصر التسويق الداخلي، حيث أن للتحفيز المادي والمعنوي العادل دور كبير في التأثير على العاملين، وتدفعهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، كما ينعكس ذلك على مستوى أدائهم.
- من الركائز الأساسية للتسويق الداخلي هو تفعيل الاتصالات الداخلية بين العاملين بمختلف مستوياتهم في الهرم التنظيمي، حيث أن جميع عناصر التسويق الداخلي تتم من خلال شبكة اتصال داخلي، بالإضافة إلى مساهمته في توضيح رؤية الادارة لتحسين العلاقة بين العاملين.
- للتمكن أهمية كبيرة داخل المؤسسة حيث أنه يعطي الحرية للعاملين بالتعامل مع الزبائن بهدف ترسيخ الثقة بالنفس في الزبائن وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

ب- نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الاطار التطبيقي للدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكدت الدراسة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الداخلي على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- درجة المتوسط الحسابي لبعث التدريب والتحفيز كانت منخفضة، فالمؤسسة لا تعطي الاهتمام لموردها البشري ولا تعمل على تدريبه وتحفيزه.
- درجة المتوسط الحسابي لبعث الاتصال الداخلي كانت مرتفعة، فالمؤسسة تعطي الاهتمام لموردها البشري و تعمل على ضمان جودة الاتصال الداخلي.
- درجة المتوسط الحسابي لبعث التمكين كانت متوسطة، فالمؤسسة تعطي الاهتمام لموردها البشري وتعمل على تمكينه.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

من خلال ما سبق يمكننا تقديم مجموعة اقتراحات يمكن أن تساعد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل نذكرها فيما يلي:

- على الكلية زيادة اهتمامها بالتسويق الداخلي والعمل على تطبيقه لأنه يعتبر عنصر ضروري لنجاح تسويقها الخارجي.
- يمكن تسليط الاهتمام بتمكين العاملين وذلك من خلال إعطائهم الحرية في اختيار أساليب أعمالهم.

- العمل على تشجيع العمل الجماعي بين العاملين بالكلية.
- ضرورة اهتمام الكلية بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد على رفع مستوى أدائهم.
- العمل على إثارة العاملين لأداء الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، من خلال وضع نظام حوافز مناسب وعادل ينص على مكافأتهم في حالة تقديمهم لخدمات متميزة وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

أفاق الدراسة:

لمزيد من الاطراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع والتي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية تكمل الموضوع الذي تم تناوله:

- ✓ أثر التسويق الداخلي على التسويق الخارجي.
- ✓ إجراءات التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات.
- ✓ تأثير التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا الكتب:

1. أحمد ماهر ،الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر ،2003.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.
3. بشير عباس العلق، الطائي حميد، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
4. بيرفيز أحمد، محمد رفيق، التسويق الداخلي، قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2013.
5. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
6. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
7. حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
8. الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
9. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
10. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
11. راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995.
12. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
13. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: في منظمات أعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار سلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.
15. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
16. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
17. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
18. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق ادراك الذات، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2006.
19. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009.
20. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 1996.

21. عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
23. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
24. عقلة محمد المبيضين، وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.
25. علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، مصر، 1985.
26. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
27. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم الأداء، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
28. عمر محمد، الشبيلي تومي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1988.
29. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
30. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار الفكر الجامعي، عمان، 2007.
31. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
32. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008.
33. محمد قاسم القرويتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
34. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
35. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، عمان، 2003.
36. مهدي حسن زويلف، الرقابة الادارية، دار حنين للنشر، عمان، 1995.
37. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، 2009.
38. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
39. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2004.
40. الهيتي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
41. هيثم العاني، الادارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2008.
42. وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1991.
43. يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2006.

ثانيا: المجالات

44. خالد رجم، تشخيص واقع نظام تقييم أداء العاملين في الجامعة _دراسة حالة عينة من موظفي جامعة ورقلة_، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الثامن، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، الجزائر، 31-12-2021.
45. درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرافدين المجلد 85 العدد(29)، جامعة الموصل، 2002.
46. رايح بحشاشي، أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021.
47. سوزه محمد قادر، ديلمان أحمد عزيز، به ناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية، المجلد 8، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة السليمانية، العراق 2018.
48. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث العدد العاشر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2012.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

49. بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
50. بلباني عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008_2009.
51. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر، 2008-2009.
52. خديجة بن بطة، الظروف الفيزيائية وأثرها على أداء العاملين(دراس ميدانية على عينة من عمال مصنع الآجر SPMC بتقرت، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2011_2012.

