

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم:

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

علواني صليحة

هلاي سهام

تحت عنوان

أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

لجنة المناقشة:

مناقشا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	د/ بن التومي سارة
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	د / قروش عيسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	أ/ مهدي نزيه

السنة الجامعية: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخص ص: تسيير عمومي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم:

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبتين:

علواني صليحة

هلالي سهام

تحت عنوان

أثر التسويق الداخلي على اداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

لجنة المناقشة:

مناقشا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	د/ بن التومي سارة
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	د / قروش عيسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف- المسيلة	أ/ مهدي نزيه

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "قروش عيسى" على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدره وحكمة وتوجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسيير على ضوءه خطوات البحث. كما أتقدم بالشكر الجزيل كذلك لمدير النشاط الاجتماعي بالمسيلة على جميع التسهيلات ونتقدم كذلك بالشكر الجزيل الى رئيس المصلحة بمديرية النشاط الاجتماعي: السيد كمال عبد الوهاب على مختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفه لإنجاز هذا البحث والى جميع الموظفين على حسن التعاون

صليحة و سهام

# إهداء

اهدي عملي هذا:

إلى روح والدي الطاهرة

إلى امي اظال الله في عمرها

إلى زوجي العزيز "يوسف سعدي"

إلى ابني قرّة عيني "فؤاد رسيم"

إلى جميع الاخوة والاخوات

إلى جميع صديقاتي

صليحة

# إهداء

الى الشموع التي تحترق لتتير الدرب من امامي  
الى الايدي الطاهرة التي تقتلع الشوك وتغرس الورد  
لتمهد لي الطريق الى بر الامان  
الى الذين لم يدخروا جهدا في تربيتي الوالدين الكريمين  
"هلاكي مراد " " لعمارة فاطمة الزهراء "

اطال الله عمرهما

الى الذين يقاسموني افراحي واحزائي افراد العائلة  
الكريمة كل باسمه

الى جميع الاصدقاء والزملاء في كل اطوار الدراسة  
الى كل من ساعدني من قريب او بعيد ولو ابتساما  
صادقا او رفع يديه ودعا لي باخلاص

الى كل من علمني حرفا ، اساتذتي الموقرين جزاهم الله  
عنا خير الجزاء

الى كل من وسعهم قلبي وذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي  
الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل

سهام

الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-	مقدمة
<b>الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية</b>	
10	تمهيد.....
11	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
11	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه
11	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي
12	ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
13	ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني: اهداف واهمية التسويق الداخلي وابعاده
14	أولاً: اهداف التسويق الداخلي
15	ثانياً: اهمية التسويق الداخلي
19	ثالثاً: ابعاد التسويق الداخلي
23	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي وعوامل نجاحه ومعوقاته والعلاقة بين العاملين و المنظمة في ظل فلسفة التسويق الداخلي
23	أولاً: عناصر المزيج التسويقي
25	ثانياً: مزايا وعقبات التسويق الداخلي
26	ثالثاً: العلاقة بين العاملين و المنظمة في ظل فلسفة التسويق الداخلي
26	المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية
29	المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية واهميتها
29	أولاً: مفهوم ادارة الموارد البشرية
29	ثانياً: اهمية الموارد البشرية
30	المطلب الثاني: اهداف ومداخل ادارة الموارد البشرية ووظائفها الاساسية
30	أولاً: اهداف ادارة الموارد البشرية
30	ثانياً: مداخل ادارة الموارد البشرية
31	ثالثاً: الوظائف الاساسية لإدارة الموارد البشرية

34	المطلب الثالث : اداء الموارد البشرية ومؤشرات تقييمها واهميتها واهدافها
34	أولاً: مفهوم اداء الموارد البشرية
36	ثانياً: مؤشرات تقييم اداء الموارد البشرية
37	ثالثاً: أهمية واهداف تقييم اداء الموارد البشرية
40	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة</b>	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
43	المطلب الأول: تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة وهيكلها التنظيمي
43	أولاً: تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة
44	ثانياً : الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة
45	المطلب الثاني: مهام مديرية النشاط الاجتماعي
45	أولاً: مهام مديرية النشاط الاجتماعي
46	المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية
46	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.
46	أولاً: منهج ، مجتمع وعينة الدراسة
46	ثانياً: ادوات البحث
47	ثالثاً: متغيرات الدراسة
51	المطلب الثاني: اختبار الثبات وصلاحية المقياس
51	أولاً: اختبار الصدق و الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha) .
52	ثانياً :عرض وتحليل فقرات الاستبيان
54	المطلب الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة
54	أولاً: اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج
56	ثانياً : اختبار الفرضيات الرئيسية و فرضياتها الفرعية
63	نموذج الدراسة النهائي
64	خلاصة الفصل الثاني
66	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	الملاحق

