

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research

Mohamed Boudiaf University of M'sila  
Faculty of Economic, Commercial and  
Management Sciences  
Department of Commercial Sciences



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

## العنوان:

# أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

## دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة ولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: تسويق

من إعداد الطالبة : خنير نبيلة

لجنة المناقشة

الأستاذ بن حوحو محمد  
الأستاذ مراتي عمار  
الأستاذ كروش محمد الأمين

أستاذ محاضر أ  
استاد محاضر ب  
استاد محاضر ب

رئيسا  
مشرفا ومقررا  
مناقشا وممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

# شكر وعرافان

نشكر الله عزوجل الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكنا  
من إنجاز هذه المذكرة  
فليس ثمة أجمل من كلمة شكر تنبع من القلب  
وتحمل اعترافا بالجميل  
كلمة شكر الى أستاذنا الذي أشرف على هذه المذكرة وكان خير  
مرشد في رحلة بحثي  
هذا، ولم يبخل عليا بنصائحه القيمة  
فجزيل الشكر لك أستاذ ولكل من ساهم من قريب أو من بعيد  
لإنجاز هذا البحث

# إهداء

لمن قال الله تعالى في شأنهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما  
كما ربياني صغيرا "

الى أبي العزيز اسأل الله تعالى أن يحفظه ويسدد خطاه "

الى أمي الغالية " حفظها الله وأطال في عمرها "

الى دعمي في الحياة الى أعز ما أملك الى زوجي وعائلي وخاصة اولادي و ابنتي

و إلى جميع الأصدقاء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا.

ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد ابن عبد الله صلى الله عليه

وسلم.

إليكم جميعا.....عبق إهداء

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي لما له من أهمية بالغة في نجاح المؤسسات و استمراريتها عن طريق تحسين أداء موظفيها تعزيز روح الانتماء و الولاء لديهم مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل وهذا من خلال عدة أبعاد اتفق عليها الكثير من الباحثين وهي اختيار العاملين وتقديم برامج تدريبية تطور مهاراتهم وكذلك مكافئتهم وتحفيزهم وتمكينهم بالإضافة إلى تعزيز التواصل الفعال بين أفراد الفريق لمعرفة ما هو البعد الأكثر تأثير على تحسين أداء العاملين حيث تم تطبيق الدراسة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة و تم تقسيم العمل إلى جانب نظري تطرق فيه إلى أساسيات متغيري الدراسة "التسويق الداخلي" و"الأداء الوظيفي" و جانب تطبيقي تم فيه اعتماد على تحليل استمارة الاستبيان حيث وزعت 40 استمارة، تم استرداد 36 استمارة كانت صالحة للمعالجة الإحصائية ببرنامج SPSS و التي بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين كل أبعاد التسويق الداخلي و أداء العاملين إلا بعد التدريب الذي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية فلذا قدمت توصيات للمؤسسة محل الدراسة للاهتمام به ومراجعة سياستها التدريبية لضمان فعاليتها فكلما تعرفنا على حاجات ورغبات الموظفين وطورنا مهاراتهم انعكس ايجابا على فاعلية الأداء و تحسينه و ربحية المؤسسة ورضا العاملين بها والعملاء الخارجيين.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الأداء الوظيفي، أبعاد التسويق الداخلي، المؤسسة .

### Abstract

This study addressed the impact of applying internal marketing procedures on improving job performance, given its great importance in the success and continuity of the service institution by enhancing the spirit of belonging and loyalty among employees, which is reflected in the performance of the institution as a whole. This is through several dimensions agreed upon by many researchers, namely the selection of employees and providing training programs that develop their skills, as well as rewarding, motivating and empowering them, in addition to enhancing effective communication between team members to know which dimension has the most impact on improving employee performance. The study was applied to employees of the Youth and Sports Directorate of M'Sila State. The work was divided into a theoretical aspect that addressed the basics of the study variables "internal marketing" and "job performance", and an applied aspect in which it relied on the analysis of the questionnaire form, as 40 forms were distributed. 36 forms were retrieved that were valid for statistical processing with the SPSS program, which showed that there is a direct relationship between internal marketing and improving employee performance. The more we know the needs and desires of employees and develop their skills in the institution and consider them internal customers, the more it reflects positively on the effectiveness of performance and its improvement, the profitability of the institution and employee satisfaction.

**Keywords:** internal marketing, job performance, dimensions of internal marketing, organization.

فهرس المحتويات

I	تشكرات
II	إهداء
III	ملخص
أ - هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي</b>	
01	تمهيد
12	المبحث الأول : مدخل للتسويق الداخلي
12	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني : أهمية ومراحل تطور وأهداف وخصائص التسويق الداخلي
18	المطلب الثالث : نماذج تنفيذ التسويق الداخلي
24	المبحث الثاني : أساسيات التسويق الداخلي
24	المطلب الأول : إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي
27	المطلب الثاني : المزيج التسويقي الداخلي
28	المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
30	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار المعرفي للأداء الوظيفي</b>	
31	تمهيد
32	المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي
32	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
35	المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي
37	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
38	المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
38	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
39	المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء الوظيفي
40	المطلب الثالث : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي
43	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة ميدانية

46	المبحث الأول : تقديم مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة
46	المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة
48	المطلب الثالث: نشاطات وأهداف مديرية الشباب والرياضة
49	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
49	المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة و بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا
53	المطلب الثالث: تحليل البيانات الوصفية
58	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات البحث
58	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
76	المطلب الثالث : مناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
83	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	صفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	17
02	درجات مقياس الدراسة	50
03	إختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)	51
04	قيمة معامل Cronbach's Alpha	52
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	54
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	55
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب	56
09	يوضح نتائج الدراسة	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية اختيار العاملين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة	58
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية بعد تدريب العاملين	60
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية بعد مكافأة العاملين	61
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية بعد الاتصال الداخلي	62
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي وأهمية بعد تمكين العاملين	63
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي بعد أداء الوظيفي	65
16	نتائج تحليل التباين علاقة و أثر اختبار العاملين على تحسين الأداء الوظيفي	67
17	نتائج تحليل التباين لعلاقة لأثر تدريب العاملين على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة	69
18	نتائج تحليل التباين لأثر وعلاقة أثر تحفيز ومكافأة العاملين و الاداء الوظيفي	70
19	نتائج تحليل التباين لتأثير وعلاقة الاتصال الداخلي العاملين والاداء الوظيفي	72
20	نتائج تحليل التباين لتأثير وعلاقة تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي	74

الرقم	الأشكال	صفحة
01	نموزج بيري في التسويق الداخلي	20
02	يوضح نموزج "كرونرويس" للتسويق الداخلي	22
03	نموزج "رفيق و أحمد" للتسويق الداخلي	24
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	46
05	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	53
06	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير رتبة	54
07	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	56
09	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب	57

مقدمة



## مقدمة

يشهد عالم التسويق تغيرا وتطورا سريع بسبب التطور التكنولوجي و كذلك ظهور أنماط جديدة من الأفكار لدى الأفراد والشركات بسبب تحول كل متغيرات بيئة الأعمال، كل هذا راجع إلى المنافسة المتزايدة وسرعة التغيرات التكنولوجية و السوقية، مما جعل المؤسسة مطالبة بإعادة النظر في سياساتها الداخلية واستراتيجياتها المستقبلية فأصبحت تبحث عن الثغرات الموجودة في سياستها الداخلية فألقت اهتمامها على العنصر البشري باعتباره أهم عنصر بها وتبنت التسويق الداخلي .

يعد التسويق الداخلي أحد هذه المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بالعاملين في المؤسسة وتعتبرهم عملاء داخليين تسعى إلى تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم وتطوير مهاراتهم وتحسين بيئة عملهم من خلال إجراءات فعالة من اختيار العاملين وتدريبهم وتقدير مجهوداتهم بمكافأاتهم وتحفيزهم وتسهيل الاتصال بينهم وتمكينهم في اتخاذ القرارات المناسبة هذا ما ينعكس ايجابا على أدائهم.

يعتبر الأداء الوظيفي هو تلك المخرجات الفعالة والتمتاملة التي تظهر قدرات الموظفين وتدفعهم نحو الالتزام وتحقيق مهامهم بكفاءة وإظهار انتماءهم وولائهم فرضا للعملاء الداخليين يحقق رضا العملاء الخارجيين

باعتبار التسويق الداخلي أداة استراتيجية هامة في تحقيق وتحسين الأداء الوظيفي، تسعى أغلب المؤسسات الجزائرية رغم التحديات التي تواجهها إلى تبني التسويق الداخلي وقياس فعاليته في تحسين أداء موظفيه وتحقيق أهدافها، ومما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

### ما هو أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي ؟

وتتفرع على هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي ؟

ما هو أثر بعد اختيار العاملين على الأداء الوظيفي؟

ما هو أثر بعد تدريب العاملين على الأداء الوظيفي؟

ما هو أثر بعد مكافأة العاملين على الأداء الوظيفي ؟

ما هو أثر بعد الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي ؟

ما هو أثر بعد تمكين العاملين على الأداء الوظيفي ؟

ما هو البعد الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي ؟

## فرضيات الدراسة :

### فرضية رئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات فرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الاداء الوظيفي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الاداء الوظيفي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الاداء الوظيفي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي للعاملين وبين الاداء الوظيفي

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي.

### أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي في

مديرية الشباب والرياضة مسيلة.

وكيف يسهم التسويق الداخلي في زيادة أداء موظفيها.

و دور أبعاد التسويق في التأثير على الأداء الوظيفي.

ومعرفة البعد الأكثر تأثير على الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي كأداة استراتيجية لحسين الأداء

الوظيفي، مما يسهم في تطوير مديرية الشباب والرياضة و زيادة كفاءتها ونشاطاتها . و اعطاء توصيات

تساعد في ذلك.

### أسباب اختيار الموضوع :

ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في أغلب المؤسسات.

تحسين جودة الأداء في المؤسسات .

أهمية العنصر البشري باعتبارهم واجهة المؤسسة.

## صعوبات الدراسة :

ضيق الوقت قد يكون سببا في نقص من قيمة العمل.

قلة الوعي والمعرفة بمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية يؤثر على جمع المعلومات الاستبيان والحصول عينات كبيرة لي الدراسة .

## أدوات الدراسة :

**الجانب النظري:** ثم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والاجنبية المتمثلة في كتب ومجلات ومقالات ودراسات، مذكرات التخرج الجامعية.

**الجانب التطبيقي:** يتضمن اجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية الشباب والرياضة من خلال توزيع 40 استمارة استبيان على موظفي المديرية قيد الدراسة واسترجاع 36 استمارة .

## تقسيم الدراسة :

انقسمت هذه الدراسة الى ثلاث فصول، جانب نظري يحتوي على فصلين وجانب تطبيقي يحتوي على فصل واحد.

الفصل الأول وشمل الإطار مفاهيمي للتسويق الداخلي وتعرفنا من خلال المبحث الأول مدخل للتسويق الداخلي على (مفهوم التسويق الداخلي، أهميته ومراحل تطوره، أهدافه وخصائصه نماذج تنفيذه) أما المبحث الثاني أساسيات التسويق الداخلي رأينا من خلاله (أبعاد التسويق الداخلي وعناصر المزيج التسويقي الداخلي، أثر التسويق الداخلي على التسويق الخارجي).

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المعرفي للأداء الوظيفي تعرفنا خلال المبحث الأول على ماهية الاداء الوظيفي (مفهوم الاداء الوظيفي عناصر أهمية وأهداف، محددات معايير الاداء العوامل المؤثرة في الاداء) أما المبحث الثاني تقييم الاداء تعرفنا فيه على (مفهوم تقييم الاداء، أهداف، المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الاداء).

الفصل الثالث وهو الجانب التطبيقي تعرفنا في المبحث الأول على ماهية مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة والمبحث الثاني بناء استبيان تحليل البيانات اما المبحث الثالث اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

## منهج الدراسة :

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بطرح اشكالية وفرضيات و التعرف على مفاهيم وأساسيات التسويق الداخلي و الاداء الوظيفي من خلال الإطار النظري المتكون من فصلين وحاولت في الفصل الثالث الجانب التطبيقي الإجابة على الإشكالية وتأكيد صحة الفرضيات بالاعتماد على جمع

البيانات باستخدام استبيانات موجهة إلى عينة من موظفي وإطارات مديرية الشباب والرياضة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليل نتائج الاستبيان بهدف الاجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج و توصيات .

**حدود الدراسة:** يتحدد البحث كما يلي:

✓ **العنصر البشري:** ويتمثل في عينة البحث المكونة من 40 موظفا وموظفة بمديرية الشباب كالرياضة بولاية المسيلة.

✓ **الحدود الزمانية:** حيث أجريت الدراسة الميدانية في بداية شير أفريل السنة الجامعية 2025/2024.

✓ **الحدود المكانية :** حيث أجريت الدراسة في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

**دراسات سابقة :**

**أولا - دراسات سابقة عربية :**

- دراسة درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين مجلة دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي 2007.مجلة تنمية الرافدين مجلد 85 العدد 29.

تما اختبار عينة أربع فروع لمصارف في مدينة الموصل تهدف هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي بين تطبيق إجراءات التسويق الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي وأن البرامج التدريبية تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين وأكد في دراسته على ضرورة تحسين بيئة العمل.

- دراسة أحمد علي "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية و رضا العملاء "رسالة ماجستير جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يرفع من جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية.

وأن نجاح المؤسسة في السوق الخارجي يبدأ من نجاحها في السوق الداخلي و التسويق الداخلي له تأثير إيجابي من خلال تطبيق استراتيجيات على جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء .

- دراسة فرحي أسماء "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة شركة هندسة الكهرباء والغاز، تقرت 2020.

هدفت الدراسة الى التعرف وتحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي ومعرفة العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل بإجراء دراسة بتصميم استبيان على 44عينة من عمال شركة الهندسة الكهرباء

والغاز بتقرت وأوصت الدراسة على الاهتمام الكبير بالحوافز وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق .

- دراسة عمر علي باكر " أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و أداء العاملين " بالبنك السوداني الفرنسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد 15 المجلد الثاني ديسمبر 2018م.

هدفت هذه الدراسة على تأثير مستوى الرضا الوظيفي على جودة وكفاءة أداء العاملين ودور التسويق الداخلي في تحسين بيئة العمل من خلال استخدام أساليب احصائية، فكانت النتائج بان ابعاد التسويق لها تأثير ايجابيا على الأداء وعلى الرضا الوظيفي واقترح استراتيجيات لزيادة رضا العاملين واقترح توصيات تساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

ثانيا - دراسات سابقة أجنبية :

**The study of Aladdin Mohammed Khalaf and others entitled « the impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment 2012 »**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي بأبعاده في الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي .وقد وزعوا استبيان على عينة مكونة من 250 طبيب من الذين يمثلون كل من المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المستشفيات، وأوصت هذه الدراسة على الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي، و ضرورة إجراء المزيد من البحوث تخص المستشفيات التعليمية السعودية .

- تناولت الدراسات سابقة الذكر الاهتمام بالتسويق الداخلي واختلفت في تسمية بعض الابعاد كما اهتمت بأداء العاملين والرضا الوظيفي ولحظنا انا الدراسات تقريبا شملت البنوك والمصارف أي أن هذه المؤسسات أصبحت تهتم بالعنصر البشري وهذا ما يدعو لتناول، كما تعلمنا من هذه الدراسات منهجية البحث والتحليل من خلال الاطلاع على فقراتها وبحوثها التطبيقية .