53. سعيد حجال، أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية في الجزائر من وجهة نظر متخذي القرار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسى البليدة 2، الجزائر، 2019، 2020.
54. صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
55. عمر كبير، أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2020-2021.
56. عمر ملوكي، أثر التعليم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020-2021.
57. فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة بالجزائر (دراسة مقارنة بين المصارف الوطنية والأجنبية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017-2018.
58. فرخة ليندة، أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2009.
59. محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2009-2010.
60. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
61. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم: إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
62. ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج الخضر، باتنة، الجزائر، 2015-2016.
63. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

64. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

الملتقيات والمؤتمرات:

65. سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

66. Bernard martory, **Gestion des ressources humaines**, pilotage social et performances, dunod, paris, 2009.

67. Bharthvajan R, S Fabiyola kavitha, **A Research On Effectiveness of training and development in its Solutions**, international journal of Innovative Technology and Exploring , voheme-8 Issue-11, september 2019.

68. Pierel Louis dubois, Alinjobert, **Le marketing foudement et partie**, 3 eme ed, economic, paris, 1998.

69. Saaed, a, et al, **measuring the impact of empowerment on job satisfaction among the middle level mangers of jvc descon lahore**. Public poliy and administration rasearch, vol. 3, no.4,2013.

70. Sahamão Ahencar de Farais. **Internal Marketing (IM): a literatur review and research propositions for service excellence**, Doutor em Administra Cao Pela, universidade federale de pernambuco -UFPE -, 2010.

الملاحق

الملحق لرقم(01): استبانة البحث (بعد التحكيم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
-قسم العلوم التجارية-
تخصص: تسويق خدمات



استبيان

في إطار إعدادنا لمذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات بعنوان: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية"- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-، فإننا نقدم لكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، ولهذا الغرض نأمل منكم التكرم والاجابة عن الأسئلة بدقة وموضوعية، وشكرا لكم مسبقا.

من إعداد الطالبتين:

رانية برماد

هاجر مجيطة

السنة الجامعية: 2021-2022

أولاً: بيانات شخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: بكالوريا أو أقل ليسانس ماستر فما فوق مؤهلات أخرى

4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5- الدخل الشهري: 30000 دج وأقل أكثر من 30000 دج

6- المنصب الوظيفي: عميد نائب عميد رئيس قسم رئيس مصلحة

وظائف أخرى

ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي

سلم القياس					العبارات	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الرقم	
البعد الأول: التدريب						
					1	تضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر
					2	تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب
					3	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية
					4	تبذل المؤسسة مجهودات لتدريبك
					5	تراعي المؤسسة ملاءمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لديك
					6	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين
البعد الثاني: التحفيز						
					7	توفر لك المؤسسة حوافز معنوية
					8	تقدم لك المؤسسة حوافز مادية
					9	لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت
					10	تمنح الدرجات والترقيات غالبا لمن يستحقها
					11	سلم الحوافز عادل بين العاملين
البعد الثالث: الاتصال الداخلي						
					12	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح
					13	توفر لك المؤسسة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليك
					14	لا تجد صعوبة في تبادل المعلومات مع زملائك
					15	طريقة التواصل مع المشرفين سهل وسلس
البعد الرابع: التمكين						
					16	لديك حرية اتخاذ القرارات دون الرجوع غالبا للمسؤول الأعلى

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	تضع المؤسسة هيكلنا مرنا يمكنك من المشاركة في التغيير وتطوير أداءك					
18	تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار					
19	يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم					
20	يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك					

ثالثا: أداء العاملين

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
21	أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
22	أبذل كامل طاقاتي أثناء تأديتي لعملي					
23	أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي					
24	أنجز كافة أعمالي في الوقت المحدد له					
25	أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية					
26	أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر					
27	أعمل على القيام بعملتي بشكل مبدع					
28	أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر					
29	أساهم في زيادة إنتاجية العمل					
30	أقوم بعملتي بشكل كفاء					