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	فهرس الجداول	الرقم
15	أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها.	جدول رقم (01-01)
46	عينة الدراسة الأولية	جدول رقم (01-02)
47	خصائص أفراد عينة الدراسة.	جدول رقم (02-02)
49	عبارات قياس المتغيرات المستقلة	جدول رقم (02-03)
50	عبارات قياس المتغير التابع	جدول رقم (02-04)
51	معدلات الثبات لمحاور الدراسة	جدول رقم (02-05)
52	اختبار التوزيع الطبيعي	جدول رقم (02-06)
53	درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	جدول رقم (02-07)
53	اتجاهات إجابات أفراد العينة على أبعاد التسويق الداخلي	جدول رقم (02-08)
54	اتجاهات إجابات أفراد العينة على بعد الشراء بالجودة المناسبة	جدول رقم (02-09)
55	اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج المعتمد	جدول رقم (02-10)
57	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	جدول رقم (02-11)
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة منفردة و تحسن الإنتاجية.	جدول رقم (02-12)
59	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	جدول رقم (02-13)
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة و الجودة	جدول رقم (02-14)
61	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	جدول رقم (02-15)
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة و الجودة	جدول رقم (02-16)

# فهرس الأشكال

## فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
17	اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة	شكل رقم (01-01)
18	اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل	شكل رقم (02-01)
28	التأثير على العاملين في ظل التسويق الداخلي	شكل رقم (03-01)
31	وظائف إدارة الموارد البشرية	شكل رقم (04-01)
32	مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.	شكل رقم (05-01)
44	الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة	شكل رقم (01-02)
63	نموذج الدراسة النهائي	شكل رقم (02-02)

# مقدمة عامة

## مقدمة:

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدّهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم ، ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن ، حيث أنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين ، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح .

ويؤدي العاملون في المنظمات الخدمية الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المنظمات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجيات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة، إذ إنه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن.

ويعتبر التسويق الداخلي امتدادا لفلسفة تسويق العلاقات حيث أن فلسفة التسويق الداخلي قائمة على إشباع احتياجات ورغبات من هم في الخارج (العملاء الخارجيين) عين طريق إشباع احتياجات ورغبات من هم في داخل المنظمة (العاملين)، ولهذا فإن هذه الفلسفة تعتبر جزءا من إدارة الجودة الشاملة أو هي أحد أدواتها بالإضافة إلى كونها المصدر الأساسي أو الرئيسي في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة. لذا التسويق الداخلي من العناصر المهمة التي يجب أن تهتم بها المنظمات والمؤسسات وبالذات القطاع الخدمي الذي يعتمد على الكوادر البشرية، والتركيز على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم ليكونوا مؤهلين ومدربين لتقديم الخدمة المطلوبة على أفضل شكل.

## أولا- إشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم و على هذا الأساس تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على أداء العاملين في مديرية النشاط الاجتماعي

## بالمسئلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسئلة ؟
- ما مدى تأثير التحفيز على أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسئلة ؟
- ما مدى تأثير التمكين على أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسئلة ؟
- ما مدى تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسئلة ؟
- ما مدى تأثير الدعم الاداري على أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسئلة ؟

- ما مدى تأثير ثقافة الخدمة على اداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة ؟

ثانيا -فرضيات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات والتي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلها الرئيسي و الأسئلة الفرعية المرتبطة به، وقد تم صياغتها على النحو التالي:

**1-الفرضية الرئيسية:**

الفرضية العامة: توجد علاقة دالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية عند مستوى المعنوية (0.05)

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)

● الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العاملين و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية : توجد علاقة دالة إحصائية بين نظام الحوافز و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين تمكين العاملين و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05)

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي و تحسين الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)

● الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05)

● الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العاملين و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05)

- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نظام الحوافز و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين تمكين العاملين و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي و تحسين الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العاملين و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين نظام الحوافز و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين تمكين العاملين و الابتكار
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)

### ثالثاً- أهداف البحث:

- يتمثل الهدف العام للدراسة في تقييم فاعلية واثر ابعاد التسويق الداخلي على اداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بالإضافة الى ذلك يهدف البحث الى تحقيق جملة من العناصر اهمها:
- تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي و ابعاده.

- الإستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي من قبل المؤسسات العمومية.
- المساهمة في تطوير الأداء العاملين في المؤسسات العمومية من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي.
- محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المؤسسات العمومية في إيصال المعلومات التسويقية إلى العاملين.
- قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المؤسسات العمومية ومدى مساهمتها في تعزيز أدائهم.
- التعرف الى مستوى تطبيق برامج تدريب العاملين في المؤسسات العمومية واسهامها في توفير بيئة عمل مستقرة وامنة لهم.
- التعرف الى مستوى تطبيق الاتصالات الداخلية المتاحة لعاملين في المؤسسات العمومية.
- المساهمة في اثراء المكتبة الجامعية بمحتويات هذا العمل انظري والتطبيقي.
- الوقوف على مدى اهمية التي يمضي بها التسويق الداخلي لدى المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعا- اهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في اهمية التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية، كما يمكن بجانب ذلك تخلص أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- الحدائة النسبية لموضوع التسويق الداخلي واثره على اداء العاملين في المؤسسات العمومية.
  - اهمية تطبيق ابعاد التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية بصورة عامة وفي مديرية النشاط الاجتماعي بصورة خاصة.
  - الكشف عن مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات العمومية.
- خامسا- أسباب اختيار الموضوع: وقع اختيار هذا الموضوع لحملة من الأسباب، نذكر منها ما يلي:
- أسباب ذاتية
  - بحكم عملي بمديرية النشاط الاجتماعي وهذا ما يسهل عليا نوعا ما امكانية الحصول على المعلومات.
  - الرغبة في تقديم اضافة الى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

#### أسباب موضوعية:

- دراسة تأثير التسويق الداخلي على اداء العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة بصفة خاصة وفي المؤسسات العمومية بصفة عامة.
- نقص الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي واثره على اداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- توضيح الرؤية حول هذا الموضوع.

## سادسا- صعوبات البحث

واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات أهمها:

- قلة المراجع وخاصة الكتب التي تناولت موضوع التسويق الداخلي.
- الظروف الصحية التي تمر بها البلاد من خلال جائحة كورونا وما ترتب عنها من تبعات.
- نقص المعلومات المتحصل عليها وذلك لقلة الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي وأثره على اداء الموارد البشرية.

## سابعا- المنهج المستخدم

لدراسة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة ولغرض تبيان ماهية متغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية. أما على المستوى التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة لكونه الأنسب للموضوع وذلك بأخذ عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## ثامنا- حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية : تتمثل في العاملين في مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.
- الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال المدة من شهر مارس الى شهر جوان 2021

## تاسعا- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة محبوب سعدية "علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء" دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية - بسكرة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2018/2017. تهدف هذه الدراسة الى معرفة علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة الصحية وكيف يؤثر ذلك على ولاء المريض .من خلال بحث الاثار المباشرة للتسويق الداخلي والتفاعلي على ولاء الزبون من جهة، والاثار الغير مباشرة بوجود جودة الخدمة كمتغير وسيط. لتحقيق اهداف الدراسة تم على الاعتماد على النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج الكلي للدراسة، من خلال دراسة اراء كل من العاملين والمرضى في المؤسسات الاستشفائية العمومية ببسكرة ، وباستخدام استمارتين للاستبيان وزعت على العاملين والمرضى في هذه المؤسسات .وبعد تحليل البيانات باستخدام كل الاختبارات ببرنامج AMOS توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

-عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التسويق الداخلي ورضا العاملين في المؤسسات الصحية تعزي للمؤهل العلمي، والوظيفة والاجر ، ووجدت فروق بالنسبة لسنوات الاقدمية.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى التسويق التفاعلي وجودة الخدمة ورضا وولاء المرضى تعزي لعدد مرات زيارة المؤسسة الاستشفائية.

-يوجد اثر مباشر للتسويق الداخلي على جودة الخدمة، في حين لا يوجد اثر بين المتغيرين بوجود رضا العاملين كمتغير وسيط.

