

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed Boudiaf - M'sila  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département: Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف- المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## العنوان

# دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري - دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

الأستاذ المشرف:

د. بركاتي حسين

إعداد الطالبة:

قسمة نور الهدى

### لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	حطي شاكر
مشرفا	أستاذ محاضر - ب -	بركاتي حسين
مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	قرواط يونس

السنة الجامعية: 2017/2016



# شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾  
سورة النمل الآية 19

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي من علينا بفضله وتوفيقه  
لإتمام هذا العمل المتواضع  
لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكري وتقديري للأستاذ المشرف الدكتور  
**بركاتي حسين**  
على إشرافه على الدراسة ورحابة صدره وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق  
لإتمام هذا البحث  
كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ **فراحتيه لعيد** الذي ساعدني على إتمام هذا  
العمل ولكل  
من كان عوناً لي  
ومن ساعدني من قريب أو من بعيد بالنصيحة والعون  
في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع



إهداء

أهدي عملي هذا:  
إلى الوالدين الكريمين بكل حب ووفاء...  
إلى إخوتي وأختي...  
إلى صديقاتي...  
إلى كل من ساهم ولو بكلمة في هذا العمل...

نور الهدى



# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرافان
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار الفكري والمفاهيمي للتسويق الداخلي وأداء المورد البشري</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: : ماهية التسويق الداخلي
08	المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني : أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
14	المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
16	المطلب الرابع: عناصر مزيج التسويق الداخلي
18	المبحث الثاني : أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي
18	المطلب الأول : أبعاد التسويق الداخلي
19	المطلب الثاني : إجراءات التسويق الداخلي
24	المطلب الثالث : عوامل نجاح التسويق الداخلي
25	المطلب الرابع: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
27	المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري
29	المطلب الثالث: عناصر أداء المورد البشري

29	المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري
30	المبحث الرابع: كيفية تقييم أداء المورد البشري
31	المطلب الأول: معايير وطرق تقييم أداء المورد البشري
33	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري
34	المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء المورد البشري
35	المطلب الرابع: الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم أداء المورد البشري وشروط نجاحه
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة
40	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
44	المطلب الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
47	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
47	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
74	خلاصة الفصل الثاني
76	خاتمة
80	قائمة المراجع
84	الملاحق
	الملخص



قائمة  
الجدول  
والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	أهداف التسويق الداخلي	01
20	عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة	02
42	منتجات مؤسسة حليب الحضنة (SARL HODNA LAIT)	03
45	مقياس ليكارت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة	04
46	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات	05
47	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس	06
48	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن	07
49	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
50	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة	09
51	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10
52	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الراتب	11
53	ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان	12
54	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	13
55	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الأول	14
56	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثاني	15
57	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثالث	16
57	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الرابع	17
59	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الخامس	18
60	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور السادس	19
61	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور اختيار العاملين	20
62	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التدريب الداخلي	21
63	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التحفيز	22

64	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور نشر المعلومات التسويقية	23
65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور تفويض الصلاحيات	24
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور أداء المورد البشري	25
69	نتائج اختبار الفرضية الأولى	26
70	نتائج اختبار الفرضية الثانية	27
70	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	28
71	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	29
72	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	30
72	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	31

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
18	أبعاد التسويق الداخلي	01
26	الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	02
47	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس	03
48	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن	04
49	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
50	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة	06
51	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة	07
52	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الراتب	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84	استمارة الاستبيان	01
85	قائمة المحكمين	02

# مقدمة

### مقدمة:

تعد وظيفة التسويق في عصرنا الراهن، عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية. لأن وظيفة التسويق ليست بالوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي، ولقد أدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي، لأن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا الزبائن، لأن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين.

كما يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل بالمؤسسة. ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

### إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، يمكن توضيح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وقصد إعطاء صورة أوضح يمكن تقديم الإشكالية الرئيسية إلى مجموع الأسئلة الفرعية.

1- هل يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

2- هل يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

3- هل يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة ؟

4- هل يساهم نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

5- هل يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة؟

### فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

- يساهم التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

ومن الفرضية الرئيسية تنبثق الفرضيات الفرعية:

1- يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

2- يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

3- يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

4- يساهم نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

5- يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

### أهمية الدراسة:

يعد التسويق الداخلي من المواضيع الهامة والحديثة في آن واحد، وأنه لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين خاصة في الجزائر. ومن المعروف أن اهتمام الإدارة بالموارد البشرية من حيث اختيارهم وتعيينهم، تدريبهم وتحفيزهم وتشجيع الاتصال بينهم وبين الإدارة يعتبر من العوامل المولدة للارتياح ولكن هذا لا يتحقق إلا بتطبيق التسويق الداخلي، ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في:

- محاولة وضع إجابة للإشكالية المطروحة.

- تساهم الدراسة في التعريف بالتسويق الداخلي وأداء المورد البشري.

- تدارك السلبيات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح التسويق الداخلي.

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

### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي والذي تسعى هذه الدراسة نحو تحقيقه هو التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة بالتعرف على ما يلي:

- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مدى ارتباط أداء المورد البشري بالتسويق الداخلي.

- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

### أسباب اختبار الموضوع:

هناك جملة من الدوافع والأسباب جعلت منا نختار هذا الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- ارتباط الموضوع باختصاص التسويق.
- 2- الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- 3- نقص الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي.
- 4- توضيح الرؤية حول هذا الموضوع وإبراز أهميته.

### حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم كل جوانبه حدد مجال دراستنا في:

- الحدود البشرية: وتمثلت في العاملين في مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة.

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة حليب الحضنة بولاية المسيلة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في شهر أفريل 2017.

### منهج الدراسة:

على المستوى النظري تم استخدام المنهج الوصفي لغرض تبيان ماهية متغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي وأداء المورد البشري.

أما على المستوى التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة لكونه الأنسب للموضوع وذلك بأخذ عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

### الدراسات السابقة:

- دراسة بلبالي عبد النبي، " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات إجراءات التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بالاعتماد على مؤشر الاختيار والتعيين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز وتفويض الصلاحيات، وكذلك مدى انعكاس تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، ومستوى رضا الزبائن عن هاته الخدمات.

- دراسة محجوبي محمد الأخضر " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسات الخدمية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2010. بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصدقية، وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

من خلال عرضنا للدراسات السابقة، قمنا بالمقارنة بين هذه الدراسات حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في معالجتها لموضوع التسويق الداخلي واختلفت في معالجتها للمتغير التابع، فالدراسة

الحالية ربطت بين مفهومين هما التسويق الداخلي وأداء المورد البشري بحيث تهتم بتحسين أداء المورد البشري من خلال التسويق الداخلي، أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد ربطت التسويق الداخلي بمتغيرات تابعة أخرى (جودة الخدمة المصرفية، كسب رضا الزبون، الرضا الوظيفي والمصداقية).

### هيكلية الدراسة:

تقوم دراستنا في فصلها الأول (النظري) على دراسة دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، أي علاقة بين متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، يليها فصل ثاني (تطبيقي) يحدد العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال دراسة ميدانية.

ناقشنا في الفصل الأول المتغيرين المستقل والتابع، بالنسبة للمتغير المستقل وهو التسويق الداخلي فقد قسمناه إلى مبحثين، حيث شمل المبحث الأول على ماهية التسويق الداخلي وعناصر مزيج التسويق الداخلي، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي. أما بالنسبة للمتغير التابع وهو أداء المورد البشري، فقد قسم بدوره إلى مبحثين وهما الثالث والرابع، في المبحث الثالث تطرقنا إلى ماهية أداء المورد البشري، أما المبحث الرابع فتحدثنا فيه عن كيفية تقييم أداء المورد البشري.

في حين تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية داخل مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما: المبحث الأول تناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

# الفصل الأول

الإطار الفكري والمفاهيمي  
للتسويق الداخلي وأداء المورد  
البشري

تمهيد:

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

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

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

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

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

## المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق الداخلي

قبل التطرق إلى التطور الذي شهدته مفهوم التسويق الداخلي سنقوم باستعراض أهم تعريفات التسويق الداخلي.

## الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

لقد تعددت واختلفت التفسيرات والتعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي، مما أدى إلى تطوره وساهم في تنوع الأنشطة التي تم وضعها جميعاً تحت مظلة هذا المفهوم، لذلك سنستعرض بعض التعاريف الأكثر شيوعاً. وبناءً على هذا، يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو:

- " فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم"<sup>1</sup>.

- كما عرفه بيرى (Berry) على أنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"<sup>2</sup>، هذا التعريف يشير إلى اعتبار العاملين بالمؤسسة زبائن يتم دراسة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مميزة تحقق الرضا للزبون الخارجي، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في الأخير.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص 151.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص 284.

- ويمكن كذلك الإشارة هنا بأن التسويق الداخلي هو "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها"<sup>1</sup>.
- وهو يعرف أيضا على أنه " عملية اجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والكفؤين من خلال توفير المنتجات (الوظائف) التي ترضي احتياجاتهم"<sup>2</sup>.
- كما اقترح أحدهم بقوله " إن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للعاملين بها، قبل أن تبيع خدماتها للعملاء في الخارج"<sup>3</sup>.
- ويشكل عام فإن التسويق الداخلي هو نظام جديد يدير الموارد البشرية ولكن من وجهة نظر تسويقية، فهو يأتي قبل التسويق الخارجي، لأن التسويق الداخلي يعمل على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين بها، وبالتالي على المؤسسة أن تولي الاهتمام الأول بعاملها لتنتقل نتائج هذا الاهتمام إلى العميل الخارجي<sup>4</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ إنجاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم أي العاملين (عملاء داخليين) والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد. لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة والذي يعبر عنه (بالتسويق الداخلي) مرتبط برضا العميل الخارجي (تسويق خارجي)، حيث أن التسويق الداخلي يعمل على توفير أجواء وبيئة عمل مستقرة يشعر معها العاملون بالإيجابية والرغبة في العمل والرضا.

### الفرع الثاني: تطور مفهوم التسويق الداخلي

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

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص151.

<sup>2</sup> رأفت عواد، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والسبعون، العراق، 2015، ص35.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص284.

<sup>4</sup> منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد الثالث والأربعون، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2015، ص122.

أولاً: مرحلة تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي

بداية مرحلة النمو، تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلي تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلي تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن. وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أنهم زبائن داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم<sup>1</sup>.

ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات جرونرو (Gronroos) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي Interactive Marketing، الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة. من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:<sup>2</sup>

1- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق ( Market, Customer orientation ).

2- موظفين لديهم عقلية بيعية ( Salsmindedness ).

3- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة ( يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) مع تفعيل العلاقات مع الزبائن.

4- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> ناصر الدين بن أحسن ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص24.

<sup>2</sup> محمد الأخضر محجوبي ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص15.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة. ومن هنا يشير الباحث إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة. ويمكن القول بأن هذا الدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها. وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:<sup>1</sup>

1- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

2- تقليل الصراعات التي قد تحدث داخل أو بين الوظائف التنظيمية.

3- التغلب على المقاومة للتغيير.

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

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص159-160.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

سنقوم في هذا المطلب بعرض أهمية التسويق الداخلي، وكذا أهدافه.

#### الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

إن الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، وعليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة المؤسسة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات (المنتجات) التي تعرض إلى الزبائن، وعليه فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين، كما تنبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التالية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- تحفيز ورضا العاملين.
- التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم.
- التكامل والتنسيق في النشاطات.
- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا.
- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.

#### الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتفهما وتحفزا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية

<sup>1</sup> ناصر الدين بن أحسن ، مرجع سابق، ص ص31-32.

للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

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

المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مرجع سابق، ص19.

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات

مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن

بحيث تلي رغبتهم وتتجاوز توقعاتهم.

<sup>1</sup> عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص: 18-19.

## المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

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

## الفرع الأول: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين. حيث إن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي وهو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوباً تفاعلياً للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وعلى مدى إمكانياتها وقدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة،

<sup>1</sup> محمد الأخضر محجوي، مرجع سابق، ص. 20-21.

وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

تتمثل طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة في:<sup>2</sup>

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

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

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

\_\_ تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.

\_\_ تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.

\_\_ تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

ومن هنا يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

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

<sup>2</sup> محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

### المطلب الرابع: عناصر مزيج التسويق الداخلي

باعتبار العاملين زبائن داخليين يتم وضع مزيج تسويقي داخلي يتكون من المنتج وهي الوظيفة التي يشغلها العاملين في المؤسسة، والترويج والتوزيع والتسعير. نعرفها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: المنتج

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات.

وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمؤسسات تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها للعملاء.

#### ثانياً: السعر

هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، وأشار (Higgins) إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

وهنا تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الداخلية أو الخارجية، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

<sup>1</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص20.

## ثالثا: الترويج

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتعتبر اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة، مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها إلى جانب الكتيبات ومجلات الحائط وغيرها، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوبة تنفيذها وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها. ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي، والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين.

## رابعا: التوزيع

عنصر التوزيع في التسويق الداخلي للمؤسسة يمكن أن يشير إلى جوانب مرئية وغير مرئية وجوانب ملموسة وغير ملموسة للعمل، والعمل بعبارة أخرى يوضح البيئة التي تتم فيها المعاملات والتبادلات بين الأطراف بمعنى من خلال العقد المبرم بين المؤسسة وعاملها أي طريقة تقديم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل، بيئة العمل التي تضم الجوانب الثقافية والمادية يتعلم من خلالها العاملين الرضا والولاء للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mehdi Abzari, Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, November 2011, P96/67.

المبحث الثاني: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي

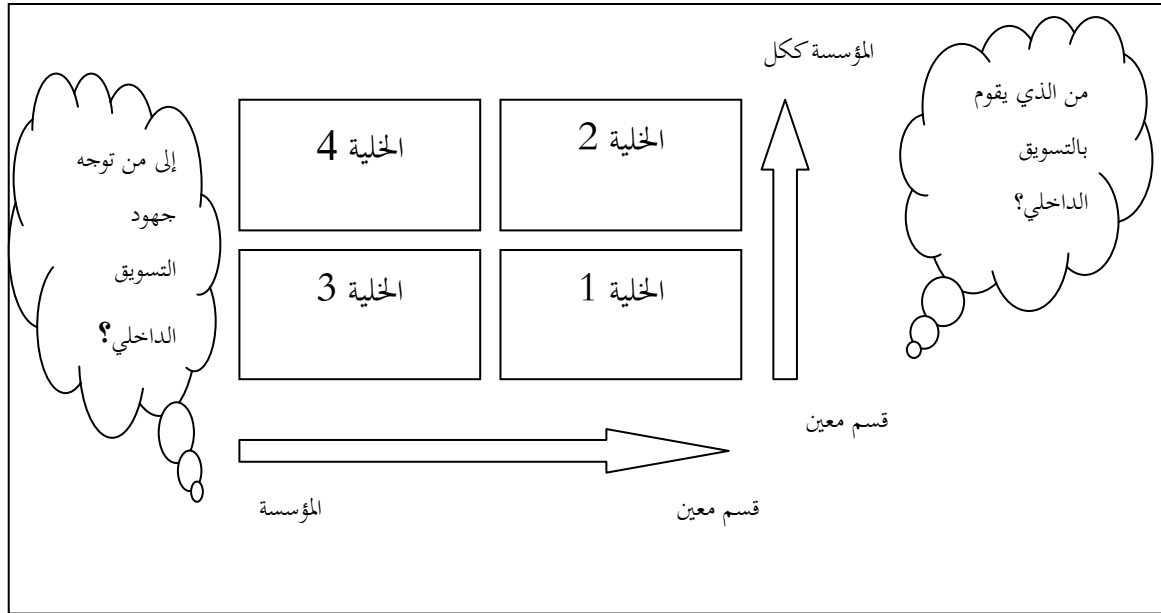
سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد التسويق الداخلي وإجراءاته وشروط نجاحه، مع توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والربط بينهما.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

هنا يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على السؤالين التاليين:<sup>1</sup>

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

الشكل رقم (01): أبعاد التسويق الداخلي



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

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 415-416.

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

**الخلية الأولى:** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته إلى قسم المبيعات.

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

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

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

### المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

### الفرع الأول: اختيار العاملين

ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد أي تحقيق التوافق بين المجموعتين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007، ص 167.

الجدول رقم (02): عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

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

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

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

### الفرع الثاني: التدريب الداخلي

يعرف التدريب الداخلي على أنه:<sup>1</sup>

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن. ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً. ويعد العاملون طرفاً مكملاً لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال

<sup>1</sup> سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، صص 53-54.

معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضا على مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة، ولكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات ولقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ إن تعامل هؤلاء العاملين بطريقة حديثهم ولباسهم ومعايير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابا في خدمة الزبائن الخارجيين ولاسيما إن كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة المؤسسة. إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتين:

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

**المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

### الفرع الثالث: التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>1</sup>.

### أولا: تعريف التحفيز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال المؤكدة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصبري، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 255.

ثانياً: أهمية الحوافز

لنظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>1</sup>

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

الفرع الرابع: نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن. إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي:<sup>2</sup>

- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن.
- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.
- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات.
- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد- مدخل استراتيجي تكاملي-، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 330-331.

<sup>2</sup> عبد النبي بلبالي، مرجع سابق، ص 30-31.

ويجب على الإدارة في المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات.

### الفرع الخامس: تفويض الصلاحيات

تفويض الصلاحيات أو التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر. وتتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي:<sup>1</sup>

- إنجاز الكثير من الأعمال بما فيه الكثير من الأشياء التي ترغب فيها.

- أن تتعرف إلى موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم.

- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.

- أن تكسب وقتاً من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط.

- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.

- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

<sup>1</sup> عبد النبي بلبالي، مرجع سابق، ص 29.

### المطلب الثالث: : عوامل نجاح التسويق الداخلي

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

#### أولاً- فهم حاجات العملاء

على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### ثانياً- المتابعة والتقييم

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

#### ثالثاً- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار

فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 28 29.

<sup>2</sup> هدى كافي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد اولوج، البويرة الجزائر، 2014، ص 86.

<sup>3</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 29.

رابعاً- الحوافز:

تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية. وتتمثل في:<sup>1</sup>

1. حوافز مادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيح.
2. حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

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

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

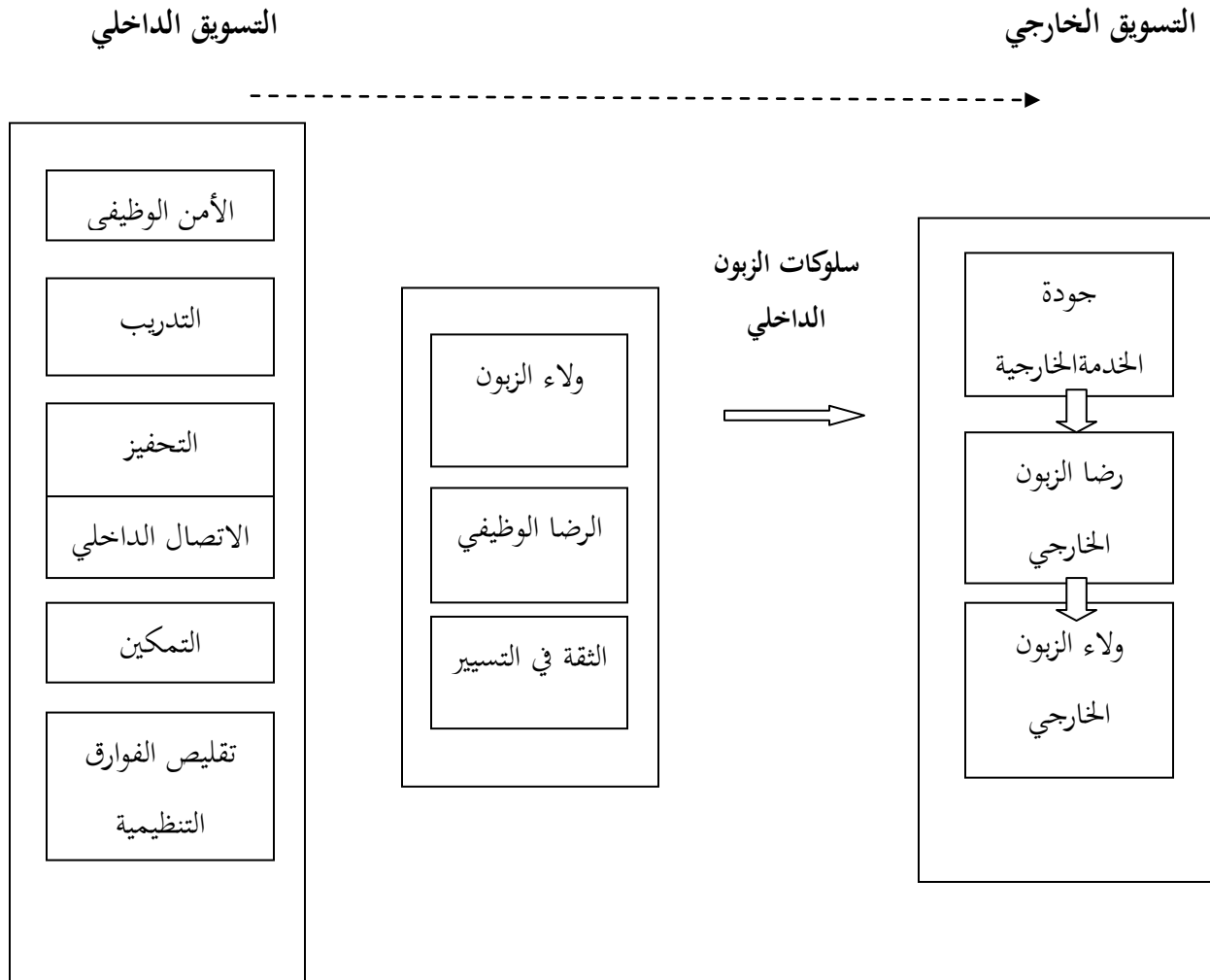
المطلب الرابع: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة تتوقف على مدى جودة وكفاءة الموارد البشرية، ونخص بالذكر الموارد البشرية العاملة في المكتب الأمامي Fontlineemployees التي تعنى بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسؤولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرورة إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سير إنتاج الخدمة، ومن ثم فقد أضحت إدارة الموارد البشرية مفتاح النجاح في المؤسسة والعامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي ونوضح هذا المعنى في الشكل الموالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص343.