# الفصل الأول



# الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي



## تمهيد:

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي ظهرت، ويعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية التسويق الشامل للمؤسسة حيث أصبحت المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدماتية تتبنى إستراتيجية التسويق الداخلي في تسييرها من أجل نجاحها وكسب رضا وولاء موظفيها، حيث اعتبرتهم عملاء داخليين . يهدف التسويق الداخلي إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الأفراد وتطوير مهارات الموظفين مما يساهم في تحقيق رضاهم ورفع مستوى أدائهم حيث ينعكس إيجابياً على ربحية المؤسسة ورضا الزبائن. ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول : مدخل للتسويق الداخلي**

**المبحث الثاني : أساسيات التسويق الداخلي**

**المبحث الأول : مدخل للتسويق الداخلي.**

يمثل التسويق الداخلي مفهوماً للتفرد وتميز بسبب انخفاض عدد المنظمات التي تطبقه ويعد من الاتجاهات الحديثة التي تنتهجها المنظمات حيث تركز على السوق الداخلي باعتبار العاملين في المنظمة زبائن داخليين وذلك لنجاح استراتيجيتها في السوق الخارجي .

**المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي :**

التسويق الداخلي هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق، وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الإستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء .

ونضيف في تعريف آخر أنه يعتبر "جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع حاجياتهم كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم عملاء المؤسسة الداخليين، وبالتالي يجب ان يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين".  
(إياد عبد الفتاح، 2013، صفحة 214)

وهناك الكثير من التعريفات التي تعتبر التسويق الداخلي يمثل "فلسفة إدارية يتم بموجبها النظر إلى العاملين بالمؤسسة باعتبارهم عملاء داخليين لها، وتعتبر وظائفهم هي منتجات داخلية، وهنا لا بد من إشباع احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين، وذلك لضمان إشباع احتياجات العملاء الخارجيين وتحقيق الأهداف التنظيمية". (إياد عبد الفتاح، 2013، صفحة 412)

التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية. (حميد عبد النبي الطائي و بشير عباس العلق، 2009 ، صفحة 346)

التسويق الداخلي هو "مهمة توظيف وتدريب وتحفيز الموظفين ليصبحوا قادرين على خدمة العملاء بشكل جيد وعلى المؤسسة إدراك أن الأنشطة التسويقية الداخلية هي ذات أهمية كبيرة للنجاح في الوفاء بتقديم خدمة ممتازة حسب الشروط المتفق عليها لأن رضا العميل الداخلي يرفع من التزامه اتجاه عملاء الخارجيين". ( BRAND Broad Research ، 2012 ، صفحة 42)

وقد عرف (BERRY) أن التسويق الداخلي يمثل "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه". (Bernard & Philip, Kline K.K، 2006)

ويضيف (GUMESSEN) أن التسويق الداخلي هو " جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل، وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المؤسسة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف"، ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة باعتبارهم زبائن حقيقيين. (ابراهيم برنان، فاطمة الزهراء برنان، و عائشة بعامر ، 2022، صفحة 472)

وقد أشار ( McGrath ,2009 ,p36 ) إلى أنه " أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التعاقلية بينهم". (أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، 2010 ،

ولا يختلف تعريف ( Varney and Lewis ) عن مضمون ما جاء به التعريفات السابقة، من أن التسويق الداخلي يمثل " نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية "

و يوافق ( Foreman ) أن التسويق الداخلي هو "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة " كما أنه يعد من أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين، لأداء الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي وفقا ل (ballante). (إياد عبد الفتاح، 2013، صفحة 413)

إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل معي العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج العاملين كعملاء، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضى العاملين بنفس المقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفرض دائما أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات العملاء الخارجيين. (هاني حامد الضمور، 2015، صفحة 386)

كما أن التسويق الداخلي يغطي أموراً أخرى ترتبط بمجالات عمل أخرى في المؤسسات مثل إدارة الموارد البشرية (palmer. 2001)، وهي توضح من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التدريب المصممة لتحسين وتعزيز ما يلي: (هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، 2015، صفحة 386)

- ✓ المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وخدماتها .
- ✓ الافتخار بالمؤسسة نفسها ووظائفها .
- ✓ التعرف على الفرص للخدمة الجديدة وتطوير الأعمال .
- ✓ تنمية مهارات تسويقية محددة .

لذلك واعتماداً على كل ما سبق، فإن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهما: (جمال الدين محمد مرسي و مصطفى محمود، 2006 ، الصفحات 13-14)

أ - **عملاء الخارج** : وهم يرغبون في شراء منتجات وخدمات المؤسسة والحصول عليها وهذا هو المعنى التقليدي لكلمة عميل، ولكي نصل إلى العمل الخارجي فإنه يجب الاهتمام بالعميل الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى ذلك الخارجي .

ب - **عملاء الداخلي** : يمثلون النصف الآخر لمفهوم العميل، وهم أولئك الأفراد في داخل المؤسسة والذين تتأثر جودة أدائهم للمهام الموكلة إليهم بمستوى الخدمة التي تقدم لهم من أي طرف داخل المؤسسة، فإن موظف داخل المؤسسة يمثل عميلاً داخلياً بالنسبة لزميله في العمل أو بالنسبة لوحدة إدارية أخرى في المؤسسة .

**المطلب الثاني: أهمية ومراحل تطور وأهداف وخصائص التسويق الداخلي**  
أولاً - **أهمية التسويق الداخلي:**

يبين (Lovelock Wirtz, 2004) أهمية التسويق الداخلي بأن المؤسسة التي فيها عملاء داخليون سعداء فإنها على الأرجح ستحصل على عملاء خارجيين سعداء وتصل إلى أهدافها، ويؤدي تنفيذ التسويق الداخلي إلى تحسين رضا العاملين، وتلبية حاجاتهم وتحسين النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بينهم وبين العملاء، وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا العملاء، وإن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يترجم إلى مواقف ومظاهر سلوك إيجابية من العاملين، تنعكس في ولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق أهدافها.

(سلوى محمود محمود مطاحن، 2009-2010 ، صفحة 17)

ثانيا - مراحل تطور التسويق الداخلي :

يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المؤسسة ومنتجاتها وعمالئها، ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز وفرق العمل . (kotler&keller, 2007)، وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي :

أ- **التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير** : ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية أي المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة أيضا. (سلوى محمود محمود مطاحن، 2009-2010 ، صفحة 19)

ب- **مرحلة إرضاء العاملين** : أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه ومفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب اختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يقود إلى رضا العملاء، ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، والأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء. (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، صفحة 15)

ج- **مرحلة التوجيه بالعميل** : ظهرت من دراسة قام بها (gronoos,1990) بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد (gronoos) على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري، الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى

• زيادة الفرص التسويقية للمنظمة

• الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المؤسسة تحفيز العاملين بشكل مستمر و التنسيق بين

العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء .

كما يرى ( gronoos,1981 ) أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء و المؤسسة. (عبد المعطي سليمان أبو الرب، 2009 ، صفحة 7)

ثالثاً - أهداف التسويق الداخلي :

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات من الأهداف هي: (زاهر إبراهيم وليد و عمر أحمد جب ريان، 2013 ، صفحة 17)

الهدف على المستوى الكلي، الهدف على المستوى الإستراتيجي والهدف على المستوى التكتيكي فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن .

أما الهدف على المستوى الإستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي والاتصال الداخلي وإجراءات أخرى و الغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي و الداخلي و إيجاد التكامل بينهما ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي .

أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين و الذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة و كذلك مثلهم للخدمات و النشاطات التي تمارسها المؤسسة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال .

يساعد التسويق الداخلي جميع العاملين في داخل المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، ويؤدي العاملين في المنظمات الدور الحاسم في ذلك، وهذا يتطلب تطوير العاملين ليكونوا على وعي ومعرفة بحاجات العملاء، ومن أهداف التسويق الداخلي ما يلي: (سلوى محمود محمود مطاحن، 2009- 2010 ، صفحة 17)

- ✓ بناء بيئة عمل مستقرة في المؤسسة تتصف بمعنوية عالية، وإحساس بالمسؤولية، وبناء بيئة عمل مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ تدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وعدم إغفال عن علاقاتهم وأشكال التعاون بينهم ، لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد أساليب التعامل بين العاملين وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم.
- ✓ العمل على إنجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة .

✓ الجدول رقم (1) أهداف التسويق الداخلي : (هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، 2008 ، صفحة 285)

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف الكلي	جعل العاملين أكثر كفاءة وتحفيزا واهتمام بحاجات العملاء
الهدف الإستراتيجي	خلق بيئة داخلية أكثر حساسية لحاجات ورغبات العميل دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة
الهدف التكتيكي	معرفة العاملون ما المطلوب منهم وطريقة تقديم الخدمة

رابعاً: خصائص التسويق الداخلي :

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة، والعملاء أو الزبائن خاصة في مجال الخدمات مثل المصارف، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك للخدمة، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كلا العاملين بالمصرف والعملاء في انتاج الخدمة ذاتها. (إياد فتحي العلول ، 2016 ، الصفحات 35-36)

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي عموماً إلى الاستقطاب والمحافظة على أفضل العاملين، وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك بتطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي، ومحاولة إزالة المعوقات الوظيفية التي تحد من الفعالية التنظيمية، وبالتالي تعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها التسويقية عموماً .

لذلك فإن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي للإدارة العاملين، وتنمية مهاراتهم وامكانياتهم، ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات، وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم من ثم تحقيق هدف المؤسسة المتمثل بشكل رئيسي في تحقيق رضا الزبائن وتحقيق الربحية، لذلك على جميع أعضاء المؤسسة ضرورة تبني التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن، وتشير الأدبيات التسويقية أن فلسفة التسويق الداخلي تتسم بعدد من الخصائص المميزة لها عن بقية النشاطات، وهي على النحو التالي:

**أولاً - التسويق الداخلي عملية اجتماعية :** يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة، لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا يقتصر اشباعهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك

حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون أسباعها، وهذا ما يتحقق لهم من خلال التسويق الداخلي. (تسيير العجاردة ، 2015، صفحة 311)

ثانيا - التسويق الداخلي عملية إدارية : تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال ما يلي:

1. التأكد من أن جميع العاملين لديهم دراية وخبرة وطفافية، عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

2. التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

المطلب الثالث : نماذج تنفيذ التسويق الداخلي .

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى الآتي :

✓ عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته .

✓ عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذ أو تطبيقه .

✓ نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية أو تنفيذه .

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي :

• نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين .

• نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي .

• نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين .

وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج :

أولا : نموذج بيرري :

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنه الفرضيتين التاليتين :

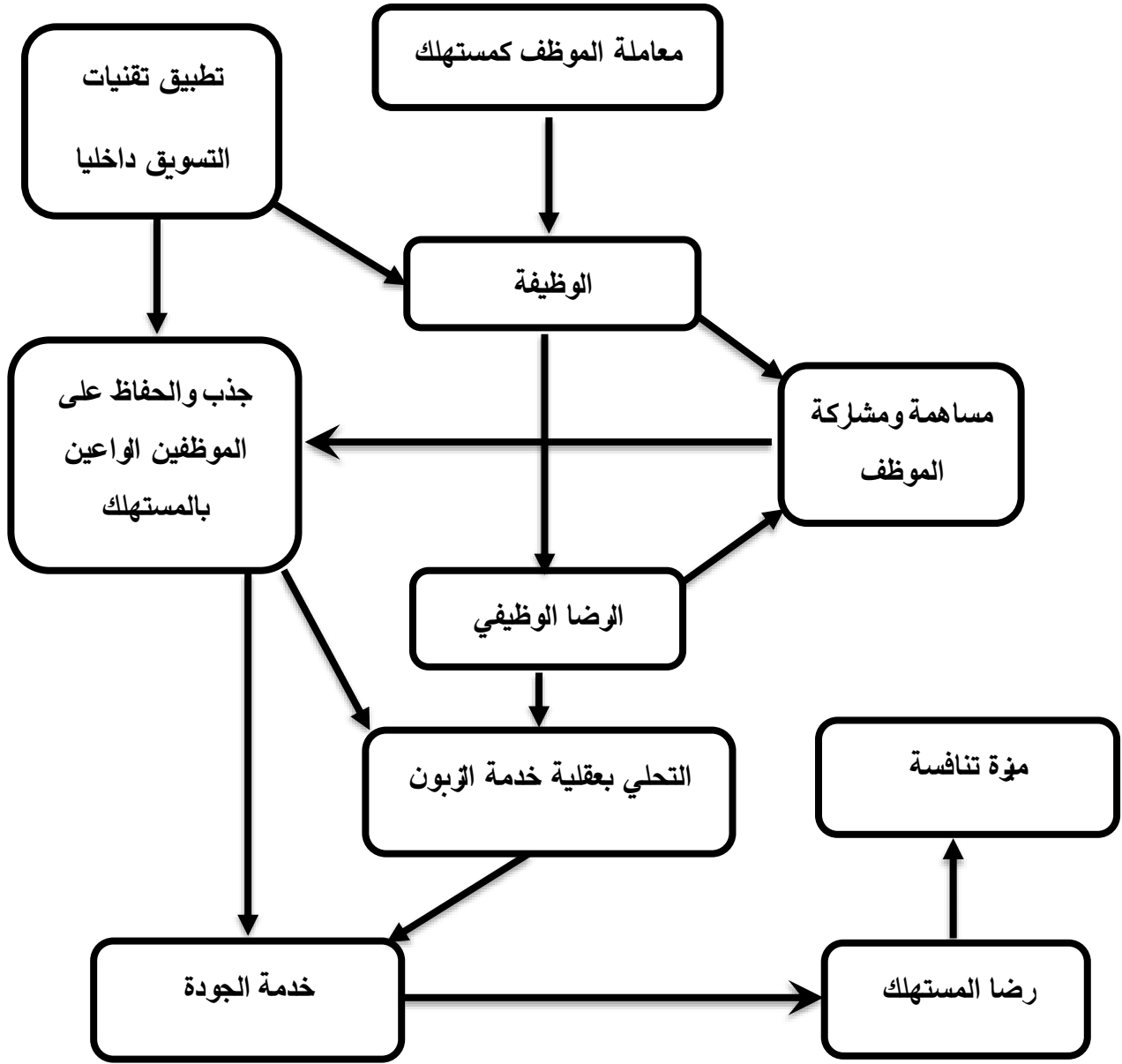
• اعتبار الوظائف منتجات داخلية .

• تبني التسويقية داخليا .

والشكل الثاني يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي .

- ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين مستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :
- ✓ إشباع حاجات ورغبات الموظفين .
  - ✓ إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة .
  - ✓ جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين .
  - ✓ وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي )، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهاً بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك عي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق .

الشكل رقم (1) : نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq.M Ahmed,P, Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara p225

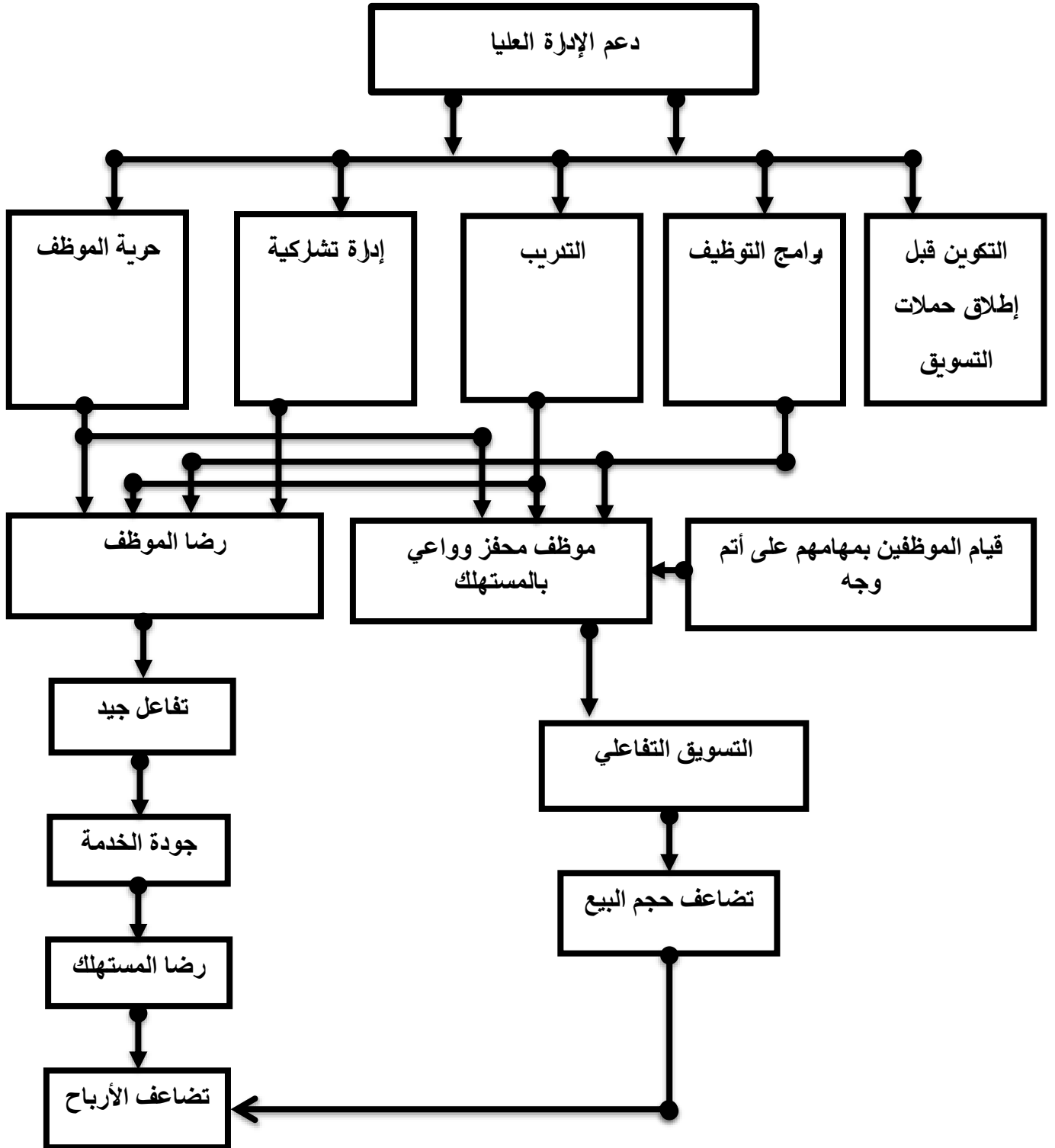
### نموذج كرونروس :

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجيه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلة بيعيه، والشكل (3) يوضح نموذج "كرونروس" للتسويق الداخلي .

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم :

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجيه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون .
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها .
- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة ( participati management ) أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات .
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ ( Employees discretion ) القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤدي على أحسن وجه .
- التزام الإدارة بدعم هذه الود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصص المنظمة في السوق .

الشكل (2) يوضح نموذج "كرونويس" للتسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq.M Ahmed,P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara P226.

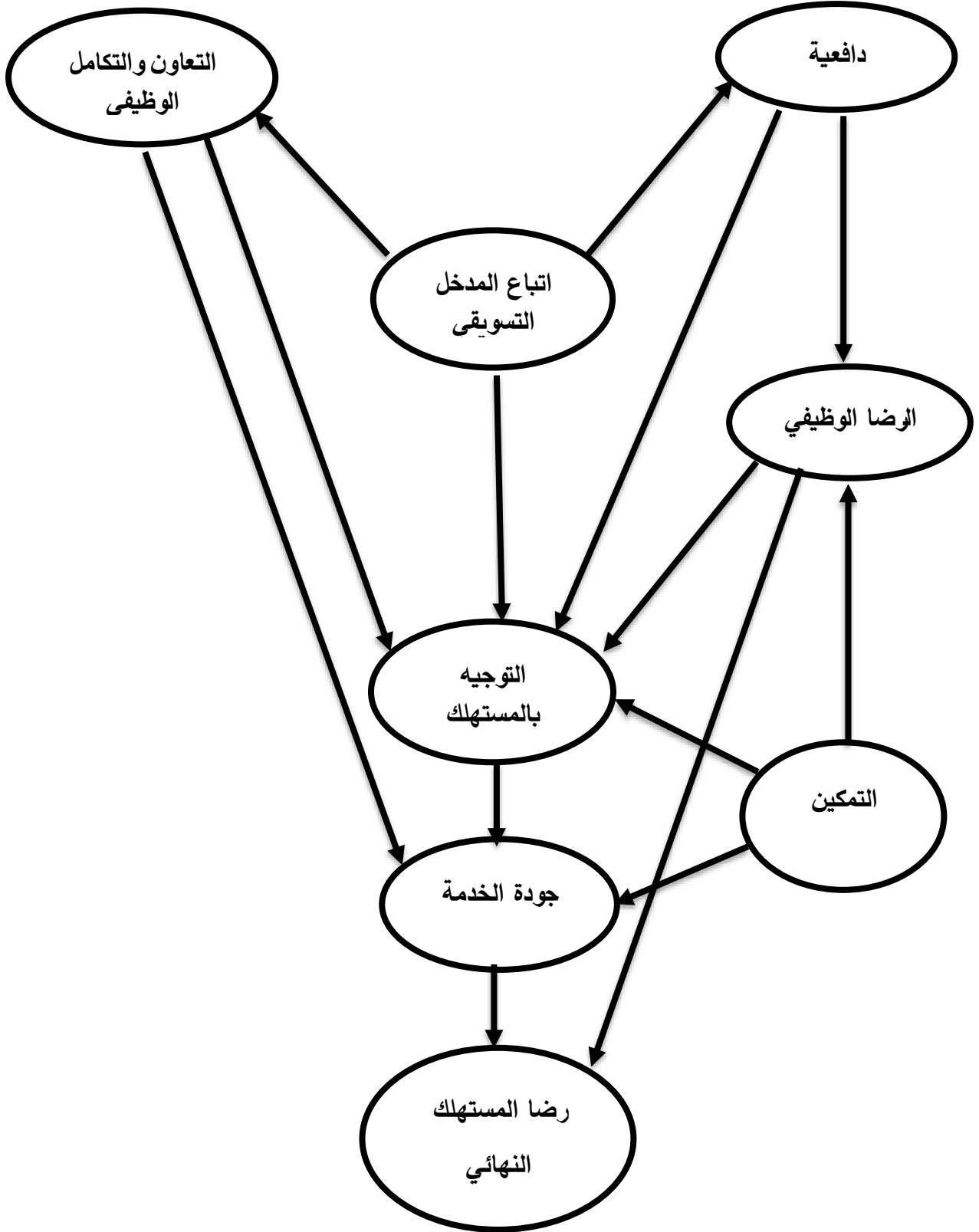
نموذج رفيق وأحمد :

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من "رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (4) يوضح هذا النموذج .  
ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

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

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في سوق .

الشكل (3) : نموذج "رفيق و أحمد" للتسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq.M Ahmed,P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara P231.

### المبحث الثاني : أساسيات التسويق الداخلي

إن إجراءات التسويق الداخلي هي التي توفر البيئة الملائمة لنجاح التسويق الداخلي وذلك عن طريق تحقيق أهدافها المؤسسة ولهذا قمنا بالتطرق إلى أبعاد التسويق الداخلي والمزيج التسويقي والعلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي لإحداث تفاعل يحقق أهداف تسويقية.

#### المطلب الأول : إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي

وهي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافاتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها وتتمثل في :

أ - اختيار العاملين : تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تهم الزبائن وبالتالي فإن على المنظمة ان تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر ويرى (BERRY) ضرورة أن يستخدم المديرين مبادئ التسويق جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات الزبائن، حيث أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع حاجات ورغبات الزبائن من جهة أخرى، (الجريري صالح عمرو ، 2006 ، صفحة 43) وبناءات على ذلك فإدارة المؤسسة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لابد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه وتحاول التأثير عليه، فاستخدام مداخل التسويق للحفاظ على سمعة المؤسسة وتأمين مستقبلها في السوق يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم، إذن بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد زبائنها الدائمين. (الطائي حميد عبد النبي، 2004 ، صفحة 362)

ب - تدريب العاملين : مهما تكن العناية الفائقة لعملية اختيار العاملين، إلا أنهم سوف يدخلون المجال العلمي وهم لا يمتلكون المعلومات الكافية عن عملهم، لذلك تظهر أهمية التدريب بهدف خلق فرص أفضل للعاملين ومساعدتهم على إنجاز أعمالهم، (الصميدعي محمود جاسم و يوسف ردينة عثمان، 2010، صفحة 320) ويتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة. (لطي علي، 2008، صفحة 449) وللتدريب أهمية خاصة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة، فهو عملية تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير

في السلوم، وركيزة أساسية في معظم خطط التنمية باعتبار الموظفين رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام. (إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، 2007، صفحة 22)

ج - **مكافئة العاملين** : إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم . وإن العاملين يسعون دائما إلى الحصول على الثناء والتحفيز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي مما يشجعهم على المثابرة والعمل . إن العاملين لهم دوافع وحاجات تحركهم وتدفعهم نحو القيام بالأعمال ، وهذه الدوافع يجب أن تلبى لكي يحقق العاملون الاستقرار النفسي والوظيفي ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، لذلك على المسؤولين أن يعززوا السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز. (الصميدعي محمود جاسم و يوسف ردينة عثمان، 2010، صفحة 321)

د - **الاتصالات الداخلية** : سوف نحاول توضيحها على شكل نقاط كالتالي: (الطائي حميد عبد النبي، 2004 ، صفحة 371)

- 1- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالزبائن .
  - 2- توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج عنها واطلاع العاملين عليها، حتى يستطيعوا إيصال المعلومات الضرورية عنها .
  - 3- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن .
  - 4- يتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال .
  - 5- إن مؤسسات الخدمة كالفنادق تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات والمقدمة إلى زبائنهم .
- وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ الاهتمام بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية، وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين. (صادق درمان سليمان و جاسم سان ثابت، 2007، صفحة 55)

ت - التمكين :

إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية خاصة عند اختيار الأفراد والاحتفاظ منهم وتدريبهم، ونشر المعلومات الداخلية . إن عملية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين. (الجريري صالح عمرو ، 2006 ، صفحة 44)

إن الغاية من التمكين خلق الولاء والتزام العاملين بأهداف، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي . وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وخفض تكلفة دوران العاملين وغيابهم ما يؤدي الى تحسين أداء العمل. (الشوابكة رائد ضيف الله، 2010، صفحة 24)

إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي. (أبو بكر أيمن عبد الله محمد، 2015، صفحة 14)

المطلب الثاني : المزيج التسويقي

ويتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية (المنتج، السعر، الترويج والتوزيع ) وذلك على النحو التالي:

أولاً - المنتج :

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على انه تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية والغير تسويقية ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك والمراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة وبالطبع فان هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها المنتج، وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير نظام ومعايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع . (محمد فريد الصحن، 2002 ، صفحة 43)

ثانياً - السعر :

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند إقناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط التوضيحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة ووضع أولويات معينة لاهتمام بخدمة العميل أكثر

من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين.....الخ والأكثر من ذلك هي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة .

### ثالثا - الترويج ( الاتصالات الداخلية ) :

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل : التقارير وملخص الخطط بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلاص الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسهم لأفكار والخطط والمطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها

### رابعا - التوزيع ( المكان ) :

أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريقة ( أو المسار ) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب وندوات.....الخ وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، بالإضافة إلى نظام الحوافز والترفيه ونظام المتابعة.....الخ ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها، وقنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية. (محمد فريد

الصحن، قراءات في إدارة التسويق، 2002 ، صفحة 43)

### المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي :

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح ( flipo ) أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجيه نحو العاملين والتوجيه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضى الزبائن الخارجين سيأثر برضا الزبائن الداخليين الذي يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة .

التوجه التكاملية التسويقي يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المؤسسة مع

بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين. (زاهر إبراهيم وليد،

2010، الصفحات 23-24)

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يمكن القول إن التسويق الداخلي يمثل أحد أوجه التسويق الحديث الذي يهتم بالموظفين داخل المؤسسة كأنهم زبائن داخليين لهم حاجات ورغبات يتطلب إشباعها لتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم ، وكذلك تقديم خدمات ذات مستوى عالي للزبائن الخارجيين يضمن لها التميز والاستمرارية .

## الفصل الثاني



الإطار المعرفي للأداء  
الوظيفي



**تمهيد:**

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في علم التسيير والإدارة إذ يمثل المخرجات الفعلية التي يحققها الموظف أثناء قيامه بمهامه ومسؤولياته، حيث تسعى المؤسسات الناجحة إلى تطوير أداء موظفيها و تقييمه بشكل عادل و موضوعي لتوفر التغذية البناءة التي تؤدي إلى تطوير الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أداءهم .

كما يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل داخلية وخارجية يتطلب إدارة فعالة تأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل وتعمل على تعزيزها لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة و التطور .

سنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين :

**المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي**

**المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي**

**المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي**

يمكن القول إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على طبيعة أداء العاملين فيها ، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سوف يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع .

**المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي**

إن نجاح المؤسسات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء .

**أولا - تعريف الأداء الوظيفي :**

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف بأنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد". (رواية محمد حسن، 2004، صفحة 216)

**كما عرف بأنه :** "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليه وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء." (عاشور أحمد صقر، 2005، صفحة 25)

**كما يعرف أيضا بأنه :** "مجموعة الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة." (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، صفحة 175)

ويرى "توماس جلبرت" بأنه يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر مختصر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معه. (عبد الباري إبراهيم ، 2003، صفحة 26)

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك تعدد في مفاهيم الأداء الوظيفي وهذا لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل .

ثانيا - عناصر الأداء الوظيفي :

يمكن القول إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي هي:

✓ **المعرفة بمتطلبات العمل** : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على تنظيم

وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات في العمل .

✓ **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد إنجازه في العمل وإنجاز الأعمال في

أوقاتها المحددة. (إيمان خويلدات، 2014، صفحة 6)

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي :

**كمية العمل** : وهي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال

فترة زمنية محددة .

**نوعية العمل** : وتعني مستوى الدقة، والجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات .

نمط إنجاز العمل : يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الوسائل والطرق. (إبراهيم

فيصل فهد بن محمد، 2008، صفحة 6)

ويحدد هايينز HAYNES ثلاثة عناصر للأداء هي :

1. **الموظف** : من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2. **الوظيفة** : من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع

فيه تحد ويحتوي على

3. **الموقف** : من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة

الإدارية والهيكل التنظيمي .