**الدراسة الثانية:** دراسة درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم " اثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2007.

تناولت الدراسة تحليل العلاقة والاثربين اجراءات التسويق الداخلي واداء العاملين، التي اصبحت من الموضوعات الحيوية والمعاصرة، اذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر ولاسيما بعد بروز جور التسويق الداخلي واهميته في الحصول افراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن. ولحدودية الدراسات التي تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات تحديدا في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان الى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من اجل الوصول الى العلاقة والاثربينهما. اذ تم انتقاء عينة قوامها اربعة مصارف من فروع الرافدين والرشيدي في مدينة الموصل. واستخدم الاستبيان اداة رئيسية لجمع البيانات من افراد العاملين في هذه المصارف ولقد تركزت مشكلة الدراسة حول مدى علاقة واثرباجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين؟، فضلا عن دورهم واهميتهم في نجاح العمل المصرفي واعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات الرئيسية لحل هذه المشكلة. ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة وفرضياتها تمت صياغة نموذج يوضح طبيعة العلاقة والاثربين متغيرات الدراسة.

**الدراسة الثالثة:** دراسة د رشيدة عداد -أ رشاش عدنان " التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق" مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 08، جامعة الجزائر 03.

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي من أهم المفاهيم المعبرة والذي تؤدي إلى التميز وتحقيق التوليفة الثلاثية المتكونة من: أهداف العميل الداخلي، أهداف العميل الخارجي وكل هذا يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعلى هذا يرتكز هذا المفهوم على قواعد وأسس علمية مدروسة يجب احترامها وعدم الأخذ بها عشوائيا عن طريق التطبيق الجيد والسليم لمثلث التسويق الداخلي المتكون من\*: الإدارة الجيدة للعلاقة مع الزبون التي تمثل جوهر التسويق الداخلي\*التسويق التفاعلي\*التسويق بالعلاقات.

**الدراسة الرابعة:** دراسة بليخاري سامي " دور التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر" مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 19(01)، جامعة 08 ماي 1945 بقالة.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي على أداء العاملين. وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 131 عاملا في الوكالات السياحية في الجزائر، وقد تم استخدام برنامج

الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، كما اشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تمثل في سياسة الاتصال الداخلي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في الوكالات السياحية الجزائرية والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد باتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين.

**الدراسة الخامسة: دراسة خوالد ابوبكر "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد: 02، العدد 03 افريل 2018.**

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز الدور الذي يلعبه تبني إجراءات وممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المصارف التجارية، ولتحقيق الهدف السابق الذكر اعتمد الباحث على المنهج الوصفي عبر مناقشة النقاط التالية: مفهوم التسويق الداخلي في المصارف، مميزات تطبيق التسويق الداخلي في المصارف، أهداف تطبيق التسويق الداخلي في المصارف، إجراءات تفعيل التسويق الداخلي في المصارف، متطلبات إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف، وأخيرا دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتجات والخدمات المصرفية، وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى عدة نتائج أبرزها ضرورة تبني كافة ممارسات التسويق الداخلي في المصارف التجارية بشكل فعال يساهم في تطوير مختلف منتجاتها وخدماتها، كما خلصت الدراسة أيضا إلى أن إنجاح ممارسات التسويق الداخلي في المصارف هي مسؤولية جميع الموظفين وليست مقتصرة على قسم إدارة التسويق فحسب.

**الدراسة السادسة: دراسة د بن ساهل وسيلة و أعبود سعاد "مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، مجلة مقاربات، مجلد: 03، عدد: 05، اكتوبر 2015.**

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المزيج التسويقي الداخلي لمعرفة كيف يمكن أن يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، وتم الاعتماد في ذلك على نموذج Rafiq & Ahmed، الذي قدم الدعم الكامل لتطبيق المزيج التسويقي في المنظمة. لذلك اعتمدنا عليه في تفسير مساهمة كل عنصر (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) وقدرته على استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه والمحافظة عليه. وللتحقق من ذلك أجري استطلاع في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، ومن خلاله تم التوصل إلى النتائج التالية: أن كل من (المكان الداخلي، الترويج الداخلي، السعر الداخلي) يساهم في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، بينما المنتج الداخلي فكان غير ذلك، وبأن التسويق الداخلي مسؤولية الجميع ولا يتعلق بمورد بشري معين أو قسم داخل المنظمة، ويبدأ تجسيده من خلال فهم واستيعاب المزيج التسويقي الداخلي، الذي يعد خطوة مهمة إذا قامت بها المنظمة، دل على مدى اهتمامها بمواردها البشرية.