الملحق رقم(02): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء التدريب

Corrélations

		تضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر	تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	تبدل المؤسسة مجهودات لتدريبك	تراعي المؤسسة ملاءمة الدورات التدريبية للإحتياجات التدريبية لك	البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين	التدريب x
تضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	1	,779**	,697**	,748**	,692**	,561**	,870**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب	Corrélation de Pearson	,779**	1	,670**	,780**	,761**	,707**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	Corrélation de Pearson	,697**	,670**	1	,691**	,609**	,447**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تبدل المؤسسة مجهودات لتدريبك	Corrélation de Pearson	,748**	,780**	,691**	1	,849**	,645**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
تراعي المؤسسة ملاءمة الدورات التدريبية للإحتياجات التدريبية لك	Corrélation de Pearson	,692**	,761**	,609**	,849**	1	,655**	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين	Corrélation de Pearson	,561**	,707**	,447**	,645**	,655**	1	,785**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
التدريب x	Corrélation de Pearson	,870**	,913**	,781**	,915**	,890**	,785**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(03): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعء التحفيز

Corrélations

		توفر لك المؤسسة حوافز معنوية	تقدم لك المؤسسة حوافز مادية	لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت	تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحقها	سلم الحوافز عادل بين العاملين	التحفيز x
توفر لك المؤسسة حوافز معنوية	Corrélation de Pearson	1	,427**	,314*	,328*	,273*	,668**
	Sig. (bilatérale)		,001	,015	,010	,035	,000
	N	60	60	60	60	60	60
تقدم لك المؤسسة حوافز مادية	Corrélation de Pearson	,427**	1	,238	,290*	,393**	,659**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,067	,025	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60
لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت	Corrélation de Pearson	,314*	,238	1	,340**	,318*	,656**
	Sig. (bilatérale)	,015	,067	,008	,008	,013	,000
	N	60	60	60	60	60	60

تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحقها	Corrélation de Pearson	,328*	,290*	,340**	1	,598**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,010	,025	,008		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
سلم الحوافز عادل بين العاملين	Corrélation de Pearson	,273*	,393**	,318*	,598**	1	,753**
	Sig. (bilatérale)	,035	,002	,013	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
التحفيز X	Corrélation de Pearson	,668**	,659**	,656**	,730**	,753**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال الداخلي

Corrélations						
	الاتصال_الداخلي	طريقة التواصل مع المشرفين سهل وسلس	لا تجد صعوبة في تبادل المعلومات مع زملائك	توفر لك المؤسسة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليك	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح	
Corrélation de Pearson	,863**	,366**	,438**	,795**	1	
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000		
N	60	60	60	60	60	
Corrélation de Pearson	,844**	,348**	,382**	1	,795**	
Sig. (bilatérale)	,000	,006	,003	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	
Corrélation de Pearson	,684**	,364**	1	,382**	,438**	
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,003	,000	
N	60	60	60	60	60	
Corrélation de Pearson	,670**	1	,364**	,348**	,366**	
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,006	,004	,004	
N	60	60	60	60	60	
Corrélation de Pearson	1	,670**	,684**	,844**	,863**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد التمكين

Corrélations						
	التمكين	يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك	يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	تضع المؤسسة هيكلًا مرنا يمكنك من المشاركة في التغيير وتطوير أدائك	لديك حرية اتخاذ القرارات دون الرجوع غالباً للمسؤول الأعلى
Corrélation de Pearson	,665**	,485**	,222	,320*	,277*	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,089	,013	,032	
N	60	60	60	60	60	60
Corrélation de Pearson	,663**	,370**	,303*	,407**	1	,277*
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,019	,001	,032	,032
N	60	60	60	60	60	60

تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,320*	,407**	1	,365**	,499**	,743**
	N	60	60	60	60	60	60
يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,222	,303*	,365**	1	,323*	,650**
	N	60	60	60	60	60	60
يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,485**	,370**	,499**	,323*	1	,763**
	N	60	60	60	60	60	60
التمكين	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,665**	,663**	,743**	,650**	,763**	1
	N	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(06): قياس صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني "أداء العاملين"