ثالثا - أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

✓ **الأداء** هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط

بالعناصر البشري الذي يجبر العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها

للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق

أهداف المنظمة .

✓ يؤدي الأداء إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة .

- ✓ إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل .
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وكذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين .
- ✓ يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة .
- ✓ يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- ✓ يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- ✓ يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات .
- ✓ يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارة العاملين .
- ✓ يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة البشرية في المؤسسة. (فيصل عبد

الرؤوف الدحل، 2001، صفحة 30)

المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي

أولاً - محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي :

1. القدرات : وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة .
2. إدراك الدور أو المهمة : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله
3. 3- الجهد : يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. (محمد زايد، 1997، صفحة 57)

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} * \text{القدرات (الخبرات)} * \text{إدراك الدور}$$

ومن ثم نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض. ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي :

1. الرغبة : وتعبر عن دافعية الفرد .
2. القدرة : تعبر عن مدى تمكن الفرد من الأداء .
3. بيئة العمل : مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا الملامح المادية مثل ساعات العمل. (سعاد بعجي، 2007 ، صفحة 60)

#### ثانيا : معايير الأداء الوظيفي

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداما، ويعد الأداء أحد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته وتتحصر أهم معايير الأداء في :

#### 1. الجودة :

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة .

#### 2. الوقت :

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضامن على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال اللازمين لذلك .

#### 3. الكمية :

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء. (خليفة زياد سعيد، 2007،

صفحة 60)

## المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاث مجموعات وهي :

## 1. عوامل إدارية تنظيمية : وتتمثل في :

-عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والأجور والحوافز وغيرها .

✓ الصراع بين الفرد ورئيسه وبين الفرد وزملائه .

✓ عدم تحديد مهام الوظيفة تحديد دقيقا .

✓ الإشراف السيئ والنقص في التدريب .

✓ عدم تحديد واجبات الفرد .

✓ نقص في الموارد أو تأخر وصولها. (عبد الباري ذرة ، 2008 ، صفحة 24)

## 2. عوامل متعلقة بالفرد :

وتتمثل في نقص رغبة ودافعية الفرد للعمل، ووجود دوافع فطرية لدى الفرد لمقاومة التغيير، وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل والمشاكل العائلية .

## 3. عوامل فنية وتكنولوجية وعوامل البيئة الخارجية :

تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق أساليب العمل فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام ، أما عوامل البيئة الخارجية فتتمثل في الأحوال التنظيمية وظروف العمل، التشريعات الحكومية والنفقات العمالية، الاضطراب السياسي والصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع. (خالد محمد الشوابكة،

2008، صفحة 42)

**المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي**

من الطبيعي أن يتفاوت أداء الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم الوظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة للفرد الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله، ونظراً لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم ومعرفة نتائج أعمالهم مما يسمح بتقييم أدائهم .

**المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي**

يعد تقييم الأداء من الوظائف الهامة والأساسية لأي مؤسسة، فهو يبين نقاط القوة والضعف التي تحيد بأداء العاملين، بالتغيير في متطلبات العمل والمهارات والقدرات الذهنية للأفراد وتأثيرها على العمل، فرض على المنظمات ضرورة التأكد من قيام العاملين لأعمالهم بالكيفية المطلوبة والمحددة وذلك من خلال تقييم أدائهم .

**أولاً: تعريف تقييم الأداء :**

يعرف تقييم الأداء على أنه : الإجراءات التي تساعد المجتمع، مراجعة ومشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل. (مصطفى كامل ، 1992 ، صفحة 279) وهو : " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة". (سيد محمد جاد الرب، 2009 ، صفحة 59)

ويعرف أيضاً بأنه : " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون الأفراد قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها". (1 أحمد ماهر، 2007 ، صفحة 208)

كما أن تقييم الأداء هو : عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها والفرد والسلوكيات التي يمارسها وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً .

ويقصد به : " الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم وواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب". (مهندس محمد جمال الكافي ، 2007 ، صفحة 209)

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا غاية لأقسام ووحدات الإنتاج حيث تكون مستمرة

ومنظمة وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المسطرة منها يجب التعامل معها بشكل دقيق وذلك من خلال إشراك جميع الأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من نتائج التقييم .

**من التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية :**

- ✓ إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة سابقا .
- ✓ عملية إيجابية لأنها تسعى لكشف العيوب وإنما أيضا تهتم بنقاط القوة .
- ✓ عملية تامة وشاملة وعامة في وقت واحد .
- ✓ إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات زمنية متباعدة
- ✓ عملية لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم. (مؤيد السعيد السالم، 2008،

**صفحة 140)**

**ثانيا : أهمية التقييم الأداء :**

تتبع أهمية تقييم الأداء من طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها، وتتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

- ✓ تساعد على توجيه نظر الإدارة إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف .
- ✓ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف .
- ✓ يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل لكل مرحلة من مراحل التقييم.
- ✓ توجيه العاملين لأداء أعمالهم .
- ✓ المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي .
- ✓ أسلوب تتبعه المنظمات من أجل استخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع أفرادها بإتباع معايير واقعية وقياسية محددة.
- ✓ ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- ✓ تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي

تحت إشرافهم. (علي غربي، وآخرون، 2007، صفحة 240)

المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء الوظيفي .

إن تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية :

أولاً : أهداف خاصة بالمنظمة :

- ✓ الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة .
- ✓ تحسين بيئة العمل الاجتماعية حيث تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها .
- ✓ المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم من توفر قاعدة بيانات حول أداء العاملين .
- ✓ تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين الفوائد والتكاليف.

(عمر تيمجدين، 2013، صفحة 61)

ثانياً : أهداف خاصة بالعاملين والمديرين :

- ✓ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم .
- ✓ تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم .
- ✓ توفير الوسائل والطرق المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين .
- ✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه .
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة .
- ✓ مساعدة المشرفين على تفهم العاملين وتحسين الاتصال بهم مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم.

(خالد عبد الرحيم الهيثي، 2003، صفحة 200)

### المطلب الثالث : المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية حيوية لقياس أداء الموظفين في المؤسسة، ولضمان نجاح هذه العملية، هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها، وفيما يلي سيتم التحدث عن المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء الوظيفي.

#### أولاً : متطلبات تقييم الأداء الوظيفي

تتشرط عملية تقييم الأداء وجود أساس تساعد في اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء و تقادي الخسائر نذكر منها:

✓ وجود هيكل تنظيمي واضح وفعال تتحدد فيه المسؤوليات و الصلاحيات لكل مدير بدون أي تداخل بينها.

✓ تحتاج الخطة الإنتاجية إلى أهداف واضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ، إذ لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال دراسة شاملة للأهداف ومناقشتها مع جميع المستويات داخل الوحدة الاقتصادية.

✓ يجب أن تكون الأهداف متوازنة بين الطموح المطلوب و الإمكانيات المتاحة للتنفيذ، حتى يتم تحقيق نجاح الخطة الإنتاجية بشكل فعال.

✓ يتطلب وجود نظام متكامل وفعال للمعلومات و البيانات و التقارير في الوحدة الاقتصادية لتقييم الأداء بشكل صحيح، كما يشترط أن تكون المعلومات سريعة ومنتظمة، وذلك لتمكين اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب، و لتصحيح الأخطاء وتجنب الخسائر .

#### ثانياً - دور المديرين التنفيذيين في تقييم الأداء الوظيفي :

يظهر دور المديرين التنفيذيين في تقييم أداء الموظفين في النقاط التالية :

✓ يقوم المديرين التنفيذيين بالمشاركة في وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، وذلك لضمان وضوح وعدالة العملية .

✓ يقوم المديرين التنفيذيين بتطوير عملية التقييم ودعمها من خلال تزويد العاملين بالملاحظات و الأفكار الجديدة والتوجهات اللازمة لتحسين أداء الموظفين.

✓ يقوم المديرين التنفيذيين بتوضيح المفاهيم و المصطلحات المرتبطة بعملية تقييم الموظفين، وذلك لضمان فهم صحيح و موحد للعملية .

✓ يستخدم المديرين التنفيذيين نتائج عملية التقييم لرفع كفاءة العاملين و تطوير العمل في المنظمة، من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

- ✓ يقوم المديرون التنفيذيون بوضع خطة تضمن متابعة أداء الموظفين على مدار السنة، وذلك لتحقيق رؤية شاملة للأداء وتوفير فرص لتقديم التوجيه و التطوير .
- ✓ توظيف نتائج التقييم يرفع كفاءة العاملين وتطوير العمل بالمنظمة .
- ✓ يلعب المديرون التنفيذيون دورا حاسما في ضمان سلامة العمل بمعايير التقييم المنفذة، من خلال التأكد من عدالة العملية و الالتزام بالمعايير الأخلاقية و القانونية. (حياة تبوب رميلة بومالة ، 2015 ، صفحة 23)

#### ثالثا: الصعوبات التي تواجهها عملية التقييم :

- تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي بعض الصعوبات والتحديات ومن بينها :
- ✓ الأثار التي تظهر جليا على بعض العوامل وما تخلقه من انطباعات الاستحسان والرضا لدى لجنة تقييم الموظف .
- ✓ الارتباك في تحديد الدرجات التقييمية يكون نتيجة للغموض في مفاهيم معايير التقييم
- ✓ الحالة النفسية للمقيم التي تعود على الموظف اما بالإيجاب أو السلب .
- ✓ التشدد أو التراخي في التقييم .
- ✓ العوامل الشخصية و التي تنعكس بالإيجاب أو السلب على مستوى التقييم . (خالد محمد الشوابكة ، 2008 ،

## خلاصة:

يعبر الأداء الوظيفي عن المجهودات التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والوصول إلى التفوق و التميز، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي من مفهوم، محددات، عناصر والمعايير و العوامل المؤثرة فيه، كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء وأهدافه ومتطلبات الأساسية لنجاحه التي تعد ضرورية لقياس كفاءة الأداء ومحاولة تحسينه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، و باعتبار العنصر البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المؤسسة.

# الفصل الثالث



# الجانب التطبيقي دراسة ميدانية



**تمهيد:**

من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وفي محاولة لتقديم أثر إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين، تم إسقاط هذه الدراسة ميدانيا على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة، ومحاولة التعرف على أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: التعرف على مؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: تحليل البيانات**

**المبحث الثالث : إختبار الفرضيات وتحليل النتائج**

**المبحث الأول : تقديم مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة :**

مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة هي الهيئة الحكومية المسؤولة عن تسيير وتطوير الأنشطة الشبابية و الرياضية في الولاية تسعى المديرية إلى تعزيز دور الشباب في المجتمع من خلال تنظيم برامج تربية ورياضية وثقافية وكذا دعم الجمعيات و النوادي الرياضية المحلية .

**المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة :**

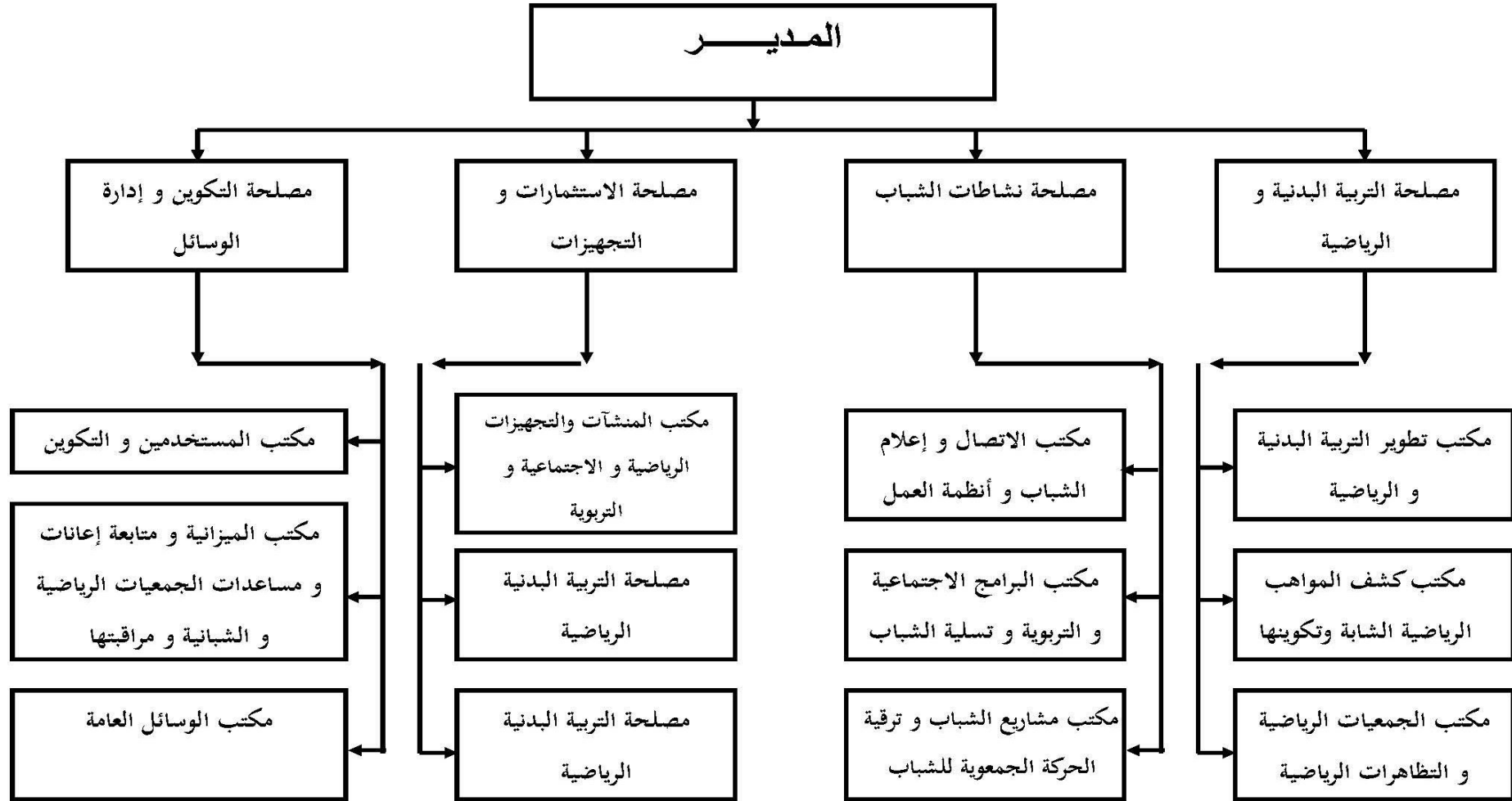
مديرية الشباب والرياضة هي إدارة لامركزية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، ويحكمها مرسوم رقم 06-345 بتاريخ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم وتشغيل مديريات الشباب والرياضة في الولاية، وهي مؤسسة إدارية عامة تتكفل بتطبيق النصوص والتعميم والقرارات وإدارة مشاكل القطاع الشبابي والرياضي.

نشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90/234 المؤرخ في 28.07.1990 وهي مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري و تربوي و ثقافي، ومرت بمراحل وفقا للتحويلات التي طرأت عليها حيث كانت مصلحة تابعة لقسم استثمار الموارد ثم مديرية ترقية الشباب إلى أن جاء المرسوم التنفيذي 93-283 المؤرخ في 23.11.1993 حيث أخذت الاسم النهائي عليه الآن مديرية الشباب و الرياضة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة :**

ويضم المدير وهو على رأس المديرية و اطارات المديرية وهم خريجي معاهد التكوين التابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث تلقى اطارات الشباب تكوينا متخصصا في مجال تأطير و تنشيط الشباب بينما تلقى اطارات الرياضة تكوينا متخصصا في مجال علوم الرياضة وتكنولوجياتها، وكذلك اطارات من خريجي الجامعات.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة

المطلب الثالث: نشاطات وأهداف مديرية الشباب والرياضة

أولاً: نشاطات مديرية الشباب والرياضة :

- ✓ تطوير البرامج الاجتماعية التربوية والترفيهية وترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة، وكذا هياكلها وتطويرها وتنشيطها.
- ✓ تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم و كذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف والتهميش بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- ✓ ضمان متابعة برامج الاستثمار وانجاز الهياكل الأساسية، وكذا تقييمها و صيانتها .
- ✓ وضع التنظيمات وأقطاب وانتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية.
- ✓ إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية .
- ✓ تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية .
- ✓ إعداد برامج الإعلام و الاتصال و الإصغاء للشباب وتطويرها و تنشيطها .
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير مؤسسات و هيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها .
- ✓ مساعدة الحركة الجمعوية في التكفل بالأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التربية البدنية والرياضية والسهر على تطوير صيغ الشراكة في هذا المجال.

ثانياً: أهداف مديرية الشباب والرياضة

- ✓ النهوض بالشباب رياضيا واجتماعيا وثقافيا.
- ✓ دعم القيم الاخلاقية والروحية والرياضية والاجتماعية.
- ✓ تقديم المساعدات التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- ✓ وضع في متناول الشباب المعلومات التي شانها ان توجههم وتسهلهم في ادماجهم في الميادين الاجتماعية والثقافية.
- ✓ تطور النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في اوساط الشباب ومرافقتها.
- ✓ تنظيم الأعمال العامة والتربية الصحيحة والاصغاء النفسي لفائدة الشباب.
- ✓ تنظيم نشاطات الهواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم وصف إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق اهداف الدراسة المرجوة، حيث تضمن هذا المبحث تحديد الاطار المنهجي الذي سنتبعه للقيام بالدراسة الميدانية وكيفية تصميمها وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية و ابراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفي الأخير نقوم بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى ثباتها.

## المطلب الأول : الاطار المنهجي للدراسة

في هذا المطلب سوف نتناول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة لمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة كمحل الدراسة.

## أولاً: المنهج المعتمد

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة لأنه أسلوب من أساليب البحث العلمي يُستخدم لدراسة الظواهر كما تحدث طبيعياً ويهدف إلى جمع المعلومات عنها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات دقيقة تساعد في فهم الواقع أو اتخاذ قرارات بشأنه

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة .

- **مجتمع الدراسة** هو "العدد الكلي لجميع المفردات أو الوحدات التي تشترك في خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تهتم الباحث، والتي يسعى من خلالها إلى تعميم نتائج دراسته (عبيدات ذوقان وآخرون، 2010، صفحة 159) والمجتمع الذي نحن بصدد دراسته هم موظفي مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة و بالغ عددهم 40

- **عينة الدراسة**

عينة الدراسة هي "مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق أسس علمية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً، وتُستخدم لإجراء الدراسة عليها وتعميم النتائج على المجتمع بأكمله." (خليل، حسن حسين، 2009، صفحة 112)

حيث تمثلت عينة الدراسة في عينة بلغ عددها 40 موظف في مديرية الشباب و الرياضة بولاية المسيلة فقد تم اختيار أفراد العينة من إطارات المديرية ، حيث يكون لكل فرد في المجتمع الاحصائي فرصة للاختيار .

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة و بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا

أولاً: مصادر بيانات الدراسة

عند انجاز أي بحث لابد من توفر المعلومات والبيانات للإحاطة بالموضوع من جميع الجوانب وللحصول على هذه المعلومات يجب الاعتماد على مصادر أولية وثانوية.

### 1- المصادر الاولية

هناك عدة مصادر ثانوية تم الاعتماد عليها في دراستنا ومن بينها الكتب، المقالات، رسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه

### 2- المصادر الثانوية

تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر اولي لجمع البيانات كونه يعتبر من اهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الأولية، ويعرف الاستبيان بأنه " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات

تم التركيز على الاستبيان كأداة للدراسة نظرا لطبيعة الموضوع، بحيث يحتوي على مجموعة من العبارات والتي يدور محورها حول موضوع البحث، ليجيب عليها موظفي المؤسسة محل الدراسة، بعدها تستخدم نتائج هذا الاستبيان، وكل المعلومات التي تم الحصول عليها بواسطة الأدوات الإحصائية في الوصول إلى إجابة عن الإشكالية المدروسة.

ثانيا: بناء الاستبيان ومعالجته احصائيا

مرت عملية بناء الاستبيان على عدة مراحل وهي كالتالي:

### 1- بناء اداة الدراسة

تصميم أداة الدراسة بالاعتماد على استبيانات لدراسات وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:  
 ✓ الجدول(02): يوضح درجات مقياس الدراسة.

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

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وبعد اختيار السلم المتبع تم تصميم الاستبيان وتقسيم الى قسمين:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لكل موظف وهي: الجنس، الخبرة، الراتب الشهري، المؤهل العلمي.

**القسم الثاني:** ويتضمن 35 سؤالاً تعكس أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي، وهي موزعة كالتالي:

**المتغير المستقل:** و المتمثل في ابعاد التسويق الداخلي

**المتغير التابع:** و المتمثل في بعد قياس أداء الوظيفي

## 2- أساليب تحليل البيانات

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب علينا أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة، وهو إختبار ضروري لإختيار الاختبارات، ففي حالة كون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نلجأ الى الإختبارات المعلمية و في الحالة العكسية نلجأ الى الاختبارات الغير المعلمية.

و هناك العديد من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، من بينها إختبار كولمجروف سمرنوف الذي سيتم إعتماده في دراستنا.

## 3- إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف سمرنوف)

يبين الجدول رقم (03) النتائج المحصل عليها بعد اجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov على الابعاد أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي، ونشير هنا الى ان قاعدة الحكم على توزيع البيانات في هذا الاختبار مرتبطة بقيمة sig فإذا كانت أكبر من 0.05 فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و العكس صحيح .

### جدول رقم(03): إختبار التوزيع الطبيعي(Kolmogorov-Smirnov)

المحور	البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	بعد اختيار العاملين	1,244	0,092*
2	بعد تدريب العاملين	0,862	0,443*
3	بعد مكافأة العاملين	0,743	0,302*
4	بعد الإتصال الداخلي	1,173	0,116*
5	بعد تمكين العاملين	0,548	0,991*
6	بعد الأداء الوظيفي	0,567	0,962*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

ومن خلال الجدول رقم (03) نجد أن مستوى الدلالة **sig** أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية .

و بعد ما تم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ) (IBM SPSS Statistics V26)، و التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و المدى لوصف متغيرات الدراسة .
- معامل الانحدار من اجل معرفة الأثر.

#### 4- قياس ثبات وصدق أداة الدراسة

1- **الصدق الظاهري:** للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تمت الاستعانة بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الاقتصاد و التسيير، والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم العلمية والعملية .

2- **ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات الاستبيان. أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان. يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (04) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

#### جدول رقم (04): قيمة معامل Cronbach's Alpha

العدد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
التسويق الداخلي	0,854	23
بعد الأداء الوظيفي	0,852	12
الكلي	0,773	35

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من خلال جدول رقم (3-2) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (1) قابلاً للتوزيع، تكون الباحثة قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

**المطلب الثالث: تحليل البيانات الوصفية:**

سيتم في هذا المبحث التطرق الى عرض الوصف الاحصائي لخصائص العينة ونتائجها وتحليلها

**المطلب الأول: الوصف الاحصائي لخصائص العينة**

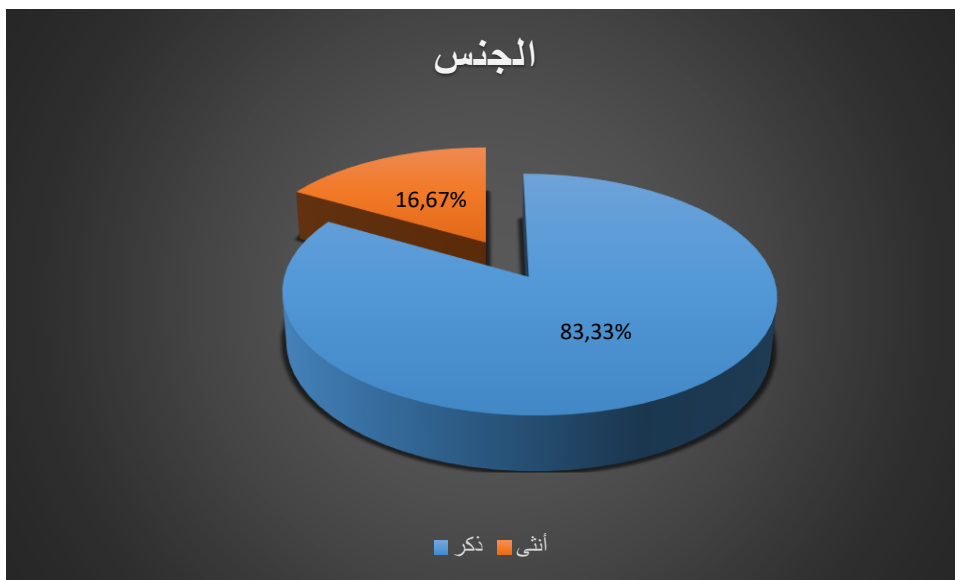
الجدول التالي تبين توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية للموظفين.

**الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
83,33	30	ذكر
16,67	6	أنثى
%100	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

**الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من خلال فحص توزيع افراد العينة المكونة 36 فردا

- بلغ عدد الذكور في العينة 30 فرداً، أي ما نسبته 83.33% من إجمالي العينة.

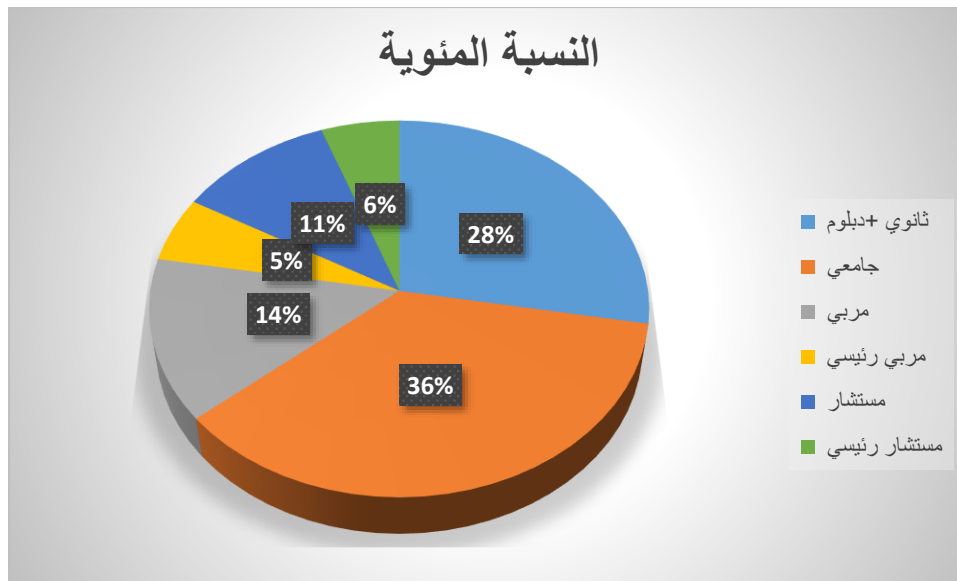
• بلغ عدد الإناث في العينة 6 فردًا، أي ما نسبته 16.67% من إجمالي العينة. من ونستكشف من خلال هاته النتائج ارتفاع نسبة الذكور على الاناث ويرجع هذا الى طبيعة عمل المؤسسة الرياضية وحسب عرف مجتمعنا..

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

النسبة المئوية	التكرارات	المهنة
27,78%	10	ثانوي +دبلوم
36,11%	13	جامعي
13,89%	5	مربي
5,56%	2	مربي رئيسي
11,11%	4	مستشار
5,56%	2	مستشار رئيسي
%100	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير رتبة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من خلال النتائج المتحصل عليها وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً نلاحظ:

**مستوى التكوين (تعليمي):**

- ما نسبته **63.89%** من الموظفين يحملون مؤهلات علمية (ثانوي + دبلوم أو جامعي):
    - جامعيون: **36.11%**
    - ثانوي + دبلوم: **27.78%**
  - يُعد هذا مؤشراً جيداً من حيث توفر قاعدة معرفية مناسبة يمكن تطويرها من خلال التكوين المستمر.
- الوظائف التربوية والتوجيهية:**

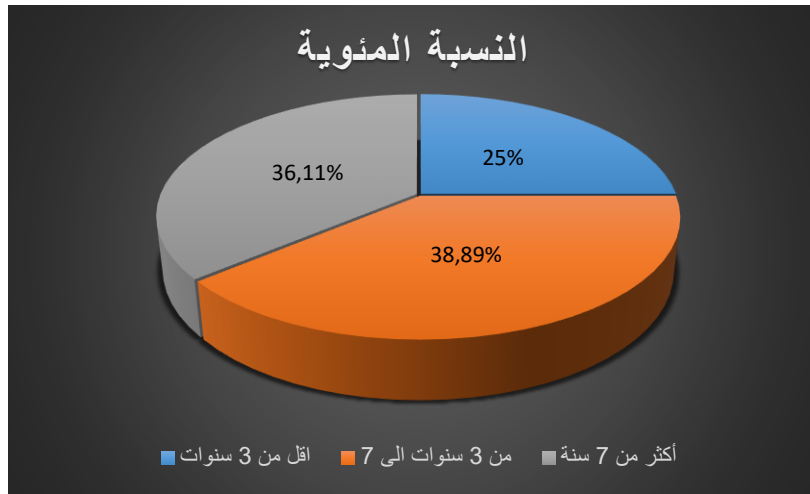
- **19.45%** مربّي ومربّي رئيسي يمثلون معاً
- **16.67%** مستشار ومستشار رئيسي يمثلون معاً
- هذه الوظائف تلعب دوراً حيوياً في تأطير الشباب داخل المراكز، وهو ما يُظهر التوجه التربوي والمهني للمديرية.

**الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة**

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	9	30,3
من 3 سنوات الى 7	14	19,7
أكثر من 7 سنة	13	17,1
الإجمالي	36	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

من خلال النتائج المتحصل عليها وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 فرداً، نلاحظ ان أكثر فئة تمثل القوى العاملة حالياً فئة "من 3 إلى 7 سنوات" بنسبة 38.89%، ما يُظهر طاقماً شاباً نسبياً بدأ في اكتساب الخبرة المهنية. اما فئة أصحاب الخبرة العالية أكثر من 7 سنوات تمثل 36.11%، وهي نسبة جيدة تدل على وجود خبرات يمكن الاستفادة منها في الإشراف والتدريب الداخلي. وفيما يخص المبتدئون اقل من 3 سنوات بنسبة 25%، وهي نسبة معتدلة تُظهر تجديداً في الكادر الوظيفي، مما يتطلب برامج إدماج وتأطير.