<sup>2</sup> ناصر الدين بن أحسن، مرجع سابق، ص ص 34-35.

الشكل رقم (02): الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص35.

يتضمن الشكل الموالي مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الارتباط بين هذين المكونين لا يأتي إلا من خلال تفعيل دور الزبون الداخلي وتثمين سلوكياته الموجهة نحو الزبون الخارجي، وتحقيق رضا الزبون الداخلي وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي والاتصال الداخلي، تعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسة لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي ومن ثم تحقيق ولاءه.

## المبحث الثالث: ماهية أداء المورد البشري

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة ومصدر أدائها، باعتبار أن الأداء هو المقياس الذي يعتمد للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسة، حيث أن توافر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرض أولاً إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يلي بعد ذلك مفهوم أداء المورد البشري مع ذكر عناصر ومحددات الأداء.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. ومن هذا المنطلق نجد عدة تعريفات والتي سنوردها على النحو التالي:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"<sup>1</sup>.

- أو هي " كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد"<sup>2</sup>.

- وقد عرفت كذلك بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص12.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2005، ص17.

<sup>3</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص24.

## المطلب الثاني: مفهوم أداء المورد البشري

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، ونجد من التعاريف ما يلي:

يقصد بالأداء " ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"<sup>1</sup>.

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>2</sup>.

كما هناك من يرى بأن: " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن: الأداء يشير إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل عائد مادي ومعنوي، ويمكن قياس أدائه من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تأديته لعمله كالسرعة والدقة في العمل، كمية الإنتاج، سلوكه الوظيفي والشخصية التي يتصف بها الفرد العامل أثناء قيامه بعمله.

<sup>1</sup> رباح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2006، ص2.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص39.

<sup>3</sup> محمد حسن رواية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص209.

### المطلب الثالث: عناصر أداء المورد البشري

يتحدد أداء العاملين من خلال عناصر عدة تختلف هذه العناصر من مؤسسة إلى أخرى ويكون هذا الاختلاف حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة. حيث تقسم هذه العناصر إلى أربعة أجزاء تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي:<sup>1</sup>

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازَه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المشابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### المطلب الرابع: محددات أداء المورد البشري

تتمثل محددات أداء المورد البشري في العناصر التالية:<sup>2</sup>

– **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

– **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

<sup>1</sup> نادر أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص20.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلو التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص11.

– إدراك الدورة أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول ونوعية هذا الجهد المبذول التي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.

والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف الشاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:

**الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بما من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

**الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

### المبحث الرابع: كيفية تقييم أداء المورد البشري

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، بحيث تعاني الكثير من المؤسسات، كما يعاني المديرون من مشاكل تتعلق بالأداء، الأمر الذي يؤدي بها إلى اللجوء إلى عملية تقييم الأداء البشرية العاملة عندها مما يساعدها على اكتشاف مواطن الضعف والقوة واتخاذ التدابير اللازمة من أجل إيجاد الحلول لها.

فتقييم الأداء "هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر، إذن، أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009، ص 406.

### المطلب الأول: معايير وطرق تقييم أداء المورد البشري

تعد عملية تقييم أداء المورد البشري عملية صعبة ومعقدة. لذلك فعملية تقييم الأداء تخضع لعدة لمعايير وطرق لضمان نجاحتها.

### الفرع الأول: معايير تقييم أداء المورد البشري

لكي يكون التقييم ناجحا فلا بد من توافر معايير هامة هي:<sup>1</sup>

أولاً. وضوح أهداف التقييم: إذ أن من حق العاملين أن يعرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.

ثانياً. شرعية التقييم: بحيث يمكن عن طريقه قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء.

ثالثاً. جدارة التقييم: وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من مقيم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادر من أكثر من شخص كان تقييماً جديراً بالثقة والاعتبار.

رابعاً. الحيادية في التقييم: ويتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلاً أي منصفاً دون النظر لأي اعتبارات عنصرية، كما يضاف إليه شرط الموضوعية أي أن يتجنب الأمور الشخصية في تقييمه فلا ينحاز لصالح الموظف أو ضده لأي أسباب خارج نطاق الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، الدراسات العليا، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد، ص59.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء، لذلك سوف نتعرض إلى أهمها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

أولاً. الطرق الموضوعية: تقييم وقياس الأداء من خلال استخدام المعطيات كمية تتمثل بالأرقام. ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب والتي يمكن التعبير عنها رقمياً. وتستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي: قياسات الإنتاج، قيم المبيعات، معطيات الأفراد، قياسات أداء الوحدات.

ثانياً. الطرق غير الموضوعية: تتضمن هذه الطرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد، ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية لأن الحكم الشخصي يلعب دوراً أساسياً في عملية التقييم وهذا يجعله معرضاً لارتكاب الأخطاء الآتية:

1. خطأ التساهل: ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت الحقيقي بينهم.
2. خطأ التشدد: وهو عكس التساهل حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم.
3. خطأ النزعة المركزية: وهذا يعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز جميعها حول المتوسط دون الأخذ بالاعتبار الفروق في الأداء.
4. خطأ تعميم الصفات: يرتكب هذا الخطأ عندما يقوم المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط. فإذا كان تعاون الفرد جيداً مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضاً بالرغم من أنه قد يكون ضعيفاً بالإنتاج أو الذكاء.
5. خطأ التشابه: ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه. فمثلاً إذا كان الشخص جريئاً فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم ويهمل الصفات الأخرى. ويزول الخطأ هنا أيضاً إذا قام نفس الشخص بتقييم جميع الأفراد في المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد لبن مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص 124، 122.

6. أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد، الجنس، العرق، الدين، ومستوى التعليم.

ومن بين أهم الأساليب المستعملة في طرق التقييم غير الموضوعية نذكر:<sup>1</sup>

أ- المقاييس المتدرجة: تعتبر أكثر المقاييس استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة مثل: الحكمة، المعرفة بالعمل و التعاون.

ب- قائمة التدقيق: وهي من أبسط طرق التقييم حيث يستخدم المقيم قائمة بالصفات المطلوب تقييم الفرد على أساسها ويختار منها ما ينطبق عليه، فمثلاً قد تحتوي القائمة الصفات التالية: المعرفة بالعمل، الاستقلالية احترام الأنظمة، المواظبة، الذكاء، التعاون.

ت- طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة للفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد.

ث- طريقة الحوادث الحرجة: تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم. ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء المورد البشري

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا والأهداف الآتية:<sup>2</sup>

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2. تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

<sup>1</sup> محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص 120.

3. تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
5. إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
10. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم أداء المورد البشري

- هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع في عملية تقييم الأداء، يمكن تحديدها على النحو الآتي:<sup>1</sup>
- أولاً. وضع توقعات الأداء:** تعد أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي اتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- ثانياً. مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- ثالثاً. تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالترقية وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> رابح بخلف، مرجع سابق، ص 47.

رابعاً. التغذية العكسية: إنها تنفع العامل في معرفة كيفية أدائه المستقبلي لذلك هي ضرورية، ولكي تكون نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

خامساً. اتخاذ القرارات الإدارية: إن القرارات الإدارية كثيرة فمنها ما يرتبط بترقية النقل، التعيين والفصل.

سادساً. وضع خطط تطوير الأداء: في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والمعارف والقيم التي يحملها العامل.

#### المطلب الرابع: الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم أداء المورد البشري وشروط نجاحه

سنتطرق في هذا المطلب إلى الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم الأداء المورد البشري، وشروط نجاح عملية التقييم.

#### الفرع الأول: الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم أداء المورد البشري

من بين أهم الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم الأداء ما يلي:<sup>1</sup>

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطت المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.
- سواء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، و مثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية، ووقت القيام بها.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان ، الأردن، 2003، ص215.

- عدم دقة درجات القياس مثل ( ممتاز، جيد، متوسط ...) في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.
- سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المؤسسة على تمييز بين محتويات العملية و المتمثلة في: قياس، تقييم، تقويم.
- تأثير عملية التقييم بالقوى والضغط السلبية السائدة في المؤسسة.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في أساسا للقياس وللتقدير مثل الاهتمام بالعمل، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي يمكن قياسها بأي درجة من الدقة وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الالتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتج فقط.

### الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم أداء المورد البشري

هناك عدة شروط يجب توفرها لنجاح عملية تقييم أداء المورد البشري وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- التناسب: ويقصد به الربط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا، فإنه بمقدار ما يرتفع لأداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين.
- القبول: إن التقييم إذا لم يكن مقبولا من كلا الطرفين الرئيس والمرؤوس كان دليلا على عدم نجاحه إذ أن من خلال التقييم إذا لم تعط مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ومن هنا فإن الموظفين المتفوقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يسوي بينهم وبين أصحاب الأداء العاقل.
- المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للآخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفًا جيدا للمرؤوسين إذ قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابة ويدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

<sup>1</sup> طارق علي جماز، مرجع سابق، ص 59-60.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث وتعرفنا كذلك على أبعاده وإجراءاته ومزيج التسويق الداخلي.

وتعرفنا كذلك على أداء المورد البشري وعناصره ومحدداته، كما تطرقنا إلى معايير وطرق ومراحل عملية تقييم، حيث تبين أن التسويق الداخلي عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات بغرض تحسين أداء العاملين أي المورد البشري ، من خلال جعل العاملين محور اهتمامهم الأول واعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم وبناء علاقة جيدة معهم بما يعود على المؤسسة بالنفع من خلال تحقيق أفضل أداء بالنسبة للعاملين ورضا للعملاء.

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة حليب

الحضنة بالمسيلة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتسويق الداخلي وأداء المورد البشري، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة حليب الحضنة بولاية المسيلة، والتي تعتبر من أهم المؤسسات على المستوى الوطني، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات وذلك بتقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

- التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة.
- عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول التعريف بمؤسسة حليب الحضنة من خلال تقديم لمحة عن المؤسسة ونشأتها، تشكيلة منتجاتها وهيكلها التنظيمي. كما سنتطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستعملة في هذه الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

الفرع الأول: نشأة مؤسسة حليب الحضنة (SARL HODNA LAIT):

مؤسسة حليب الحضنة هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى سابقا "ملبنة الحضنة"، لاقصرها على إنتاج الحليب فقط، وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته، أصبحت تسمى "حليب الحضنة".

تم إنشاء المؤسسة في 1998/12/15، وبدأت نشاطها الفعلي في 2000/05/15. برأس مال قدر ب: 2 100 000 000 دج كان حجم اليد العاملة يقدر ب38 عامل دائم. مرت المؤسسة منذ بداية نشاطها إلى يومنا هذا بمراحل تطور هي كالتالي:

**1-المرحلة الأولى ( الإنشاء):** غطت هذه المرحلة فترة مابين 1998/12/01 إلى غاية 2000/12/31. اقتصر إنتاج المؤسسة في هذه الفترة على ( حليب في أكياس، حليب في أكياس، لبن في أكياس، رايب في أكياس). بلغ مبلغ الاستثمارات خلال هذه الفترة ب58451619.88 دج من أجل طاقة إنتاج قدرت ب 40000 لتر في اليوم، خلال عام 2000 الشركة حققت رقم أعمال بلغ 127792000 دج.

**2-المرحلة الثانية (النشاط الأول):** استمرت هذه المرحلة من 2001/01/01 إلى غاية 2003/12/31، قامت

فيها المؤسسة بزيادة طاقتها الإنتاجية من 40000 لتر في اليوم إلى 140000 لتر يوميا، وذلك لإنتاج المنتجات

التالية:

- حليب الأبقار المعقم (في أكياس 1 لتر).
- حليب على شكل مسحوق معقم (في أكياس).
- اللبن والرايب (في أكياس 1 لتر).

زاد عدد العمال من 38 إلى 55 عامل دائم بالمؤسسة، كما خصص مبلغ 29596968.27 دج للاستثمار في هذه الفترة.

خلال هذه المرحلة حققت المؤسسة رقم أعمال قدر ب:

- 33937000 دج في سنة 2001.
- 496255000 دج في سنة 2002.
- 519355000 دج في سنة 2003.

**3-المرحلة الثالثة (النشاط الثاني):** من 2004/01/01 إلى 2004/12/31، وتتعلق بالوحدة الثانية (المشتقات بالعلب والقارورات)، قيمة استثمارات هذه الفترة 513938339.31 دج، بطاقة إنتاجية بلغت 320000 لتر يوميا منها 180000 لتر يوميا للوحدة الثانية، طيلة عام 2004 الشركة حققت رقم أعمال قدر ب 705731000 دج.

**4-المرحلة الرابعة (النشاط الثالث):** من 2005/01/01 إلى 2011/12/31، خصص لهذه المرحلة مبلغ استثمار قدر ب 556644565 دج، بطاقة إنتاجية تفوق 660000 لتر في اليوم.

- 240000 لتر من أجل المنتجات في كيس 1 لتر.
- 240000 لتر من أجل الياغورت في قالب.
- 180000 من أجل الياغورت في قارورة.

حققت المؤسسة عام 2011 رقم أعمال قدر ب: 7019456946 دج.

**5-المرحلة الخامسة (النشاط الرابع):** امتدت هذه الفترة من 2012/01/01 إلى غاية 2014/12/31. بلغ مبلغ الاستثمار لهذه الفترة 3038126247 دج، بطاقة إنتاجية تعدت 920000 لتر في اليوم قسمت كالتالي:

- 280000 لتر من أجل المنتجات في كيس 1 لتر.
- 330000 لتر من أجل ياغورت في قالب.
- 180000 لتر من أجل ياغورت في قارورة.
- 130000 لتر حليب UHT والزبدة.

الفرع الثاني: منتوجات المؤسسة

لقد مرت منتوجات المؤسسة بعدة تطورات وتحسينات فبعدها كانت تقتصر على إنتاج الحليب بمعدل 40 000 لتر في اليوم (2000)، توسعت منتوجاتها وتنوعت مع تطور المؤسسة لتصبح كالتالي:

الجدول رقم (03): منتوجات مؤسسة حليب الحضنة (SARL HODNA LAIT)

الوحدة 1	الإنتاج	التجميع
	حليب 1 لتر لبن 1 لتر رائب 1 لتر	في كيس ناعم في كيس ناعم في كيس ناعم
الوحدة 2	حليب بقر (1 لتر) ياغورت ممزوج بالفواكه ياغورت معطر (1 لتر) لبن (1 لتر) رايب (1 لتر) ياغورت معطر (110 غ، 125 غ)	قارورة قارورة قارورة قارورة قارورة علب
الوحدة 3	كرام تحلية (100 غ) فلان كاراميل (100 غ) ياغورت مجفف (100 غ) ياغورت ممزوج معطر (100 غ) ياغورت ممزوج بالفواكه معطر (100 غ) بيفيدوس (110 غ) فرونديس (110 غ)	علب علب علب علب علب علب علب
الوحدة 4	كرام تحلية (100 غ) كرام تحلية (180 غ) فلان كاراميل (100 غ) فلان كاراميل (80 غ) حليب UHT حليب فيتامينات UHT زبدة	علب علب علب علب كيس كيس علب

المصدر: إدارة الإنتاج بالمؤسسة.

يتضح من خلال الجدول أن منتوجات المؤسسة متنوعة، فقد امتدت لتشمل مشتقات الحليب (ياغورت) والقشدة وبأوزان، وأذواق وعطور مختلفة. وتتحصل المؤسسة على مجموعة المواد الأولية المكونة لكل من الحليب والياغورت عن طريق ما يلي:

**بالنسبة لمسحوق الحليب:** يشكل هذا المسحوق الميزانية الأكبر، وهو يستورد من آسيا (الهند)، أمريكا الجنوبية، أوروبا (فرنسا، بلجيكا، إيرلندا، بولونيا، أوكرانيا)، أمريكا اللاتينية (البرازيل والأرجنتين).

**السكر:** وتحصل المؤسسة على هذه المادة من الولايات المتحدة الأمريكية.

**نكهات وأصباغ:** وتتحصل عليهم المؤسسة من فرنسا وسويسرا.

**مستحضرات بطعم الفواكه:** جزء منه إنتاج وطني، وجزء آخر تستورده من سويسرا.

**كاكاو:** تستورده المؤسسة من هولندا.

**علب الكرتون:** إنتاجها محلي.

**الخميرة البنية:** تتحصل عليها من الدنمارك.

**ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حليب الحضنة**

تتضمن مؤسسة حضنة حليب وحدتين إنتاجيتين وهي في تطور مستمر نظرا للإستراتيجية التوسعية التي تنتهجها، وبذلك نجد أن هيكلها التنظيمي غير ثابت بل في تغير مستمر، وعلى الرغم من ذلك نجد أنه يعكس تكاملها بصورة واضحة، وفيما يلي سيتم شرح مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- **المدير العام:** وهو يعتبر قمة الهرم التنظيمي ويقع على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرار وهو المسؤول الأول في تسيير المؤسسة وضمان السير الحسن لها.

ب- **الأمانة العامة:** تعتبر عنصر اتصال بين الإدارة العامة وجميع المصالح الداخلية والخارجية التي تختص بتنظيم الملفات ومواعيد المسير وتمرير المكالمات..... فهي بمثابة مساعد للمسير.

ت- **مصلحة التسويق:** ومن مهامها تسويق وتوزيع المنتجات في السوق، الاستماع الدائم للزبائن، إنجاز الفواتير، متابعة الزبائن، إيداع واستقبال المراسلات (بنك، نقود)، تسليم الطلبات...إلخ.

ث- **مصلحة الإدارة والمحاسبة:** ومن مهامها الاتصال المباشر بالإدارة العامة.

- ج- مصلحة المالية: وتقوم بمتابعة المعاملات مع البنك وكذلك تهتم بالفواتير وآجال تسديدها.
- ح- مصلحة التجارة: وتهتم بكل ما يخص المبيعات وإستراتيجية التوزيع، كما تتضمن الاهتمام بكل ما يتعلق بالفواتير، كما تشرف كذلك على تنظيم كافة السلع المنتجة داخل غرف التبريد.
- خ- مصلحة الإنتاج: وهي المسؤولة على تسيير عملية الإنتاج بمختلف أنواع المنتوجات وهذا من خلال مراقبة السير الحسن للإنتاج، والإشراف أيضا على العمال، كما تساهم في تطوير نوعية المنتج والجودة، بالإضافة إلى ذلك الإشراف على عملية التموين بالمواد الأولية.
- د- المصلحة التقنية: وتهتم بالصيانة وتنقسم إلى فرع الكهرباء وفرع الصيانة.
- ذ- مصلحة النوعية: ويتم فيها المراقبة الدائمة والمستمرة لنوعية المنتوجات من طرف المختصين في هذا المجال. وكذا القيام بعملية البحث والتطوير الذي يتم فيه القيام ببحوث ودراسة السوق والمنتوجات.

### المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المطلب نهدف إلى توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في دراستنا بغية التعريف بها.

### الفرع الأول: منهج الدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، استخدمنا المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها عن طريق الجداول والرسوم البيانية.

أولا: مصادر جمع البيانات وأدواتها.

#### 1-مصادر جمع البيانات: تم الاعتماد على المصادر التالية:

مصادر جمع البيانات النظرية: تم الاعتماد على الكتب ومجلات والأطروحات والرسائل.

مصادر جمع البيانات الميدانية: تم جمع البيانات من الميدان محل الدراسة عن طريق أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة.

2- أدوات جمع البيانات:

لجمع البيانات الميدانية استخدمنا أساسا الاستمارة بغية معرفة دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

-**الاستمارة:** تعرف الاستمارة بأنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"<sup>1</sup>، وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة ميدان الدراسة.

وقد كانت الاستمارة الموجهة للعاملين تشتمل على جزأين رئيسيين:

**الجزء الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية للعينة مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، الراتب.

**الجزء الثاني:** يتعلق بفقرات الاستبيان والتي تحتوي على 06 محاور ألا وهي:

- المحور الأول: اختيار العاملين.
- المحور الثاني: التدريب الداخلي.
- المحور الثالث: التحفيز.
- المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية.
- المحور الخامس: تفويض الصلاحيات.

فيما يخص الاستبيان تم إعداد 32 سؤال وتم موازنة الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل خمسة إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال أهم المواضيع التي تناوّلها الاستبيان :

**الجدول رقم (04):** مقياس ليكارت الخماسي المعدل بما يخدم أهداف الدراسة

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

المصدر: من إعداد الطالبة.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2002، ص 123.

ثانيا: مجالات الدراسة: وتتناول في مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: هو فترة توزيع واسترداد الاستثمارات في مؤسسة حليب الحضنة والممتدة من 07 إلى 15 أبريل.

- المجال البشري: ونقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص وتكون مجتمع الدراسة من: رؤساء المصالح المؤسسة محل الدراسة والتقنيين وأعوان الإدارة، وبناء على ذلك تم توزيع (53) استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات

النسبة %	التكرار	البيان
100	53	الاستثمارات الموزعة
94,33	50	الاستثمارات المسترجعة
5,67	3	استثمارات غير مسترجعة
94,33	50	استثمارات صالحة للاستعمال

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ 53 استمارة، منها 50 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 94,33% من حجم العينة، في حين لم يتم استرجاع 3 أي بنسبة 5,67% من العدد الإجمالي، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين أن كل الاستثمارات صالحة للتحليل ما نلمس وجود نية صادقة في التعامل بجدية مع الاستثمارات المسترجعة من قبل أفراد العينة المستهدفة.

**3- الأدوات الإحصائية:** لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة المدروسة عن أسئلة الاستمارة استخدمنا الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

- الأساليب الإحصائية الوصفية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار الثبات، معامل ألفا كرونباخ.
- اختبار التوزيع الطبيعي كوجروف- سمرنوف.

- الاتساق الداخلي لفقرات المحاور.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

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

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المفردة في برنامج (SPSS V20).

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

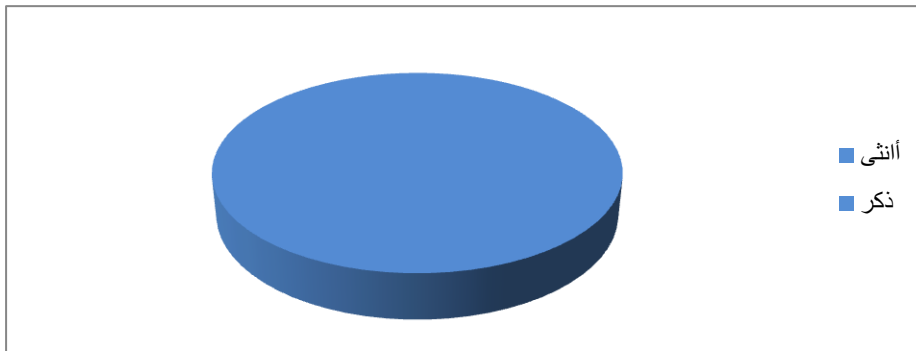
### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100	50	ذكر
00	0	أنثى
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (03): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة الذكور فقط هي السائدة في العينة المستهدف، حيث بلغت نسبة الذكور 100%، أما نسبة الإناث 00% من إجمالي أفراد العينة. وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة التي تعتمد على الذكور.

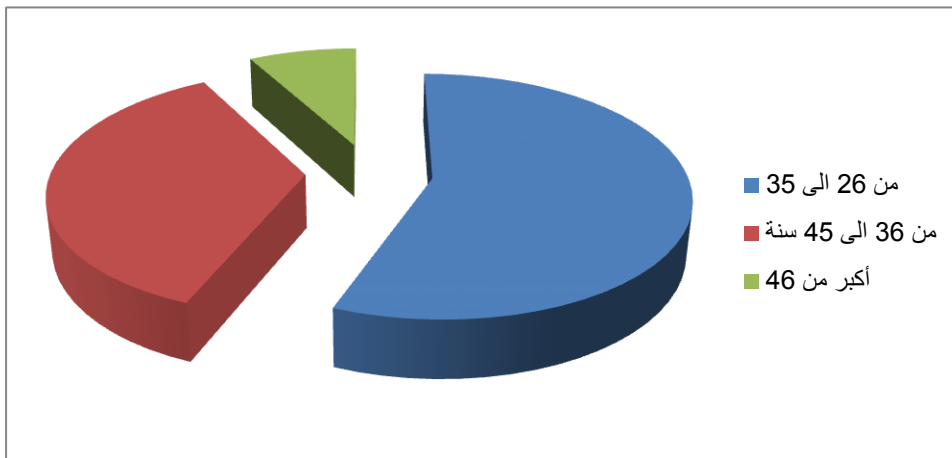
## 2- توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (07): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
56	28	من 26 إلى 35
36	18	من 36 إلى 45 سنة
8	4	أكبر من 46
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (04): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم (7) يتبين أن معظم أفراد العينة المدروسة تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة بنسبة تقدر ب 56% باعتبارها الفئة الأقدر على التأقلم والتفاعل مع المتغيرات المستمرة والفئة ذات العطاء والنشاط الأكبر بينما تقدر نسبة الفئة العمرية بين 36 و 45 سنة 36% وهي نسبة متوسطة العدد يقدرون ب 18 فرد من أصل 50، بينما 8% نسبة أفراد العينة الذين تتعدى أعمارهم 46 سنة.

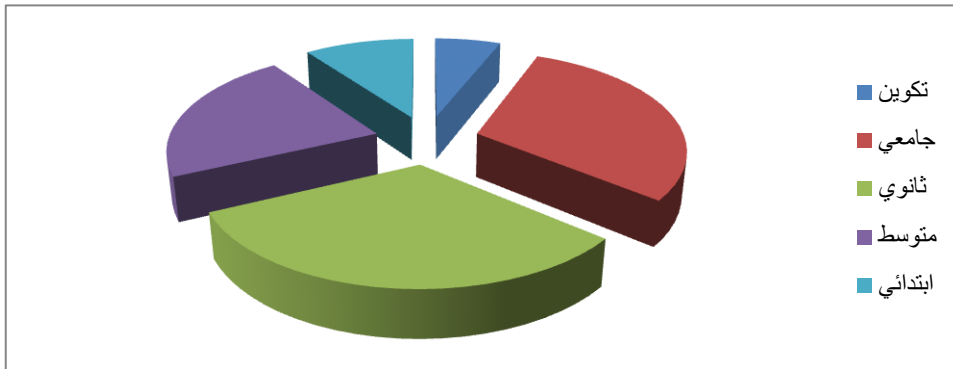
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10	5	ابتدائي
22	11	متوسط
32	16	ثانوي
30	15	جامعي
6	3	تكوين
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

لشكل رقم(05): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق.

من خلال الجدول رقم(08) يتبين أن أفراد العينة المدروسة وبنسبة 30% أي ما يعادل 15 فردا من أصل 50 فرد من حاملي الشهادة الجامعية، ونسبة 32% لديهم مستوى ثانوي وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري من ذوي الكفاءة العالية أما بالنسبة لحاملي شهادة تكوين في الاختصاص فيقدر مجموعهم بـ 3 أفراد من إجمالي أفراد العينة و 22% مستوى متوسط و 10% مستوى ابتدائي.

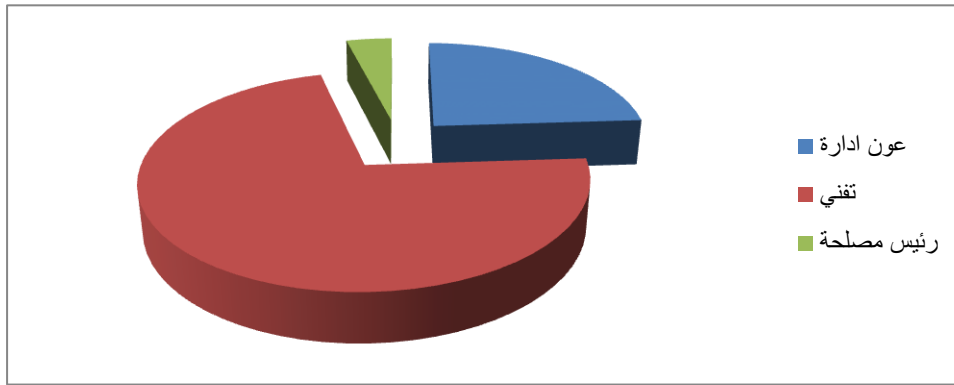
4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (09): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
24	12	عون إداري
72	36	تقني
4	2	رئيس مصلحة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم(06): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق.

يبين الجدول رقم(09) أن الفئة السائدة هي التقنيين بنسبة تقدر بـ 72% من مجموع أفراد العينة

المدروسة و 24% أعوان إداريين أما النسبة الباقية فتتمثل في رؤساء مصالح 4%.

5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
48	24	أقل من 5 سنوات
42	21	من 6 إلى 10 سنوات
10	5	من 11 إلى 20 سنة
%100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (07): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق.

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقدر ب 48% وهم الذين لا تتعدى سنوات خبرتهم 5 سنوات مما يدل على أن المؤسسات تضح عاملين جدد لتحديد العنصر البشري و 42% للذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات و 10% للعاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11 و 20 سنة.