عاشرا- هيكل البحث

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الأول يتناول الجانب النظري والثاني الجانب التطبيقي (الميداني) حيث تم تفصيلها كما يلي:

**الفصل الأول:** الاطار النظري للدراسة ويحتوي على :

المبحث الاول: ماهية التسويق الداخلي

المطلب الاول: مفهوم ومراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه

المطلب الثاني: اهداف واهمية التسويق الداخلي وابعاده

المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي ومزاياه وعقباته و العلاقة بين العاملين و

المنظمة في ظل فلسفة التسويق الداخلي

المبحث الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية واهميتها

المطلب الثاني: اهداف ادارة الموارد البشرية ومدخلها ووظائفها الاساسية

المطلب الثالث: اداء الموارد البشرية ومؤشرات تقييمها واهميتها واهدافها

**الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة**

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الاول : تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني : مهام مديرية النشاط الاجتماعي

المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية

المطلب الأول: مجتمع، عينة متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الثبات وصلاحيه المقياس

المطلب الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

# الفصل الأول:

## مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية

### تمهيد:

تميزت السنوات الأخيرة بظهور عدة مفاهيم و ممارسات أدت إلى تغير النظرة التقليدية للمؤسسات ، فظهور التسويق الداخلي في نهاية السبعينات من القرن الماضي مثلا، كان كفيلا بأحداث تغييرات جذرية في طريقة تعامل المؤسسات مع العاملين بها ، فالعامل داخل المؤسسة مهما كان نوعها أصبح على نفس الأهمية مع العميل من خارجها. فهم وفقا لهذا المعنى زبائن داخليين تلتزم المؤسسة اتجاههم بفهم و بتشخيص احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ووضع خطط لتحفيزهم و الارتقاء بمستويات ولائهم وأدائهم .

### المبحث الاول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات للتعامل مع عمالها باعتبارهم عملاء داخليين ينبغي أن تكون لها القدرة على تلبية احتياجاتهم و رغباتهم ضمنانا لتحقيق أقصى استفادة من خدماتهم.

### المطلب الاول: مفهوم ومراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه

#### اولا: مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقدم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة .

✓ وكان أبرزها تعريف بييري (Berry1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين

كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية ، و يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

✓ و عرفه كوتلر (Kotler 2006) بأنه " العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز عملائها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العملاء"<sup>2</sup>.

✓ وهو "كذلك مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين"<sup>3</sup>.

✓ أما كل من (Pride, Ferrell2003) فيعرفان " التسويق الداخلي على انه فلسفه إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعاملين من اجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائنها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> د. خوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 2، العدد 3، افريل 2018، ص 97.

<sup>2</sup> Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, et Manceau Delphine, (2006), Marketing management, 12<sup>ème</sup> Ed, Pearson Education, Paris, France, P 473.

<sup>3</sup> صادق درمان سليمان، جاسم حسان ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة. من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 29، العدد 85، ص 50.

<sup>4</sup> Pride William M, Ferrell O.C, (2003), Marketing : concepts and strategies, 2<sup>nd</sup> Ed, Houghton Mifflin Co, Boston, USA, P 549

✓ كذلك عرف كل من ( دعبول وأيوب 2003 ) التسويق الداخلي على أنه " كافة الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة"<sup>1</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن التسويق الداخلي :عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث يعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منه هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.و أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى إلى إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم ،التوجه بالمستهلك، التعاون و التكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي .

### ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بوصفه مفهوم ذا دلالة من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات، وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد(خاصة الذين يعملون في الخط الأمامي)من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن. وقد تطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول ، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر و الأهم من وظيفة التسويق ، و قد كان الاهتمام الأول من قبل Arbit و Sasser في مقالاتهم عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين ، ثم بدأ بعد ذلك موضوع اهتمام العديد من الباحثين و الممارسين إلى هذا اللفظ مشيرين بذلك إلى الجهود التسويقية المبذولة في اقناع العاملين ، بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

فمن خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي ،يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي<sup>3</sup>:

#### 1- مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري) و زملاؤه كانت تركز على النقاط التالية:

- ✓ الموظفين كمستهلكين داخليين .
- ✓ الوظائف كمنتجات داخلية.