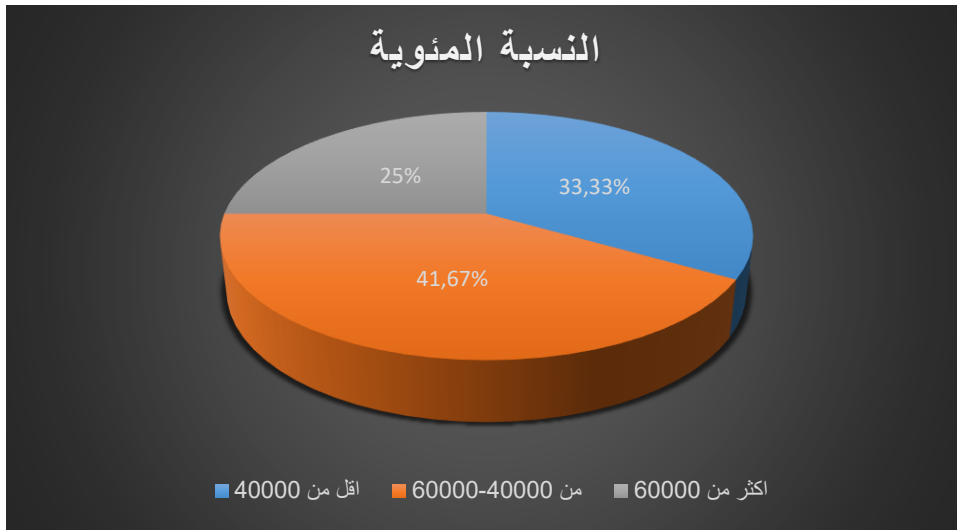
هناك توازن جيد بين فئات الخبرة الثلاث، ما يوفر بيئة مثالية لتبادل الخبرات وتكوين فرق عمل متكاملة

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب

الراتب	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 40000	12	33,33
من 40000-60000	15	41,64
أكثر من 60000	9	25,0
الإجمالي	36	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel 2016

من خلال النتائج المتحصل عليها وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 36 الفئة المتوسطة (40,000 – 60,000 دج):

- تمثل أكبر شريحة من الموظفين بنسبة 41.67%.
- غالبًا تشمل موظفين في رتب متوسطة أو لديهم أقدمية متوسطة.
- الفئة الدنيا اقل من 40,000 دج
- تمثل ثلث الموظفين تقريبًا (33.33%).
- تُشير إلى وجود عدد معتبر من الموظفين الجدد أو أصحاب الرتب الدنيا.
- الفئة العليا أكثر من 60,000 دج
- تمثل ربع الموظفين (25%).
- غالبًا تشمل المستشارين، المربين الرئيسيين، أو أصحاب أقدمية مرتفعة.

**المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و اختبار فرضيات البحث**

خصص هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على أساليب إحصائية تتوافق مع فرضيات الدراسة، للتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

**المطلب الأول عرض نتائج الدراسة**

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS المتعلقة بالإحصاء الوصفي لبيانات عينة الدراسة، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبيان وذلك عبر عرض نتائج الإحصاء الوصفي لتفاصيل المحاور، بغرض معرفة وتحليل مدى استجابة مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذه المحاور من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك وفقا لسلم ليكرث الخماسي، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (4=1-5) للحصول على طول الخلية الصحيحة (0.8=5/1-5) ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الاعلى للفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (09):

5 إلى 4.20	من 3.40 إلى 4.20	من 2.60 إلى 3.40	من 1.80 إلى 2.60	من 01 إلى 1.80	مجال المتوسط الحسابي
عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	مستوى التطبيق

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على على دراسات سابقة

**أولا : أهمية اختيار العاملين بالمؤسسة محل الدراسة**

لوصف مستوى أهمية اختيار العاملين، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (09)

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية اختيار العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تقوم الإدارة باختيار الموظفين من ذوي الكفاءات	3,9667	0,96431	2	عالي
2	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3,7456	1,14921	3	عالي
3	تستخدم الإدارة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة	4,0667	0,73968	1	عالي
4	قبل تعيين تم اخضاعهم لاختبارات في الشخصية تدريب العاملين	3,1333	0,89955	4	عالي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,9900	0,955 81		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باختيار العاملين في مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.13 - 4.06) فقد جاءت في المرتبة الاولى تستخدم الإدارة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة بمتوسط حسابي (4.13) وهو اعلى من المتوسط العام (3.99)، وانحراف معياري (0.81) وهذا يبين لنا ان الإدارة تحظى بتقدير إيجابي في اختيار الكفاءات، وضوح المعايير.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول باختيار العاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية مهارات باختيار العاملين ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة باختيار العاملين أغلب مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بعد باختيار العاملين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، و تشير نتائج الجدول إلى جميع الفقرات جاءت ضمن "مستوى عالي" من التطبيق، مما يُظهر تقييماً إيجابياً شاملاً لسياسات التوظيف والتدريب.

ثانياً: أهمية بعد تدريب العاملين

لوصف مستوى أهمية بعد تدريب العاملين، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد تدريب العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	وجد في الادارة برنامج تدريبي منتظم للموظفين	2,438	0,6869	3	منخفض
2	هدف البرامج التدريبية الى اكتساب الموظفين مهارات كافية	1,973	0,7988	5	منخفض
3	البرنامج التدريبي الذي يتلقاه الموظفون يتعلق بالوظيفة التي يشغلونها	2,397	0,7020	4	منخفض
4	يتم وضع الخطط التدريبية بناء على أهداف معدة مسبقا	2,521	0,6689	2	منخفض
5	يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية	2,644	0,6094	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2,1986	0,46370		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد تدريب العاملين حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.97 - 2.64) فقد جاءت في المرتبة الاولى يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية بمتوسط حسابي (2.64) وهو اعلى من المتوسط العام (2.19)، وانحراف معياري (0.46)، حيث تشير نتائج إلى أن مستوى تطبيق البرامج التدريبية في الإدارة محل الدراسة يعد منخفضاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.1986) وهو يقع ضمن مستوى "منخفض". كما أظهرت معظم الفقرات تقييمات متدنية، باستثناء فقرة واحدة فقط تجاوزت مستوى "منخفض" إلى "متوسط"، وهي المتعلقة بمشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية.

ويعكس هذا الوضع وجود قصور في التخطيط والتنفيذ والتوجيه الإستراتيجي للبرامج التدريبية، لا سيما فيما يتعلق بربط البرامج باحتياجات الوظيفة، وتحديد الأهداف التدريبية بدقة، وضمان اكتساب الموظفين المهارات المطلوبة. كما تشير النتائج إلى ضرورة تعزيز ثقافة التدريب داخل الإدارة وزيادة فعالية البرامج التدريبية المقدمة .

**ثالثاً: أهمية مهارات بعد مكافأة العاملين**

لوصف مستوى أهمية بعد مكافأة العاملين، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (3-10)

**الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد مكافأة العاملين**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	أتلقي تشجيعات من المسؤولين عن العمل المبذول	4,356	0,7705	2	عالي
2	تشعر بالرضا عن الترقية في العمل	2,027	0,8815	5	منخفض
3	أخذ الادارة الشكوة المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار	3,986	0,8078	4	عالي
4	الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به	4,274	0,8860	3	عالي
5	منحة المردودية كافية لتقييم الجهد المبذول	4,438	0,7262	1	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,8162	0,2164		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

استنتاج :

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى التحفيز المادي والمعنوي المقدم للموظفين في الإدارة مرتفع بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.8162) وهو يقع ضمن مستوى "عالي". وهذا يدل على أن الإدارة تبذل جهودًا ملحوظة في دعم موظفيها من خلال التشجيع، الرواتب، المكافآت، والتعامل الجيد مع شكاوى الموظفين. ومن أبرز ما جاء في النتائج أعلى فقرة تقييمًا كانت "منحة المردودية كافية لتقييم الجهد المبذول" بمتوسط (4.438)، مما يشير إلى رضا كبير لدى الموظفين بخصوص الحوافز. تليها فقرة "أنتقى تشجيعات من المسؤولين عن العمل المبذول" (4.356)، وهي مؤشر إيجابي على الدعم المعنوي داخل بيئة العمل، و في المقابل، كانت الفقرة الأقل تقييمًا هي "تشعر بالرضا عن الترقية في العمل" بمتوسط منخفض (2.027)، مما يشير إلى وجود مشكلة أو شعور بعدم العدالة أو الرضا في نظام الترقية.

رغم أن نظام التحفيز في الإدارة يُعد فعالاً بشكل عام، خاصة من حيث المكافآت المالية والتشجيع المعنوي، إلا أن هناك نقطة ضعف واضحة تتعلق بالترقيات، تستوجب إعادة النظر في معاييرها وآلياتها لضمان تحقيق الرضا الوظيفي الكامل وتعزيز الانتماء المؤسسي.

رابعاً: أهمية بعد الاتصال الداخلي

لوصف مستوى أهمية بعد الاتصال الداخلي، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (3-11).

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد الاتصال

الداخلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	تتبع الادارة سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين	4,341	0,7938	1	عالي
2	توفر الادارة المعلومات والتجهيزات الكافية لتسهيل العمل على الموظفين	4,164	0,7995	3	عالي
3	يوجد تواصل داخل المؤسسة واتصال دائم ومباشر	4,302	0,7856	2	عالي
4	هناك تعاون في وضع خطط وأهداف المؤسسة	2,205	0,7986	5	ضعيف
5	تشجع المؤسسة بناء علاقات شخصية بين الموظفين داخل وخارج العمل	3,944	0,7143	4	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,7912	0,58515		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن مستوى الاتصال الداخلي داخل المؤسسة يُعد مرتفعًا بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.7912)، وهو ما يشير إلى تطبيق جيد لممارسات الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين.

وقد حصلت معظم الفقرات على تقديرات مرتفعة، تعكس وجود بيئة تنظيمية تتسم بالانفتاح وسهولة الوصول إلى المعلومات وتيسير التفاعل بين الموظفين والإدارة، ومن أبرز تلك الفقرات:

الفقرة (1): "تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين" بمتوسط (4.341)، وهي الأعلى، وتُبرز مدى استعداد الإدارة للتواصل المباشر مع الموظفين.

الفقرة (3): "يوجد تواصل داخل المؤسسة واتصال دائم ومباشر" بمتوسط (4.302)، ما يدل على فعالية البنية التحتية للاتصال المؤسسي.

الفقرة (5): "تشجع المؤسسة بناء علاقات شخصية بين الموظفين داخل وخارج العمل" أيضًا تعزز بيئة العمل التعاونية.

في المقابل، تشير الفقرة (4): "هناك تعاون في وضع خطط وأهداف المؤسسة" إلى نقطة ضعف واضحة، حيث حصلت على متوسط منخفض (2.205) وتصنيف "ضعيف"، ما يدل على قلة مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

و عليه يمكن القول انه تتميز المؤسسة بمستوى عالٍ من الاتصال الداخلي من حيث الانفتاح والتواصل وتوفير المعلومات، إلا أن هناك حاجة ملحة لتعزيز مشاركة الموظفين في وضع الخطط والأهداف لضمان مزيد من الشفافية والتمكين الوظيفي.

**خامسا: أهمية بعد تمكين العاملين**

لوصف مستوى أهمية بعد تمكين العاملين لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (14)

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى وأهمية بعد تمكين العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	شارك الادارة الموظفين في وضع الخطط و الأهداف	4,205	0,8326	1	عالي
2	لدى الموظفين صلاحيات كافية لأتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم	4,260	0,8338	2	عالي
3	تشجع الادارة العليا تقديم المقترحات من طرف الموظفين	3,685	0,7431	4	عالي
4	دعم المؤسسة الابداع والابتكار داخل العمل	2,233	0,8253	3	منخفض
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3,5957	0,5590		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى أن مستوى تمكين العاملين في المؤسسة يُعد مرتفعاً نسبياً في بعض الجوانب، حيث حصلت معظم الفقرات على متوسطات حسابية مرتفعة تقع ضمن مستوى "عالي"، ما يدل على وجود اتجاه إيجابي من قبل الإدارة نحو تعزيز مشاركة الموظفين في بعض الجوانب الإدارية. ومن أبرز المؤشرات الإيجابية:

- الفقرة (2): لدى الموظفين صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم "حصلت على أعلى متوسط (4.260)، مما يعكس وجود ثقة إدارية في قدرات الموظفين ودعم للاستقلالية في أداء المهام.
- الفقرة (1): تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف (4.205) "وهي مؤشر على سعي الإدارة لتعزيز الشراكة والتخطيط التشاركي.
- الفقرة (3): تشجع الإدارة العليا تقديم المقترحات من طرف الموظفين (3.685) "تدل على بيئة مشجعة للمبادرات الفردية، رغم أنها الأقل ضمن الفقرات المصنفة "عالي".
- الفقرة (4): دعم المؤسسة الإبداع والابتكار داخل العمل "جاءت بمتوسط منخفض (2.233) وتقييم "منخفض"، ما يشير إلى ضعف في توفير بيئة محفزة على التفكير الإبداعي والتجديد.

يمكن القول إن المؤسسة تطبق عدة ممارسات إيجابية في مجال تمكين العاملين، خصوصًا في منح الصلاحيات والمشاركة في الخطط، غير أن هناك حاجة واضحة إلى تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل، وذلك عبر تحفيز الموظفين على التفكير خارج النطاق التقليدي، وتوفير آليات داعمة لتطبيق أفكارهم الجديدة.

**سادسًا: أهمية بعد أداء الوظيفي**

لوصف مستوى أهمية بعد أداء الوظيفي، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري، كما هو موضح في الجدول رقم (3-13)

**الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوي بعد أداء الوظيفي**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	مستوى التطبيق
1	أستثمر جهدي الكامل في أداء مهامي	4,631	0,592	1	عالي
2	أبدل جهد و وقت اضافي في انجاز مهامي	3,006	0,827	12	عالي
3	يشعرنى عملي بأن أهداف المؤسسة هي أهدافي	4,133	0,973	6	عالي
4	أظهر المرونة في العمل الجماعي و التعاون مع زملائي	4,451	0,575	2	عالي
5	لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	3,866	1,008	10	عالي
6	أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	4,410	0,674	3	عالي
7	لا توجد شكاوى عن أداء عملي	4,066	1,142	7	عالي
8	تقييم قدرات الموظفين و مهاراتهم وفق معايير محددة	4,233	0,858	5	عالي
9	إتباع الإدارة مهارات و عمل الموظفين لمعرفة المشاكل التي تواجههم لتكفل بها	4,310	0,702	4	عالي
10	تتلاءم بيئة العمل مع العمل الذي أقوم به	3,966	0,764	9	عالي
11	تشجيعات المسؤولين تجعل لدي الرغبة والقابلية على أداء مهامي	4,033	0,507	8	عالي
12	تعمل الإدارة على منح مكافأة وتحفيزات من أجل تحسين الأداء	3,233	0,568	11	عالي
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4,0281	0,730		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

تشير نتائج الجدول رقم (3-13) إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين مرتفع بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.0281) مما يعكس درجة عالية من الالتزام والفعالية في تنفيذ المهام الوظيفية داخل المؤسسة.

**أبرز المؤشرات الإيجابية:**

**الفقرة (1):** "أستثمر جهدي الكامل في أداء مهامي" سجلت أعلى متوسط (4.631) ما يدل على تقان واضح من الموظفين في تنفيذ مسؤولياتهم.

**الفقرة (4):** "أظهر المرونة في العمل الجماعي والتعاون مع زملائي" (4.451) تعكس روح العمل الجماعي والمرونة السلوكية في المؤسسة.