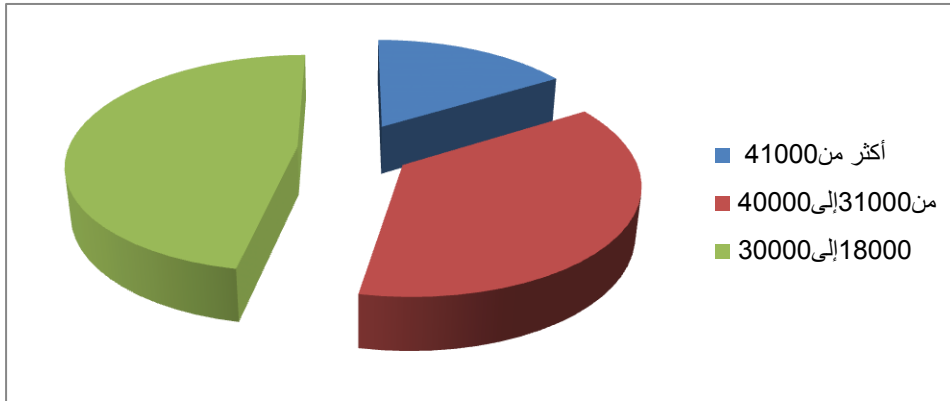
## 6- توزيع أفراد العينة حسب الراتب

الجدول رقم (11): توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الراتب

الراتب	التكرار	النسبة المئوية
من 18000 إلى 30000	23	46
من 31000 إلى 40000	18	36
أكثر من 41000	9	18
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

الشكل رقم (08): شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الراتب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات الجدول السابق.

من خلال نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقدر 46% أي ما يعادل 23 فرد من مجموع أفراد العينة يتقاضون أجر يتراوح بين 18000 و 30000 دج والذين يتقاضون أجر بين 31000 و 40000 دج يبلغون 18 فرد أي بنسبة 36%، فيما كانت نسبة الذين يتقاضون أجر أكبر من 41000 دج 18% وهو أجر مقبول.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولاً: دراسة صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين هما:

أ-الصدق الظاهري: وهو التأكد من صدق الاستبيان ظاهرياً حيث قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي وبناءاً على هؤلاء الأساتذة قمنا بتعديل الاستبيان.

ب-الصدق الداخلي: وهو استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ ودراسة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كافة. أما الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

- معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم (12): ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	4	0.916	0.957
المحور الثاني	4	0.856	0.925
المحور الثالث	4	0.779	0.882
المحور الرابع	5	0.830	0.911
المحور الخامس	4	0.692	0.831
المحور السادس	11	0.832	0.912
الإجمالي	32	0.817	0.904

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات كانت كلها تفوق 0.6 بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان حيث قدر معامل ثبات وصدق المحاور بين 0.692 كأقل مستوى ثبات و 0.916 كأعلى مستوى ثبات وهي تدل على مستوى مقبول جدا من ثبات أداة القياس ومصداقيتها، بذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات عبارات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov أو

(Tests de normalité):

تم استخدام الاختبار الطبيعي لمعرفة مدى إتباع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي. وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

المحاور	Kolmogorov-Smirnov
	قيم Sig 0.05
المحور الأول: اختيار العاملين	0.06
المحور الثاني: التدريب الداخلي	0.07
المحور الثالث: التحفيز	0.10
المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية	0.057
المحور الخامس: تفويض الصلاحيات	0.081
المحور السادس: أداء المورد البشري	0.051

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج الاختبار كانت اعتدالية التوزيع الاحتمالي للمحاور كلها وهي أكبر من مستوى المعنوية Sig=0.05 ومنه يمكن القول أن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثالثاً: اختبار فقرات محاور الدراسة

-الاتساق الداخلي لفقرات المحاور: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرج الكلية للمحور التابع له وذلك بالنسب لكل محاور الاستبيان الستة:

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: اختيار العاملين

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الأول

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.954	تركز مؤسستنا على اختيار العاملين ذوي الكفاءة
0.00	0.713	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة
0.00	0.737	لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف
0.00	0.942	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الأول اختيار العاملين نلاحظ أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث تراوحت بين 0.713 و 0.954 وهذا ما يدل على أن المحور الأول يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.05$ .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التدريب الداخلي

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثاني

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.918	تضع مؤسستنا برامج تدريب للعمال
0.00	0.533	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب
0.00	0.639	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة
0.00	0.916	تضع مؤسستنا برامج تدريب للعمال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الثاني التدريب الداخلي نلاحظ أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيا حيث تراوحت بين 0.533 و 0.918 وهذا ما يدل على أن المحور الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.05$ .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: التحفيز.

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثالث

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبارة
0.00	0.733	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به
0.00	0.581	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت بمؤسستنا
0.00	0.684	تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة
0.00	0.816	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الثالث التحفيز نلاحظ أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيا حيث تراوحت بين 0.581 و 0.816 وهذا ما يدل على أن المحور الثالث التحفيز يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.05$ .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية.

الجدول رقم (17): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الرابع

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبارة
0.00	0.832	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم
0.00	0.482	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين

0.00	0.573	تقوم إدارة المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة
0.00	0.602	تخطط إدارة المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في طبيعة الخدمات المقدمة
0.00	0.837	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجداول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الرابع نشر المعلومات التسويقية نلاحظ أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيا حيث تراوحت بين 0.482 و 0.837 وهذا ما يدل على أن المحور الرابع يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0.05$ .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: تفويض الصلاحيات

الجدول رقم (18): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الخامس

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبرة
0.00	0.812	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم
0.01	0.353	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة
0.05	0.278	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
0.00	0.875	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامى بدون تردد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الخامس تفويض الصلاحيات نلاحظ أنها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيا حيث تراوحت بين 0.278 و 0.875 وهذا ما يدل على أن المحور الخامس يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائيا عند مستوى معنوية  $\text{sig}=0.05$ .

• الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: أداء المورد البشري

الجدول رقم (19): الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور السادس

مستوى المعنوي sig	معامل الارتباط	العبارة
0.00	0.862	لدي معلومات عن العمل تمكنني من أدائه بصورة جيدة
0.00	0.499	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل
0.311	0.146	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها
0.00	0.430	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى المستفيد
0.00	0.516	تتوفر وظيفتي الحالية على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
0.142	0.211	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها
0.00	0.563	تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء أفرادها
0.03	0.410	تولي مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام
0.00	0.672	يعطى الموظف الحق للاعتراض على نتيجة التقييم
0.00	0.463	نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك
0.00	0.863	تساعد عملية التقييم على التعرف على مدى التعاون الحاصل بين العاملين وتأثيره على انجاز العمل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في إجابات أفراد العينة المتعلق بالمحور الأول اختيار العاملين نلاحظ أنها أغلب العبارات تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية حيث تراوحت بين 0.146 و 0.863 وهذا ما يدل على أن المحور السادس يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال إحصائية عند مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.05$ .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه: الحياد، سلمي (غير موافقين) أو إيجابي (موافقين).

- لتحديد طول الفئة المجال نستخدم المدى حيث:

المدى = أعلى درجة 3 (تمثل: موافق) - أدنى درجة (تمثل: غير موافق) / عدد المستويات

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.66	من 1.66 إلى 2.33	من 2.33 إلى 3
درجة الموافقة	غير موافق	محايد	موافق

المدى =  $(1-3)/3 = 0.6$  حيث نحصل على مجالات كما يلي :

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

الفرع الأول: تحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور اختيار العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب أهمية العبارة
1.	تركز مؤسستنا على اختيار العاملين ذوي الكفاءة	3,1800	1,18992	موافق	4
2.	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة	3,3800	1,04764	موافق	1
3.	لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف	3,3600	1,00529	موافق	2
4.	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3,1800	1,06311	موافق	3
	اختيار العاملين	3,2750	0,96395	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 3.3800 والانحراف المعياري بلغ 1.04764، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تستخدم شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة من وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (3) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.3600 وانحراف معياري 1.00529، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن لدى المؤسسة وصف واضح لوظائفها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.1800 وانحراف معياري بلغ 1.06311، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن التوظيف بالمؤسسة يتم وفق معايير عادلة لجميع المترشحين حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.1800 وانحراف معياري بلغ 1.18992، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن مؤسستهم تركز على اختيار العاملين ذوي الكفاءة حسب رأيهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور اختيار العاملين بلغت: 3.2750 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية يوافقون على أن مؤسسة حضنة حليب تركز على اختيار العاملين.

جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التدريب الداخلي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1.	تضع مؤسستنا برامج تدريب للعمال	3,1800	1,04374	موافق	2
2.	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	2,8600	1,06924	موافق	4
3.	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	3,1400	1,08816	موافق	3
4.	يساهم التدريب في رفع كفاءتي في انجاز الأعمال	3,5600	1,03332	موافق	1
	التدريب الداخلي	3,1850	0,88469	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 3.5600 والانحراف المعياري بلغ 1.03332، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن التدريب يساهم في رفع كفاءتهم في إنجاز الأعمال.

احتلت الفقرة رقم (1) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.1800 وانحراف معياري 1.04374، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تضع برامج تدريب للعمال بمستوى موافق حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.1400 وانحراف معياري 1.08816، أي أن أفراد العينة يوافقون على أن البرامج التدريبية توضع وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة حسب رأيهم،

احتلت الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.8600 وانحراف معياري قدر ب1,06924 مع مستوى موافقة بدرجة موافق، حيث يوافق أفراد العينة على أن الإدارة بالمؤسسة تقيس درجة استفادة العاملين من التدريب حسب رأيهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور التدريب الداخلي بلغت: 3.1850 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية يوافقون على أن المؤسسة توفر برامج تدريبية وتركز على التدريب الداخلي للعاملين بها.

جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور التحفيز

الترتيب	مستوى الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	محايد	1,03510	2,3000	المرتبة الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	1.
1	موافق	1,15635	2,3600	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت بمؤسستنا	2.
4	محايد	1,00691	2,0800	تناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	3.
3	محايد	1,21823	2,1600	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	4.
	محايد	0,85900	2,2250	التحفيز	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 2.3600 والانحراف المعياري بلغ 1.15635، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن هناك نظام مرضي للمكافآت بمؤسستهم حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (1) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.3000 وانحراف معياري 1.03510، أي أن أفراد العينة لديهم رأي محايد حول ما إذا كان المرتب الذي يحصلون عليه يتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2.1600 والانحراف المعياري بلغ 1.21823، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى محايد على أنه تتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة حسب رأيهم.

الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.0800 وانحراف معياري قدر بـ 1.00691، مع مستوى محايد حول ما إذا كانت المكافآت والحوافز تتناسب مع متطلبات المعيشة المعقولة حسب وجهة نظرهم. وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور التحفيز بلغت: 2.2250 وهو ضمن مجال محايد (من 1.66 إلى 2.33) أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدة حول استخدام المؤسسة للتحفيز.

جدول رقم (23): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور نشر المعلومات التسويقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	3,2800	0,94847	موافق	2
2	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين	3,0000	1,01015	موافق	5
3	تقوم إدارة المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة	3,0200	1,11557	موافق	4
4	تخطط إدارة المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في طبيعة الخدمات المقدمة	3,2800	0,96975	موافق	3
5	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم	3,8200	0,96235	موافق	1
	نشر المعلومات التسويقية	3,2800	0,77407	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 3.8200 والانحراف المعياري بلغ 0.96975، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنهم يحرصون على تقديم المعلومات لزملائهم حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.2800 وانحراف معياري بلغ 0.94847، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن إدارة المؤسسة توفر المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم حسب رأيهم.

احتلت الفقرة رقم (4) الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.2800 وانحراف معياري بلغ 0.96975، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن إدارة المؤسسة تحيط العاملين بالتغيرات الحاصلة في طبيعة الخدمات المقدمة حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (3) فهي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.0200 وانحراف معياري بلغ 1.11557، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن إدارة المؤسسة تزود العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة حسب وجهة نظرهم.

بصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور نشر المعلومات التسويقية بلغت: 3.2800 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية ويوافقون على ذلك بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (24): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور تفويض الصلاحيات

الترتيب أهمية العبرة	مستوى الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافق	0,99406	3,5400	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	1
3	موافق	1,19523	2,6000	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	2
4	محايد	1,17473	2,2600	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3
2	موافق	1,19932	3,4800	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد	4
	موافق	0,82474	2,9700	تفويض الصلاحيات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 3.5400 والانحراف المعياري بلغ 0.99406، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المشرفون بالمؤسسة يفوضون الصلاحيات للعاملين للقيام بأعمالهم حسب رأيهم.

احتلت الفقرة رقم (4) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.4800 وانحراف معياري 1.19932، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أداء مهام زملائهم في حال غيابهم بدون تردد حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 2.6000 والانحراف المعياري بلغ 1.19523، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنهم لديهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة حسب رأيهم.

احتلت الفقرة رقم (3) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.2600 وانحراف معياري 1.17473، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الإدارة تتيح للعاملين بما إبداء رأيهم في حل المشكلات وطرح الأفكار حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور تفويض الصلاحيات بلغت: 2.9700 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية يوافقون على أن المؤسسة تفوض الصلاحيات للعاملين.

جدول رقم (25): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على محور أداء المورد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1.	لدي معلومات عن العمل تمكيني من أدائه بصورة جيدة	3,9400	1,07684	موافق	4
2.	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	4,2400	0,656520	موافق	1
3.	أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	4,0800	0,922290	موافق	2
4.	أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى المستفيد	4,0400	0,807110	موافق	3
5.	تتوفر وظيفتي الحالية على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	2,8200	1,28873	موافق	8
6.	استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	2,7600	1,36367	موافق	9
7.	تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء أفرادها	2,7200	1,16128	موافق	10
8.	تولي مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام	2,8800	1,15423	موافق	6
9.	يعطى الموظف الحق للاعتراض على نتيجة التقييم	2,4200	1,17959	موافق	11
10.	نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك وبين	2,8400	1,26749	موافق	7
11.	تساعد عملية التقييم على التعرف على مدى التعاون الحاصل بين العاملين وتأثيره على انجاز العمل	3,2400	1,07968	موافق	5
	أداء المورد البشري	3,2709	0,664620	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

احتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ: 4,2400 والانحراف المعياري بلغ 0,656520، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن لديهم استعداد لتحمل المسؤولية في العمل حسب وجهة نظرهم. في حين احتلت الفقرة رقم (3) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,0800 وانحراف معياري 0,92229، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنهم يفهمون مشاكل عملهم ويعملون على حلها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ: 4,0400 وانحراف معياري قدر ب 0,807110، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنهم يهتمون بجودة الخدمات المقدمة إلى المستفيد حسب رأيهم.

أما الفقرة رقم (1) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3,9400 وانحراف معياري قدر ب 1,07684، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن لديهم معلومات عن عملهم تمكنهم من أدائه بصورة جيدة حسب رأيهم.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,2400 والانحراف المعياري بلغ 1,07968، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن عملية التقييم تساعد على التعرف على مدى التعاون الحاصل بين العاملين وتأثيره على إنجاز العمل.

احتلت الفقرة رقم (8) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ: 2,8800 والانحراف المعياري بلغ 1,15423، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن مؤسستهم تولي اهتماما بتطبيق ومتابعة نظام تقييم الأداء حسب رأيهم.

احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,8400 والانحراف المعياري بلغ 1,26749، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستهم فرصة للاتصال بينهم وبين رؤسائهم حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ: 2,8200 والانحراف المعياري بلغ 1,28873، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الوظيفة الحالية تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ: 2,7600 والانحراف المعياري بلغ 1,36367، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنهم استفادوا من البرامج والدورات التدريبية التي شاركوا بها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (7) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ: 2,7200 والانحراف المعياري بلغ 1,16128، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن مؤسستهم تتوفر على نظام لتقييم أداء أفرادها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم (9) المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ: 2,4200 والانحراف المعياري بلغ 1,17959، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تعطي الموظف الحق للاعتراض على نتيجة التقييم حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن: المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المورد البشري بلغت: 3,2709 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة الفرضيات بحيث نرفض  $H_0$  ونقبل

$H_1$

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

فرضية العدم  $H_0$ : لا يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
اختيار العاملين	0.205	1.451	0.153	رفض $H_1$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

قيمة الارتباط بلغت 0.205 أي أن العلاقة ضعيفة بين اختيار العاملين وأداء المورد البشري.

بلغت القيمة t المحسوبة: 1.451، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.153 وهي أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم: "لا يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري" عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

فرضية العدم  $H_0$ : لا يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(27): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 02
التدريب الداخلي	0.485	3.842	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.485 أي أن العلاقة قوية بين التدريب الداخلي وأداء المورد البشري.

بلغت القيمة t المحسوبة: 3.842، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلية: نرفض فرضية

العدم ونقبل فرضية البديلة: يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

فرضية العدم H0: لا يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة H1: يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(28): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 03
التحفيز	0.499	3.987	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.499 أي أن العلاقة قوية بين التحفيز وأداء المورد البشري

بلغت القيمة t المحسوبة: 3.987، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن إجابات أفراد العينة على التحفيز دالة إحصائياً إذن: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري عند مستوى الدلالة 0.05.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرابع

فرضية العدم H0: لا يساهم نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة H1: يساهم نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (29): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 04
نشر المعلومات التسويقية	0.552	4.587	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.552 أي أن هناك علاقة قوية بين نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة وأداء المورد البشري.

بلغت القيمة t المحسوبة: 4.587، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يساهم نشر المعلومات التسويقية داخل المؤسسة في تحسين أداء المورد البشري.

#### خامساً: اختبار الفرضية الخامسة

فرضية العدم H0: لا يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة H1: يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(30): يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 05
تفويض الصلاحيات	0.617	5.428	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.617 أي أن العلاقة قوية بين تفويض الصلاحيات وأداء المورد البشري.

بلغت القيمة t المحسوبة: 5.428، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلية: نرفض فرضية

العدم ونقبل الفرضية البديلة: يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

فرضية العدم H0: لا يساهم التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

الفرضية البديلة H1: يساهم التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

- لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(31): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المحور	قيمة الارتباط	F المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 06
التسويق الداخلي	0.727	9.862	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط  $0.727$  أي أن هناك علاقة قوية بين التسويق الداخلي وأداء المورد البشري.

كما بلغت القيمة  $f$  المحسوبة :  $9.862$ ، والقيمة الاحتمالية تساوي  $0.000$  وهي أقل من  $0.05$ ، وعلية : نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: يساهم التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا دراستنا بالتعريف لمؤسسة حليب الحضنة، ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة وأدوات الدراسة، وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها، وهذا من خلال تحليل الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في مؤسسة حليب الحضنة محل الدراسة، حيث تبين أن للتسويق الداخلي دور في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب الحضنة وهذا حسب آراء أفراد العينة المدروسة.

خاتمة

### خاتمة عامة

من خلال دراستنا للتسويق الداخلي ودوره في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، تطرقنا إلى جانبين أولهما الجانب النظري الذي حاولنا ن خلاله الإمام بمختلف جوانب الموضوع وفي الجانب التطبيقي انطلاقا من الفرضيات لكشف النتائج، فالتسويق الداخلي رغم أهميته البالغة إلا أنه لا يحظى بالاهتمام الكافي في المؤسسة

### أولا: النتائج

#### أ- نتائج الدراسة النظرية

1. من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.
2. التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة المؤسسة والعاملين.
3. إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. وهو بأهمية التسويق الخارجي، لأن التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والاهتمام به يعد يمثل أهمية التوجه نحو الزبون الخارجي والاهتمام به.
4. كما تبين من خلال الدراسة النظرية بأنه من أجل خلق بيئة خصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في اختيار العاملين والتدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات أخيرا نشر المعلومات التسويقية بين العاملين.
5. الهدف من استخدام تقييم الأداء بمؤسسة حليب الحضنة هو معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات

### ب- نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة على إشكالية الدراسة "ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري" قمنا باختبار صحة الفرضيات التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى "يساهم اختيار العاملين في تحسين أداء المورد البشري" مرفوضة حيث أن المؤسسة تستخدم معايير وشروط واضحة في توظيف العاملين لديها لكنها لا تختار عاملين ذوي كفاءة مما ينعكس سلباً على أداء موردها البشري.
- كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية "يساهم التدريب الداخلي في تحسين أداء المورد البشري" مقبولة حيث يرى العاملون بالمؤسسة أن مؤسسة حليب الحضنة تضع برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم الوظيفية وهذا للرفع من كفاءتهم في إنجاز أعمالهم.
- بالنسبة للفرضية الثالثة "يعمل التحفيز على تحسين أداء المورد البشري" هي فرضية مقبولة لأن العاملين بمؤسسة حليب الحضنة يرون أن هناك نظام مكافآت مرضي لهم بحيث تتم مكافأتهم حسب حجم العمل والجهد الذي يبذلونه في العمل.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرابعة "يساهم نشر المعلومات التسويقية في تحسين أداء المورد البشري" مقبولة لأن مؤسسة حليب الحضنة توفر لعاملاتها وسائل اتصال داخلية فيما بينهم كما تعمل على تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة لتنفيذ المهام الموكلة إليه.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الفرضية الخامسة "يساعد تفويض الصلاحيات على تحسين أداء المورد البشري" فرضية مقبولة حيث يرى العاملون بمؤسسة حليب حليب بأن إدارة المؤسسة تتيح لهم إبداء رأيهم وطرح أفكارهم حول مشكلات العمل عن طريق تفويض الصلاحيات لهم.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرئيسية "يساهم التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري" مقبولة وهذا ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة حليب الحضنة وتمثلت هذه النتيجة في أن التسويق الداخلي يساهم في تحسين أداء المورد البشري.