<sup>1</sup> دعبول محمد زاهر، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص 321.

<sup>2</sup> عطا الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الحوال)و أثره على جودة الخدمة المقدمة -قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 10.

<sup>3</sup> Ahmed p .k,Rafik.M ,**Internal marketing** , Tools and concepts for Customer-Focused management , Butterworth- Hiennann (N4) pp10-11

✓ تحفيز وإرضاء الموظفين .

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

### 2- مرحلة التوجه بالمستهلك

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات (كرونروس) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، و بذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing interaction) الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة. من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل و تناسق و مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

### 3- مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>

و في هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية و قد كان وينتر (Winter1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كما يلي "هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج.

#### ثالثا: خصائص التسويق الداخلي<sup>2</sup>

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

➤ التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون

والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط

التسويق الخارجي.

<sup>1</sup> ذبيح سمحة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة موبيليس" وكالات سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر(أكاديمي) ،تخصص : إستراتيجية وتسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013، ص 12.

<sup>2</sup> د نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد33/مارس 2018، ص89-90.

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
  - يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
  - يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
  - يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم
  - يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.
- وعموما يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:

- 1- التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.
- 2- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

### المطلب الثاني : اهداف واهمية وانشطة التسويق الداخلي واجراءاته

#### اولا : أهداف التسويق الداخلي<sup>1</sup>:

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف:

- هدف على المستوى العام: هو جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء وأكثر تحفيزا لخدمتهم
- هدف على المستوى الاستراتيجي: خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفاهم العامل و التفتح الذهني البيع بين الأفراد.
- هدف على المستوى التكتيكي: بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين.

ولتوضيح أكثر يمكن النظر إلى الجدول

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ص387.

جدول (01-01)أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها.

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

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ص 387

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي

إن النظرة التقليدية للتسويق على أنه نشاط موجه للعميل الخارجي فقط ، لم تعد كافية في المنظمات الخدمية ، فطبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين في تحديد مستوى رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمات; ووجهت النظر إلى شكل جديد من أشكال التبادل وهي الذي يحدث بين المنظمة و العميل الداخل( الموظف ) لذلك فالنظرة الحديثة للتسويق تؤكد على أهمية توجيه المنظمات الخدمية لأنشطة التسويق باتجاه الموظفين كونهم الحلقة التي تصل المنظمة بالعملاء الخارجيين.

1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضاء العملاء<sup>1</sup>. ويكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة وأهدافها المسطرة انطلاقا من ثلاثة محاور:<sup>2</sup>

1- إدارة التغيير:

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا(من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل

<sup>1</sup> صالح عمر الكرامة الجبري، "أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن:دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة . تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006 ، ص 03.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 03.

تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

### 2- بناء الصورة العامة:

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، والمتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد) بهدف:<sup>1</sup>

- التموقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال لاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة، ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق أو القطاع السوقي المستهدف، ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