**الفقرة (6):** "أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة" (4.410) تُظهر وعي الموظفين بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة. مواطن الضعف النسبي:

**الفقرة (2):** "أبذل جهد ووقت إضافي في إنجاز مهامي" حصلت على أدنى متوسط (3.006) مما قد يشير إلى تراجع الاستعداد لبذل جهد إضافي خارج نطاق المهام الأساسية، ربما لأسباب تتعلق بالتحفيز أو الضغط الوظيفي.

**الفقرة (12):** "تعمل الإدارة على منح مكافآت وتحفيزات من أجل تحسين الأداء" جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.233) ما يكشف عن ضعف في نظام المكافآت والتحفيز بالرغم من الأداء العالي. وعليه تُظهر نتائج الجدول أن الموظفين يتمتعون بمستوى عالٍ من الأداء والانضباط والالتزام بالعمل، ويؤدون مهامهم بكفاءة وتعاون. ومع ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى تعزيز الجوانب التحفيزية، خصوصًا من حيث المكافآت والدعم الإضافي، لتحفيز المزيد من الجهد الطوعي والمستدام.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضيات**

**أولاً: اختبار الفرضية الأولى**

تفترض هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية اختيار العاملين ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُراد من خلال اختبار هذه الفرضية التحقق من مدى تأثير كفاءة إجراءات اختيار العاملين في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى فاعلية سياسات الاختيار في التأثير على الأداء الوظيفي، انطلاقًا من كون اختيار الموارد البشرية المؤهلة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار هذه العلاقة إحصائيًا، وذلك اعتمادًا على بيانات العينة وتحليل مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين أثر اختبار العاملين على تحسين الأداء الوظيفي

البيان	SIG	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوي الدلالة	DF	F المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	البيان
الأداء الوظيفي	0.00	6,53	0.759	0.00	1	21.52	0,648	0,869	
					35				
					36				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول رقم (3-14) وقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بين اختيار العاملين وتحسين الأداء الوظيفي بلغ 0.869، وهو معامل مرتفع يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة 0.648، ما يعني أن 64.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال متغير اختيار العاملين، وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير وتحسين الأداء. وبالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل التأثير ( $\beta$ ) بلغت 0.759، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في كفاءة اختيار العاملين تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بمقدار 0.759 وحدة. وقد جاءت قيمة  $T = 6.53$  ومستوى الدلالة  $(Sig) = 0.00$ ، وهو ما يدل على دلالة إحصائية قوية للمعامل. كذلك بلغت قيمة F المحسوبة = 21.52، وهي أيضاً دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

بناءً على النتائج السابقة، يمكن القول بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تفترض هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية تدريب العاملين ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُراد من خلال اختبار هذه الفرضية التحقق من مدى تأثير كفاءة إجراءات تدريب العاملين في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.

#### الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى فاعلية سياسات تدريب العاملين في التأثير على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من كون اختيار الموارد البشرية المؤهلة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة المؤسسية

وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار هذه العلاقة إحصائياً، وذلك اعتماداً على بيانات العينة وتحليل مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين لأثر تدريب العاملين على تحسين الأداء الوظيفي

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	T	SIG
الأداء الوظيفي	0, 256	0, 018	1,368	1	0.011	0.09	0,714	0.211
				35				
				36				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

#### نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

- الفرضية الصفرية: (H<sub>0</sub>) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- الفرضية البديلة: (H<sub>1</sub>) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

وبناءً على نتائج الجدول رقم (3-15)، بلغ معامل الارتباط (R) بين تدريب العاملين والأداء الوظيفي 0.256، وهي علاقة ضعيفة. كما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.018، ما يشير إلى أن تدريب العاملين يفسر فقط 1.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهي نسبة ضعيفة وغير كافية لتفسير الفروق في الأداء.

من جانب آخر، أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.09$ ، وهي قيمة منخفضة تدل على تأثير ضعيف لتدريب العاملين على الأداء الوظيفي. كما بلغت قيمة  $T = 0.714$  ومستوى الدلالة Sig = 0.211، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ، لم تكن قيمة F المحسوبة (1.368) ذات دلالة إحصائية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين تدريب العاملين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة غير ذات دلالة إحصائية. وعليه، يتم قبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ورفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تدريب العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة  
ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تفترض هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُراد من خلال اختبار هذه الفرضية التحقق من مدى تأثير تحفيز ومكافأة العاملين في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.  
الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى فاعلية سياسات تحفيز ومكافأة العاملين في التأثير على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من كون اختيار الموارد البشرية المؤهلة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار هذه العلاقة إحصائياً، وذلك اعتماداً على بيانات العينة وتحليل مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين لأثر تحفيز ومكافأة العاملين على تحسين الاداء الوظيفي

SIG	T	$\beta$ معامل الانحدار		مستوي الدلالة	DF	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	البيان
0.00	4,150	0.6	تحفيز العاملين ومكافأة	0.00	1	23.83	0.589	0.631	الاداء الوظيفي
					35				
					36				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:

الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم إجراء تحليل انحدار بسيط، وقد أوضحت نتائج الجدول رقم (3-16) ما يلي:

بلغ معامل الارتباط  $R = 0.631$ ، مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين متغير التحفيز والمكافآت ومتغير الأداء الوظيفي.

بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.589$ ، وهو ما يعني أن 58.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في مستوى تحفيز ومكافأة العاملين.

كانت قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.6$ ، أي أن زيادة وحدة واحدة في التحفيز والمكافأة تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.6 وحدة.

بلغت قيمة  $T = 4.150$ ، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى دلالة إحصائية قوية.

كانت قيمة F المحسوبة = 23.83، وهي دالة عند مستوى  $\alpha = 0.05$ ، كما أن مستوى الدلالة Sig = 0.00، أي أقل من 0.05.

تشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الأداء الوظيفي. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز ومكافأة العاملين وبين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.  
**رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة.**

تفترض هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي العاملين ومستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويُراد من خلال اختبار هذه الفرضية التحقق من مدى تأثير الاتصال الداخلي العاملين في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.  
 الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى فاعلية سياسات الاتصال الداخلي العاملين في التأثير على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من كون اختيار الموارد البشرية المؤهلة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار هذه العلاقة إحصائياً، وذلك اعتماداً على بيانات العينة وتحليل مخرجات برنامج SPSS.

**الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين لتأثير الاتصال الداخلي العاملين على الاداء الوظيفي**

البيان	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	مستوي الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T	SIG
الاداء الوظيفي	0,513	0.529	20,106	1	0.00	0.55	4.78	0.00
				35				
				36				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي للعاملين وبين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي للعاملين وبين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وقد أظهرت النتائج التالية:

بلغ معامل الارتباط  $R = 0.513$ ، مما يشير إلى وجود أثر متوسط إلى قوية بين الاتصال الداخلي للعاملين والأداء الوظيفي.

بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.529$ ، وهو ما يعني أن 52.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال فعالية الاتصال الداخلي.

بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta = 0.55$ ، ما يدل على أنه عند زيادة الاتصال الداخلي بمقدار وحدة واحدة، يزيد الأداء الوظيفي بمقدار 0.55 وحدة.

بلغت قيمة  $T = 4.78$ ، وهي قيمة مرتفعة تدل على دلالة إحصائية واضحة.

بلغت قيمة  $F$  المحسوبة = 20.106، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

كذلك، فإن مستوى الدلالة  $Sig = 0.00$ ، وهو أقل بكثير من 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية.

بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي للعاملين وبين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن القول أن فاعلية الاتصال الداخلي بما في ذلك نقل المعلومات، وضوح التعليمات، وسلاسة

التواصل بين المستويات الإدارية يلعب دوراً مهماً في تعزيز الأداء الوظيفي. فكلما زاد وضوح وجوده التواصل

داخل المؤسسة، زاد التفاعل الإيجابي والالتزام، مما ينعكس على إنتاجية الموظفين.

خامساً اختبار الفرضية الخامسة

تقتض هذه الفرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين ومستوى الأداء الوظيفي داخل

المؤسسة محل الدراسة. ويُراد من خلال اختبار هذه الفرضية التحقق من مدى تأثير الاتصال تمكين

العاملين في تحسين جودة الأداء لدى الموظفين.

الفرضيات الإحصائية:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تهدف هذه الفرضية إلى قياس مدى فاعلية سياسات تمكين العاملين في التأثير على الأداء الوظيفي، انطلاقاً من كون اختيار الموارد البشرية المؤهلة يعد من العوامل الحاسمة في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتحسين الإنتاجية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار هذا الأثر إحصائياً، وذلك اعتماداً على بيانات العينة وتحليل مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين لتأثير تمكين العاملين على الاداء الوظيفي

البيان	(R) معامل الارتباط	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	DF	مستوي الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T	SIG
الاداء الوظيفي	0,679	0.568	13,704	1	0.00	تمكين العاملين	5.56	0.00
				35				
				36				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v26

#### نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (3-18)، كانت النتائج كالتالي:

بلغ معامل الارتباط  $R = 0.679$ ، مما يدل على وجود أثر قوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والاداء الوظيفي.

بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.568$ ، ما يعني أن 56.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال تمكين العاملين.

بلغت قيمة معامل الانحدار  $(\beta) = 0.63$ ، أي أن زيادة تمكين العاملين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي بمقدار 0.63 وحدة.

بلغت قيمة  $T = 5.56$ ، وهي قيمة عالية تدل على دلالة إحصائية قوية.

بلغت قيمة F المحسوبة = 13.704، وهي كذلك دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

كما أن مستوى الدلالة  $\text{Sig} = 0.00$ ، وهو أقل بكثير من 0.05، ما يؤكد معنوية هذه الأثر.

بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ )، أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تشير هذه النتائج إلى أن تمكين العاملين—من خلال تفويض الصلاحيات، إشراكهم في اتخاذ القرار، تعزيز الشعور بالمسؤولية والثقة—يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

### سادساً مناقشة الفرضية الرئيسية

#### نص الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المديرية.

لقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تناولت مكونات التسويق

الداخلي (اختيار العاملين، تدريبهم، تحفيزهم، الاتصال الداخلي، وتمكينهم)، وتمت مناقشة كل منها بشكل

منفصل. وتُشير النتائج الكلية إلى أن أغلب هذه المكونات لها أثر دال إحصائياً على الأداء الوظيفي، مما

يدعم صحة الفرضية الرئيسية.

فقد تبين أن كلاً من:

✓ اختيار العاملين كان له أثر قوي جداً على الأداء ( $R = 0.869$ )، وهو الأعلى بين جميع

العوامل.

✓ التحفيز والمكافآت أظهر تأثيراً مهماً على الأداء. ( $R = 0.631$ )

✓ التمكين أيضاً أثبت تأثيراً دالاً وإيجابياً. ( $R = 0.679$ )

✓ الاتصال الداخلي كانت له علاقة متوسطة ولكن دالة إحصائياً. ( $R = 0.513$ )

بينما لم يكن هناك دلالة إحصائية بين التدريب والأداء ( $\text{Sig} = 0.211$ )، ما يُشير إلى أن التدريب - رغم أهميته النظرية - لم يكن له تأثير فعلي ملحوظ في بيئة العمل الحالية، وهو ما قد يعود إلى ضعف التخطيط أو عدم ملاءمة محتوى البرامج التدريبية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الرئيسية قد تم تأكيدها جزئياً؛ حيث أن مكونات التسويق الداخلي، باستثناء التدريب، أثبتت تأثيراً إيجابياً ودالاً على تحسين الأداء الوظيفي، مما يعزز أهمية التسويق الداخلي كإطار متكامل لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات.

وهذه النتائج تنسجم مع ما أوردهت الدراسات السابقة في أدبيات التسويق الداخلي، والتي تؤكد أن تعزيز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها عبر أدوات مثل التمكين، التحفيز، واختيار الأفراد المناسبين، يؤدي إلى رفع مستوى الولاء والرضا الوظيفي، ومن ثم تحسين الأداء.

#### المطلب الثالث : مناقشة النتائج

تناولت الدراسة الحالية تحليل العلاقة بين مجموعة من أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، تدريبهم، تحفيزهم، الاتصال الداخلي، وتمكينهم) وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. ومن خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، أمكن الوصول إلى النتائج التالية:

#### أولاً: الفرضية الأولى - اختيار العاملين

✓ النتيجة: وجود أثر قوي جداً ذو دلالة إحصائية بين اختيار العاملين والأداء الوظيفي

$$(R = 0.869) ، ( \beta = 0.759 ) ( \text{Sig} = 0.00 )$$

✓ المناقشة:

تؤكد هذه النتيجة أن جودة عملية الاختيار تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء. إذ إن اختيار الأفراد الأكفاء ذوي المهارات المناسبة ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل. وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تعتبر التوظيف السليم خطوة حاسمة في بناء فريق عمل فعال.

#### ثانياً: الفرضية الثانية - تدريب العاملين

✓ النتيجة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي  $R = 0.256$  ،  $\beta =$

$$\text{Sig} = 0.211. ، 0.09$$

✓ المناقشة:

النتيجة هنا تشير إلى ضعف أثر التدريب في تحسين الأداء، وهو ما قد يؤدي إلى عدة أسباب، منها:

❖ ضعف جودة أو محتوى البرامج التدريبية.

❖ عدم ربط التدريب باحتياجات الوظيفة الفعلية.

❖ نقص المتابعة والتقييم بعد التدريب.

هذه النتيجة تخالف ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة استراتيجية التدريب في المؤسسة لتكون أكثر فاعلية وموجهة نحو رفع كفاءة الأداء.

ثالثاً: الفرضية الثالثة - التحفيز والمكافآت

✓ النتيجة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والمكافآت والأداء الوظيفي  $R = 0.631$  ،  $\beta =$

Sig = 0.00 ، 0.6

✓ المناقشة:

تؤكد النتائج أن أنظمة الحوافز والمكافآت تلعب دوراً مهماً في رفع أداء الموظفين. هذا يتماشى مع نظريات التحفيز (مثل ماسلو وهيرزبرغ)، حيث يعتبر التعزيز المادي والمعنوي دافعاً أساسياً في رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.

رابعاً: الفرضية الرابعة - الاتصال الداخلي

✓ النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي  $R = 0.513$  ،  $\beta =$

Sig = 0.00 ، = 0.55

✓ المناقشة:

يُعد الاتصال الداخلي عنصراً محورياً في ضمان التنسيق والانسجام داخل بيئة العمل. فالنتائج توضح أن تحسين قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة يسهم بشكل كبير في فهم الأهداف، وتقليل التوترات، وتسريع إنجاز المهام. مما يبرز أهمية تفعيل أدوات الاتصال الداخلي كالنشرات، الاجتماعات الدورية، وتطبيقات التواصل المهني.

خامساً: الفرضية الخامسة - تمكين العاملين

✓ النتيجة: يوجد أثر قوي ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الوظيفي  $R = 0.679$  ،  $\beta =$

Sig = 0.00 = 0.63

✓ المناقشة:

تعكس هذه النتيجة أن تمكين الموظفين، بمنحهم الصلاحيات والثقة في اتخاذ القرار، يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما يؤدي إلى أداء أفضل. هذا يتسق مع الأدبيات التي تشير إلى أن التمكين يدعم الابتكار، ويزيد من الدافعية الذاتية، ويقلل من الاعتماد المفرط على الرقابة.