Corrélations

	أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة	أبذل كامل طاقاتي أثناء تأديتي لعملي	أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	أنجز كافة أعمالتي في الوقت المحدد له	أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية	أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر	أعمل على القيام بعملتي بشكل مبدع	أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر	أساهم في زيادة إنتاجية العمل	أقوم بعملتي بشكل كفاء	المحور_الثاني	
أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,606**	,391**	,409**	,433**	,200	,369**	,401**	,601**	,414**	,710**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أبذل كامل طاقاتي أثناء تأديتي لعملي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,606**	1	,618**	,623**	,541**	,358**	,348**	,388**	,523**	,536**	,793**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,391**	,618**	1	,376**	,433**	,315*	,311*	,346**	,368**	,443**	,654**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أنجز كافة أعمالتي في الوقت المحدد له	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,409**	,623**	,376**	1	,434**	,416**	,315*	,107	,446**	,518**	,660**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,433**	,541**	,433**	,434**	1	,391**	,472**	,124	,466**	,440**	,676**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale)	,200	,358**	,315*	,416**	,391**	1	,392**	,386**	,353**	,394**	,596**
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أعمل على القيام بعملتي بشكل	Corrélacion de Pearson	,369**	,348**	,311*	,315*	,472**	,392**	1	,333**	,489**	,569**	,679**

مبدع	Sig. (bilatérale)	,004	,006	,015	,014	,000	,002		,009	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر	Corrélacion de Pearson	,401**	,388**	,346**	,107	,124	,386**	,333**	1	,568**	,321*	,594**
	Sig. (bilatérale)	,002	,002	,007	,415	,343	,002	,009		,000	,012	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أساهم في زيادة إنتاجية العمل	Corrélacion de Pearson	,601**	,523**	,368**	,446**	,466**	,353**	,489**	,568**	1	,489**	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,000	,006	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
أقوم بعملتي بشكل كفاء	Corrélacion de Pearson	,414**	,536**	,443**	,518**	,440**	,394**	,569**	,321*	,489**	1	,745**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,012	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
المحور_الثاني	Corrélacion de Pearson	,710**	,793**	,654**	,660**	,676**	,596**	,679**	,594**	,784**	,745**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(07): معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	30

الملحق رقم(08): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	32	53,3	53,3	53,3
أنثى	28	46,7	46,7	100,0
Valide Total	60	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	1	1,7	1,7	1,7

من 30 إلى 40 سنة	35	58,3	58,3	60,0
من 40 إلى 50 سنة	21	35,0	35,0	95,0
أكثر من 50 سنة	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا أو أقل	11	18,3	18,3	18,3
ليسانس	17	28,3	28,3	46,7
Validé ماستر فما فوق	17	28,3	28,3	75,0
مؤهلات أخرى	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	5	8,3	8,3	8,3
من 5 إلى 10 سنوات	19	31,7	31,7	40,0
Validé من 10 إلى 15 سنة	28	46,7	46,7	86,7
أكثر من 15 سنة	8	13,3	13,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الدخل الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل 30000 دج	21	35	35	33,7
Validé أكثر من 30000	39	65,0	65,0	96,7
Total	60	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نائب عميد	3	5,0	5,0	5,0
رئيس قسم	3	5,0	5,0	10,0
Validé رئيس مصلحة	14	23,3	23,3	33,3
وظائف أخرى	40	66,7	66,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التدريب

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تضع المؤسسة برامج تدريبية لك بشكل مستمر	60	1,9833	,932
تقيس الإدارة درجة استفادتك من التدريب	60	2,0000	,814
تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية	60	1,8167	,491
تبدل المؤسسة مجهودات لتدريب تراعي المؤسسة ملاءمة الدورات التدريبية للاحتياجات التدريبية لك	60	1,9667	,880
البرامج التدريبية متاحة لجميع العاملين	60	1,8833	,817
التدريب x	60	1,9333	,580