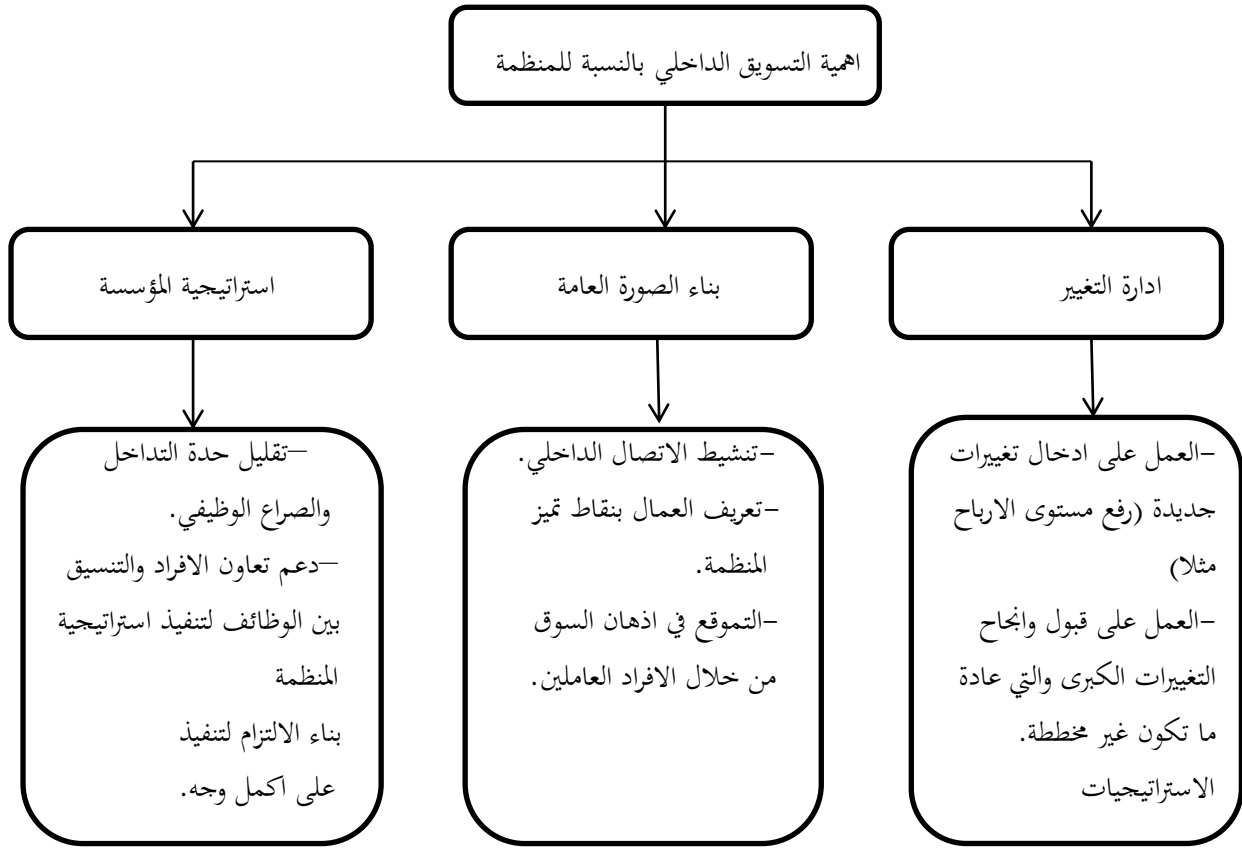
### 3- استراتيجية المنظمة:

تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الاستراتيجيات على أحسن وجه.

وسوف نحاول ابراز اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة من خلال الشكل التالي :

<sup>1</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 245-255.

الشكل رقم(01-01) : اهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة



المراجع: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ص03

فمن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تتجلى في كونه على مساعدة العمال في التكيف مع التغييرات الحاصلة والتي عادة ما تكون غير مبرجة مسبقاً من قبل إدارة المنظمة، كما أنه يساعد في تنشيط عملية الاتصال الداخلي وتعريف العمال بنقاط تميز المنظمة مما يساعدها على التموقع في أذهان السوق من خلال الأفراد العاملين بها، وهذا من خلال تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وإضفاء روح التعاون والتنسيق بين الأفراد ومختلف الوظائف والعمل على بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ إستراتيجيات المنظمة على أكمل وجه.

## 2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف<sup>1</sup>:

إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع:

- تحقيق رضا العاملين: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائماً من

المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الأزهر- غزة، 2016، ص 17-18.

## الفصل الأول----- مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية

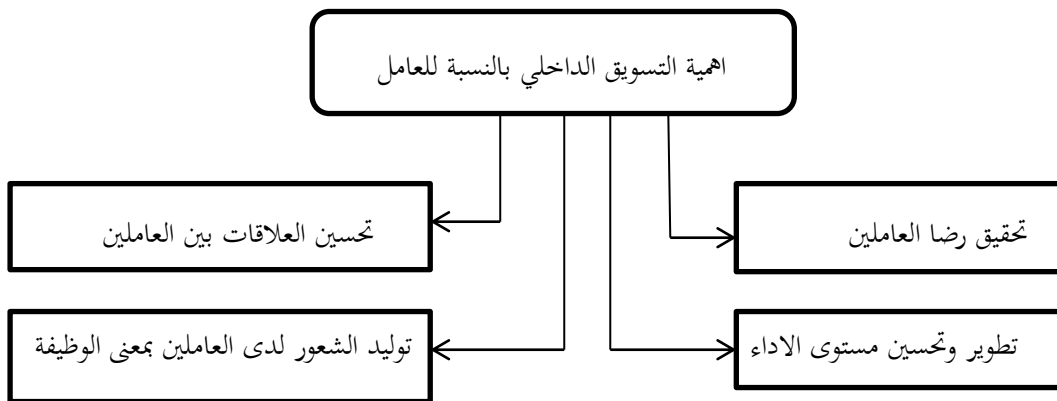
وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغبتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.