## خلاصة الفصل :

- ✓ معظم أبعاد التسويق الداخلي المدروسة لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء الوظيفي، باستثناء التدريب الذي لم يثبت وجود أثر معنوي له في هذه المؤسسة.
  - ✓ أقوى المؤثرات كانت اختيار العاملين وتمكين العاملين، مما يدل على أهمية الاستثمار في الأفراد منذ مرحلة التوظيف وحتى منحهم الثقة والمسؤولية.
  - ✓ النتائج تعزز أهمية اتباع نهج استراتيجي في التسويق الداخلي يقوم على التكامل بين التوظيف الفعال، الدعم المستمر، التحفيز، والاتصال الداخلي، التمكين.
- من خلال تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الخمس، يتضح أن أبرز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي هي: اختيار العاملين، التحفيز، والاتصال الداخلي، التمكين حيث ثبتت أهميتها إحصائياً وتأثيرها المباشر على جودة الأداء داخل المؤسسة. بينما لم يكن للتدريب تأثير دال إحصائياً، وهو ما يدعو إلى مراجعة سياسات التدريب الحالية لضمان فعاليتها وربطها بمؤشرات الأداء.
- وتؤكد هذه النتائج أن التسويق الداخلي الفعال لا يقوم فقط على استقطاب الموظف المناسب، بل تمتد إلى كيفية دعمه، وتمكينه، وتحفيزه داخل بيئة تواصل واضحة.

خاتمة



### خاتمة

في نهاية هذه الدراسة، يمكن التأكيد على الدور الحيوي الذي تلعبه مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة في تنمية وتطوير الأنشطة الشبابية والرياضية بالولاية، وذلك عبر تنفيذ برامج ومبادرات تهدف إلى تعزيز مشاركة الشباب وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، أهمها:

1. أهمية اختيار الكوادر البشرية: أظهرت النتائج أن اختيار العاملين بعناية يُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يساهم توظيف الكفاءات المؤهلة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
2. ضعف فعالية التدريب: على الرغم من الأهمية النظرية للتدريب، لم تُظهر النتائج تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي، مما يستدعي مراجعة شاملة للبرامج التدريبية وتعميمها على جميع العاملين.
3. أثر التحفيز والمكافآت: أكدت الدراسة أن أنظمة التحفيز المادي والمعنوي لها دور محوري في تعزيز الأداء، مما يُبرز الحاجة إلى تطوير آليات التحفيز داخل المؤسسة.
4. فعالية الاتصال الداخلي: تبين أن تحسين قنوات التواصل الداخلي يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
5. دور التمكين: أظهرت النتائج أن منح الموظفين صلاحيات اتخاذ القرارات يُساهم في تحسين أدائهم وزيادة شعورهم بالمسؤولية.

### التوصيات:

بناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تحسين عملية اختيار الموظفين:
  - ✓ تعزيز معايير التوظيف لضمان جذب الكفاءات ذات المهارات العالية.
  - ✓ اعتماد أساليب تقييم حديثة، مثل المقابلات السلوكية والاختبارات التطبيقية، لقياس كفاءة المرشحين.
2. تطوير البرامج التدريبية:
  - ✓ تصميم برامج تدريبية تستند إلى الاحتياجات الفعلية للموظفين.
  - ✓ ربط التدريب بأهداف المؤسسة وتقييم تأثيره على الأداء بشكل مستمر.
  - ✓ تنوع أساليب التدريب لتشمل ورش العمل والتطبيقات العملية، مما يعزز الفائدة المكتسبة.

### 3. تعزيز نظام الحوافز والمكافآت:

✓ تطوير نظام متكامل للحوافز يشمل المكافآت المادية (مثل المكافآت المالية) والمعنوية (مثل التقدير والشهادات).

✓ ربط المكافآت بالإنجازات الفردية والجماعية لتحفيز التنافسية الإيجابية.

### 4. تحسين الاتصال الداخلي:

✓ تعزيز قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة.

✓ تنظيم لقاءات دورية لتقييم سير العمل وتبادل الآراء بين الموظفين والإدارة.

### 5. تفعيل سياسة التمكين:

✓ منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.

✓ تشجيع المبادرات الفردية والجماعية لتعزيز الإبداع والمسؤولية.

ببني هذه التوصيات، يمكن لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها

بكفاءة أكبر، مما ينعكس إيجاباً على تطوير الأنشطة الشبابية والرياضية في الولاية.

إعادة الصياغة وفق العنوان التالي أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في مديرية الشباب والرياضة

بولاية المسيلة يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز مشاركة الموظفين ورفع

مستوى كفاءتهم. وقد كشفت الدراسة عن عدة نتائج رئيسية، أبرزها:

1. أهمية اختيار الكوادر البشرية: أظهرت النتائج أن تطبيق معايير دقيقة في اختيار الموظفين، كجزء

من استراتيجية التسويق الداخلي، يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، حيث إن جذب

الكفاءات المؤهلة يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

2. تطوير التدريب كأداة تسويقية داخلية: على الرغم من أهمية التدريب، أشارت النتائج إلى ضعف

تأثيره المباشر على الأداء، مما يستدعي إعادة تصميم البرامج التدريبية لتكون أكثر توجهاً نحو

احتياجات الموظفين، بما يتماشى مع فلسفة التسويق الداخلي.

3. دور التحفيز والمكافآت في تعزيز الانتماء: أكدت الدراسة أن أنظمة التحفيز المادي والمعنوي،

كجزء من استراتيجية التسويق الداخلي، تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، مما يدعو إلى تعزيز

هذه الأنظمة لزيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

4. أهمية الاتصال الداخلي الفعال: بينت النتائج أن تحسين قنوات التواصل الداخلي، كأحد ركائز التسويق الداخلي، يؤدي إلى زيادة التنسيق بين الفرق الوظيفية، وبالتالي تحسين الأداء العام.
5. تمكين الموظفين كاستراتيجية تسويقية: أظهرت الدراسة أن منح الموظفين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

### آفاق الدراسة:

يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول الجوانب التالية:

1. توسيع نطاق الدراسة: إجراء دراسات مماثلة في مديريات أخرى أو على مستوى وطني لتعميم النتائج.
  2. دراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمات.
  3. تحليل التحديات: تحديد التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الحكومية.
  4. دراسات مقارنة: مقارنة نتائج هذه الدراسة مع دراسات أخرى في قطاعات مختلفة لتحديد أفضل الممارسات.
  5. التكنولوجيا والتحول الرقمي: استكشاف دور التكنولوجيا في تحسين التسويق الداخلي.
- ختامًا، يمكن القول إن تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بشكل فعال سيسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة مديرية الشباب والرياضة، مما ينعكس إيجابًا على خدمة الشباب والرياضة في الولاية.

# قائمة المصادر و المراجع



### قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بن عبد الله بن إبراهيم الفارس، (2007)، أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
2. أحمد ماهر، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
3. إياد عبد الفتاح، (2013)، قضايا تسويقية معاصرة، الأردن: دار صفاء.
4. تسيير العجارمة، (2015)، التسويق المعرفي، عمان: دار حامد للنشر.
5. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود، (2006)، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع، لإسكندرية: الدار الجامعية.
6. حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، (2009)، تسويق الخدمات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. خالد عبد الرحيم الهيتمي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. رواية محمد حسن، (2004)، إدارة الموارد البشرية، مصر: إدارة الموارد البشرية.
9. زاهر إبراهيم وليد، & عمر أحمد جب ريان، (2013)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، غزة: 2013.
10. سيد محمد جاد الرب، (2009)، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، القاهرة: القاهرة.
11. الطائي حميد عبد النبي، (2004)، التسويق السياحي، مدخل استراتيجي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
12. عاشور أحمد صقر، (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. عبد الباري ذرة، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، عمان: دار عمان للنشر والتوزيع.
14. علي غربي، واخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الفجر للنشر.
15. فيصل عبد الرؤوف الدحل، (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان: المكتبة الوطنية.
16. مصطفى كامل، (1992)، إدارة الموارد البشرية، مصر: المنظمة العربية للنشر والتوزيع.
17. مهندس محمد جمال الكافي، (2007)، الاستثمار في الموارد البشرية، القاهرة: دار الثقافة للنشر.

18. مؤيد السعيد السالم، ( 2008)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
19. الميدعين محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
20. هاني حامد الضمور، ( 2008 )، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر.

### ثانيا: المجلات

1. ابراهيم برنان، فاطمة الزهراء برنان، عائشة بعامر، (2022)، التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الأبداع في المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، , 472.
  2. أبو بكر أيمن عبد الله محمد، (2015)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، أبو ظبي: مجلة العلوم الاقتصادية.
  3. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، (2010)، أثر ممارسة التسويق الداخلي على رضا العاملين " دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي-الإمارات- فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية , 46.
  4. زاهر إبراهيم وليد، (2010)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، غزة: معهد التنمية المجتمعية الجامعية الإسلامية.
  5. صادق درمان سليمان، جاسم سان ثابت، (2007)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين " (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، بغداد: مجلة تنمية الرافدين.
  6. عبد الباري إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
  7. عبد المعطي سليمان أبو الرب، ( 2009 )، التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية.
  8. لطفي علي، التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقد في الأردن خلال الفترة 24 جويلية 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008، ص 449، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم فيصل فهد بن محمد، (2008)، العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

2. إياد فتحي العلول، (2016)، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، غزة: جامعة غزة.
3. إيمان خويلدات، (2014)، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، ورقلة: جامعة ورقلة.
4. الجريري صالح عمرو، (2006)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دمشق: جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
5. حياة تبوب رميلة بومالة، (2015)، أثر تقييم الاداء على الرضا الوظيفي للعاملين، جيجل: جامعة جيجل.
6. خالد محمد الشوابكة، (2008)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، الاردن: جامعة الأردن.
7. خالد محمد الشوابكة، (2008)، العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية والأداء الوظيفي، عمان: الجامعة الأردنية.
8. خليفة زياد سعيد، (2007)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. رائد ضيف الله الشوابكة، (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين" في أمانة عمان الكبرى، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
10. سعاد بعجي، (2007)، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مؤسسة جزائرية، المسيلة: جامعة المسيلة.
11. سلوى محمود مطاحن، (2009-2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، عمان: كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.
12. الشوابكة رائد ضيف الله، (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين، الأردن: كلية إدارة الأعمال.
13. صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، مصر: الدار الجامعية.
14. عمر تيمجدين، (2013)، دور إستراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، بسكرة : جامعة بسكرة.

15. محمد زايد، (1997)، بيئة العمل وعلاقتها بالرضى الوظيفي، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية :

1. BRAND Broad Research، (2012)، **Research in Accounting Negotiation and Distribution**، ISSN 2067-8177, p19.
2. Philip, Kline, K, Bernard، (2006)، **Marketing Management**، Marketing Management,

الملاحق



## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

من إعداد الباحثة: خثيرة نبيلة

تحت إشراف: د مراتي عمار

### أخي الكريم أختي الكريمة

الاستبيان الذي بين أيديكم جزء من دراسة تعد استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص " تسويق " وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف على مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة، وهو موجه لإطارات وموظفي المديرية.

لدى نرجو منكم المساعدة من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان والتعبير عن رأيكم بصدق وأمانة علماً أنا الإجابات ستأخذ طابع السرية لأنها تستخدم في أغراض البحث العلمي فقط. يرجى قراءة العبارات بتركيز والإجابة بوضع العلامة ( × ) في الخانة التي تناسب رأيكم .

نشكر لكم حسن تعاونكم ومساعدتكم

وضع العلامة في الخانة التي المناسب: (x)

أولا - المعلومات الشخصية :

1 - المؤهل العلمي :

- |                          |              |                          |               |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | مربي رئيسي   | <input type="checkbox"/> | مربي          |
| <input type="checkbox"/> | مستشار رئيسي | <input type="checkbox"/> | مستشار        |
| <input type="checkbox"/> | جامعي        | <input type="checkbox"/> | ثانوي + دبلوم |

2 - نوع الجنس :

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | ذكر  |
| <input type="checkbox"/> | أنثى |

3 - الخبرة المهنية :

- |                          |                  |                          |                  |                          |                |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 7 سنوات فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 3 إلى 7 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 3 سنوات |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|

4 - الراتب الشهري :

- |                          |               |                          |                    |                          |              |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 60000 | <input type="checkbox"/> | من 40000 إلى 60000 | <input type="checkbox"/> | أقل من 40000 |
|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------|

ثانيا - جدول قياس مدى تطبيق اجراءات التسويق الداخلى

الخيار المناسب					المتغيرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أ - اختيار العاملين
					1 تقوم الإدارة باختيار الموظفين من ذوي الكفاءات
					2 يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين
					3 تستخدم الإدارة شروط واضحة للدخول الى الوظيفة
					4 قبل تعيين تم اخضاعى لاختبارات في الشخصية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ب - تدريب العاملين
					5 يوجد في الإدارة برنامج تدريبي منتظم للموظفين
					6 تهدف البرامج التدريبية الى اكتساب الموظفين مهارات كافية
					7 البرنامج التدريبي الذي يتلقاه الموظفون يتعلق بالوظيفة التي يشغلونها
					8 يتم وضع الخطط التدريبية بناءات على أهداف معدة مسبقا
					9 يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ج - مكافأة العاملين
					10 أتلقي تشجيعات من المسؤولين عن العمل المبذول
					11 تشعر بالرضا عن الترقية في العمل
					12 تأخذ الادارة الشكوة المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار
					13 الراتب الذي أتحصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به
					14 منحة المرودية كافية لتقييم الجهد المبذول

د - الاتصال الداخلي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					15 تتبع الادارة سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين
					16 توفر الادارة المعلومات والتجهيزات الكافية لتسهيل العمل على الموظفين
					17 يوجد تواصل داخل المؤسسة واتصال دائم ومباشر
					18 هناك تعاون في وضع خطط وأهداف المؤسسة
					19 تشجع المؤسسة بناء علاقات شخصية بين الموظفين داخل وخارج العمل
ت - تمكين العاملين					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					20 تشارك الادارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف
					21 لدى الموظفين صلاحيات كافية لأخذ القرارات التي تخص أعمالهم
					22 تشجع الادارة العليا تقديم المقترحات من طرف الموظفين
					23 تدعم المؤسسة الابداع والابتكار داخل العمل

ثالثا - جدول قياس أداء الوظيفي

الخيار المناسب					المتغيرات	
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أستثمر جهدي الكامل في أداء مهامي	1
					أبدل جهد ووقت اضافي في انجاز مهامي	2
					يشعرنني عملي بأن أهداف المؤسسة هي أهدافي	3
					أظهر المرونة في العمل الجماعي والتعاون مع زملائي	4
					لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	5
					أداء الموظفين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	6
					لا توجد شكاوى عن أداء عملي	7
					تقييم قدرات الموظفين ومهاراتهم وفق معايير محددة	8
					تتابع الادارة مهارات وعمل الموظفين لمعرفة المشاكل التي تواجههم لتكفل بها	9
					تتلاءم بيئة العمل مع العمل الذي أقوم به	10
					تشجيعات المسؤولين تجعل لذيا الرغبة والقابلية على أداء مهامي	11
					تعمل الإدارة على منح مكافأة وتحفيزات من أجل تحسين الأداء	12

## تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): **حَسْتَر نَبِيلَة** المولود بتاريخ: **1980/09/12** بالمسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **201496410**

الصادرة بتاريخ: **2017/05/08** عن بلدية **مسيلة** ولاية **الغمامة**

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: العلوم التجارية، تخصص: **تسويق**

خلال السنة الجامعية: **2025/2024**

والمعد(ة) للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر تطبيق إجراءات التسويق**

**الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي.**

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر

بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **2025/06/01**

التوقيع والبصمة