N valide (listwise)	60		
---------------------	----	--	--

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التحفيز

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
توفر لك المؤسسة حوافز معنوية	60	2,3000	1,163
تقدم لك المؤسسة حوافز مادية	60	2,1667	,989
لديك معرفة كافية بنظام الحوافز والمكافآت	60	2,7333	1,419
تمنح الدرجات والترقيات غالباً لمن يستحقها	60	2,3833	1,020
سلم الحوافز عادل بين العاملين	60	2,4667	1,406
التحفيز X	60	2,4100	,574
N valide (listwise)	60		

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاتصال الداخلي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية بالوضوح	60	3,2333	1,063
توفر لك المؤسسة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة إليك	60	3,3167	1,135
لا تجد صعوبة في تبادل المعلومات مع زملائك	60	3,6500	,740
طريقة التواصل مع المشرفين سهل وسلس	60	3,4667	,931
الاتصال الداخلي	60	3,4167	,571
N valide (listwise)	60		

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التمكين

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Variance
لديك حرية اتخاذ القرارات دون الرجوع غالباً للمسؤول الأعلى	60	1,00	5,00	2,6667	1,175
تضع المؤسسة هيكلًا مرناً يمكنك من المشاركة في التغيير وتطوير أدائك	60	1,00	4,00	2,4167	,959
تتيح المؤسسة لك إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	60	1,00	5,00	2,8833	1,122
يتم مساعدة الموظفين الجدد وتقديم النصح والإرشاد لهم	60	1,00	5,00	3,2500	1,275
يمكنك اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عملك	60	1,00	5,00	3,2167	1,020
التمكين	60	1,00	4,00	2,8867	,536
N valide (listwise)	60				

5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني "أداء العاملين"

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
أسعى بشكل جدي لتحقيق أهداف المؤسسة	60	4,1333	,355
أبذل كامل طاقاتي أثناء تأديتي لعملي	60	4,3000	,247
أقوم بمبادرات من أجل تطوير وتحسين أدائي	60	4,2833	,240
أنجز كافة أعمالتي في الوقت المحدد له	60	4,2000	,264
أحرص على تقديم أعمال ذات جودة عالية	60	4,2667	,267
أهتم بتحسين مستوى أدائي للعمل بشكل مستمر	60	4,33	,226
أعمل على القيام بعملتي بشكل مبدع	60	4,2667	,368
أعمل على حل مشكلات العمل بشكل مبتكر	60	4,1667	,379
أساهم في زيادة إنتاجية العمل	60	4,1500	,367
أقوم بعملتي بشكل كفء	60	4,3333	,328
المحور_الثاني	60	4,2433	,144
N valide (listwise)	60		

الملحق رقم(10): معاملات الالتواء والتقلطح / تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

Statistiques

	التدريب x	التحفيز x	الاتصال_الداخلي	التمكين	المحور_الثاني
N Valide	60	60	60	60	60
N Manquante	0	0	0	0	0
Asymétrie	1,055	,446	-,861	-,373	,043
Erreur std. d'asymétrie	,309	,309	,309	,309	,309
Aplatissement	,727	-,228	-,238	-,733	-,171
Erreur std. d'aplatissement	,608	,608	,608	,608	,608

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	4,299	,264		16,303	,000		
التدريب x	-,020	,082	-,041	-,251	,803	,665	1,503
1 التحفيز x	-,017	,094	-,035	-,186	,853	,509	1,965
الاتصال_الداخلي	,047	,086	,093	,540	,591	,606	1,649
التمكين	-,046	,087	-,089	-,528	,599	,636	1,573

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

الملحق رقم(11): اختبار فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,113 ^a	,013	-,059	,38987

a. Valeurs prédites : (constantes), x,الاتصال_الداخلي, التحفيز x

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	,107	4	,027	,177	,950 ^b
Résidu	8,360	55	,152		
Total	8,467	59			

a. Variable dépendante : a.المحور_الثاني
b. Valeurs prédites : (constantes), x,الاتصال_الداخلي, التحفيز x

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	4,299	,264		16,303	,000		
1							
التدريب x	-,020	,082	-,041	-,251	,803	,665	1,503
التحفيز x	-,017	,094	-,035	-,186	,853	,509	1,965
الاتصال_الداخلي	,047	,086	,093	,540	,591	,606	1,649
التمكين	-,046	,087	-,089	-,528	,599	,636	1,573

a.المحور_الثاني Variable dépendante :