### ثانيا: التوصيات

- يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة من تحسين أدائها وجودة خدماتها أكثر وبالتالي تحقيق رضا عملائها، وتتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:
1. على المؤسسة أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ لأن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.
  2. ضرورة الاهتمام بعملية اختيار العاملين، بحيث يجب على المؤسسة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.
  3. العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بالمؤسسة من خلال التحفيز لأنه هو الدافع وراء تقديم أفضل أداء لذا فهي في حاجة إلى وضع نظام حوافز فعال وعادل من أجل تحسين أدائهم وزيادة قابليتهم للعمل بكل كفاءة.
  4. على المؤسسة أن تضع نظام تقييم أداء فعال للعاملين بها، لأنه فرصة للتعرف أكثر على العاملين ومدى اهتمامهم بعملهم كما يعمل هذا النظام على قياس جهد وأداء كل عامل بالمؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن للباحثين الاستفادة منها وإجراء البحث في المواضيع التالية:

- التسويق الداخلي كمتطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي.
- علاقة التسويق الداخلي بالمنهج الإسلامي.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 2- البرادعي بسيوني محمد، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
  - 1- الهيني خالد عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2003.
  - 2- الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
  - 3- زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مطبعة دار هومه، الجزائر، 2002.
  - 4- كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الثانية، مصر، 2006.
  - 5- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 2009.
  - 6- سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد- مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
  - 7- سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
  - 8- عبد الباقي صلاح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007.
  - 9- الصحن محمد فريد، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002.
  - 10- الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
  - 11- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
  - 12- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

2-الرسائل والمذكرات

- 1- أبو شرخ نادر، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

- 2- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.
- 3- بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.
- 4- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 5- جمار طارق علي، إدارة الموارد البشرية، الدراسات العليا، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 6- يخلف رابح، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006.
- 7- كافي هدى، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- 8- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.
- 9- محمود محمود مطاحن سلوى، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 10- مراكشي محمد لمين، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

3- الملتقيات والمجلات

- 1- بن جروة حكيم ودلهوم خليدة، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
- 2- درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008.
- 3- عابد منيرة، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، العدد الثالث والأربعون، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2015.
- 4- عواد رأفت، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث والسبعون، العراق، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

-Abzari Mehdi, Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, November 2011.

# الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين

الجامعة	الكلية	الدرجة العلمية	الأستاذ المحكم
محمد بوضياف-المسيلة-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (ب)	تاهمي نادية
محمد بوضياف-المسيلة-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ محاضر (ب)	بعيطيش شعبان
محمد بوضياف-المسيلة-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد (أ)	زاوي حميدة
محمد بوضياف-المسيلة-	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد (أ)	بن تومي صارة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق

قسم: علو التسيير

## استبيان

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة على الأسئلة الواردة فيها، وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، لمعرفة "دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري" وعليه يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة في الخانة التي تتفق مع رأيكم، كمساعدة منكم على إنجاح هذه الدراسة.

علما بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل إلا لغاية البحث العلمي. شاكرة لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم.

المشرف:

د. بركاتي حسين

الطالبة:

قسامية نور الهدى

السنة الجامعية 2016-2017

الجزء الأول: بيانات عامة:

الجنس: ذكر  أنثى

السن :

أقل من من 25 سنة  من 26 سنة إلى 35 سنة  من 36 سنة إلى 45 سنة   
من 46 فما فوق

المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين

الوظيفة:

عون إداري  تقني  رئيس مصلحة

الخبرة المهنية ( عدد سنوات العمل):

أقل من 5 سنوات  من 6 – 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة

الراتب: من 18000 إلى 30000  من 31000 إلى 40000  أكثر من 41000

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان
<b>المحور الأول: اختيار العاملين</b>					
					1 تركز مؤسستنا على اختيار العاملين ذوي الكفاءة
					2 تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة
					3 لدى المؤسسة وصف واضح للوظائف
					4 يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين
<b>المحور الثاني: التدريب الداخلي</b>					
					5 تضع مؤسستنا برامج تدريب للعمال
					6 تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب
					7 توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة
					8 يساهم التدريب في رفع كفاءتي في انجاز الأعمال
<b>المحور الثالث: التحفيز</b>					
					9 المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به
					10 أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت بمؤسستنا
					11 تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة
					12 يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة
<b>المحور الرابع: نشر المعلومات التسويقية</b>					
					13 توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم
					14 توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين
					15 تقوم إدارة المؤسسة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة
					16 تحيط إدارة المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في طبيعة الخدمات المقدمة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم	17
<b>المحور الخامس: تفويض الصلاحيات</b>						
					يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	18
					لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	19
					تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	20
					في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد	21
<b>المحور السادس: أداء المورد البشري</b>						
					لدي معلومات عن العمل تمكنني من أدائه بصورة جيدة	22
					لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	23
					أفهم مشاكل عملي وأعمل على حلها	24
					أهتم بجودة الخدمات المقدمة إلى المستفيد	25
					تتوفر وظيفتي الحالية على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	26
					استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	27
					تتوفر مؤسستكم على نظام لتقييم أداء أفرادها	28
					تولي مؤسستكم اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام	29
					يعطى الموظف الحق للاعتراض على نتيجة التقييم	30
					نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسستكم فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك	31
					تساعد عملية التقييم على التعرف على مدى التعاون الحاصل بين العاملين وتأثيره على انجاز العمل	32

الملحق رقم (03)

	Moyenne	Ecart type
T1	3,1800	1,18992
T2	3,3800	1,04764
T3	3,3600	1,00529
T4	3,1800	1,06311
اختيار العاملين	3,2750	0,96395
N valide (listwise)		

	Moyenne	Ecart type
T5	3,1800	1,04374
T6	2,8600	1,06924
T7	3,1400	1,08816
T8	3,5600	1,03332
التدريب الداخلي	3,1850	0,88469
N valide (listwise)		

	Moyenne	Ecart type
T9	2,3000	1,03510
T10	2,3600	1,15635
T11	2,0800	1,00691
T12	2,1600	1,21823
التحفيز	2,2250	,85900
N valide (listwise)		

	Moyenne	Ecart type
T13	3,2800	,94847
T14	3,0000	1,01015
T15	3,0200	1,11557
T16	3,2800	,96975
T17	3,8200	,96235
نشر المعلومات	3,2800	,77407
N valide (listwise)		

	Moyenne	Ecart type
T18	3,5400	,99406
T19	2,6000	1,19523
T20	2,2600	1,17473
T21	3,4800	1,19932
تفويض الصلاحيات	2,9700	,82474
N valide)		

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,205 <sup>a</sup>	,042	,022	,65726

a. Valeurs prédites : (constantes), اختيار العاملين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,808	,332		8,451	,000
	اختيار العاملين	,141	,097	,205	1,451	,153

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,485 <sup>a</sup>	,235	,219	,58727

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب الداخلي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,111	,313		6,738	,000
	التدريب الداخلي	,364	,095	,485	3,842	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 <sup>a</sup>	,249	,233	,58203

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,412	,231		10,463	,000
	التحفيز	,386	,097	,499	3,987	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,552 <sup>a</sup>	,305	,290	,55992

a. Valeurs prédites : (constantes), نشر المعلومات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,716	,348		4,931	,000
1 نشر المعلومات	,474	,103	,552	4,587	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,617 <sup>a</sup>	,380	,367	,52858

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض الصلاحيات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,795	,282		6,364	,000
1 تفويض الصلاحيات	,497	,092	,617	5,428	,000

a. Variable dépendante : أداء المورد البشري :

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727 <sup>a</sup>	,528	,475	,48162

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز, اختيار لعالمي, تفويض الصلاحيات,

نشر المعلومات التدريب, الداخلي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
1 Régression	11,438	5	2,288	9,862	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	10,206	44	,232		
Total	21,644	49			

a. Variable dépendante : البشري المورد أداء :

b. Valeurs prédites : (constantes), نشر المعلومات, التدريب, الداخلي, التحفيز, اختيار لعالمي, تفويض الصلاحيات,

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بإجراءاته (اختيار العاملين، التدريب الداخلي، التحفيز، نشر المعلومات التسويقية، تفويض الصلاحيات) في تحسين أداء المورد البشري لعينة من العاملين في مؤسسة حليب الحضنة بولاية المسيلة. وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من العاملين لدى المؤسسة محل الدراسة، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها تمت صياغة استبيان يعكس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (53) استبيان استرد منه (50) بنسبة تمثل (94.33%)، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وقد أظهرت هذه الدراسة أن للتسويق الداخلي دور في تحسين أداء المورد البشري، كما بينت النتائج وجود ارتباط قوي بين هذين المتغيرين.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، أداء المورد البشري.

## Summary:

This study aimed to identify the role of internal marketing in its procedures (selection of employees, internal training, motivation, dissemination of marketing information, delegation of powers ) in improving the performance of the human resource for a sample of employees of the milk incubator in the state of M`asila, the study population was represented in a sample of the employees of the institution in question, After identifying the problem of the study and its questions and hypotheses, a questionnaire was prepared to reflect the, study variables (53) questionnaires were distributed (50) representing (94.33%) SPSS to test its hypotheses and achieve its objectives, this study showed that internal marketing has role in improving the performance of the results also showed a strong correlation between these two variables.

**Keywords:** internal marketing, human resource performance.