- **تطوير وتحسين أداء العاملين:** إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في إكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.
- **الشعور بالالتزام التنظيمي:** إن عدم وجود إلتزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج

كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي والتأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، حال تلبية هذه الاحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالالتزام التنظيمي والحماس تجاه منظماتهم. ويمكن اختصار أهمية التسويق الداخلي في مجموعة من النقاط:<sup>1</sup>

- ❖ يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- ❖ يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ❖ يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- ❖ يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

وسوف نحاول ابراز أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل من خلال الشكل التالي :  
الشكل رقم (01-02): أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل



المرجع: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ص04

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 14.

### ثالثا: أبعاد التسويق الداخلي

تستند فلسفة التسويق الداخلي على عدد من الأبعاد ، التي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، و تحقيق رضا العاملين من جهة و رضا العملاء من جهة اخرى.

وقد تعددت أبعاد التسويق الداخلي وتنوعت باختلاف الدراسات التي تناولت هذا المفهوم ومن بينها نذكر:

#### 1-الاتصال الداخلي<sup>1</sup>

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

يمثل الاتصال الداخلي جوهر التسويق الداخلي كون التسويق حالة خاصة من عمالية الاتصال الانساني، و (Argentini 2009) أن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسات<sup>2</sup>.

يعرف كل من Browen & Frank على أن " التعاملات بين الأفراد او لمجموعات داخل المؤسسة يف كل المستويات ومن وسائل الاتصال الداخلية التقارير، والمحاضرات واللقاءات والشبكات الداخلية يمكن أن يستخدم الاتصال التسويقي داخليا مع الموظفين حيث يلعب دور أساسيا في بناء وتطوير ثقافة المؤسسة وفي اعلام الموظفين بالإجراءات الجديدة التي تخص الخدمة مما يجعلهم أكثر تفهما لأعمالهم، كما يدعم فكرة فرق العمل ويجدد أهداف المؤسسة ويربطها بأهداف العاملين . والاتصال الداخلي الفعال الذي هو جزء من التسويق الداخلي يجعل مقدمي الخدمة راضين والعلاقات بينهم متناسقة في جو من الثقة المتبادلة ويجفزههم على العمل وبالتالي تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.

#### أهداف الاتصال الداخلي:

هناك عدة أهداف للاتصالات الداخلية وهي:<sup>3</sup>

- 1-مساعدة العاملين في التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم ، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف.
- 2-تحقيق التنسيق و التعاون بين مختلف أطراف المنظمة ، وتوحيد الجهود من اجل تحقيق مصلحة المنظمة.
- 3-المساعدة في عملية اتخاذ القرار ، وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

<sup>1</sup> محبوب سعدية ،علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية - بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص38.

<sup>2</sup> عمر على بابكر، أثر ممارسات( أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس عشر المجلد الثاني، ديسمبر 2018، ص85.

<sup>3</sup> نسيم بريم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا ، 2016، ص26.

4- مساعدة المدراء على التعرف على كفاءة وفعالية العمل و مستوى الإنجاز لدى الأفراد العاملين و المعوقات التي يواجهونها أثناء القيام بأعمالهم.

### 2- التحفيز

يعرف التحفيز بالرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر. ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معاً في الشخص أو البيئة الشخصية.<sup>1</sup>

وتقسم الحوافز إلى فردية أو جماعية، مادية أو معنوية حسب الهدف.<sup>2</sup> والهدف من الحوافز هو تحسين أداء العاملين ورفع روحهم المعنوية، وجعلهم يشعرون بأهميتهم وبتقدير المؤسسة لجهودهم مما يجعلهم أكثر رضا والتزاماً وأكثر استعداداً وقدرة على تقديم خدمة أفضل للزبون، وهذا ما يهدف إليه التسويق الداخلي في الحصول على موظفين محفزين لخدمة الزبائن والعاملين أنفسهم إلا أنها يجب ان تكون مناسبة و مؤثرة وتوقيتها متناسب مع الاداء وعادلة لتحقيق ما وضعت من اجله مما يشعر الموظفين أنها قائمة على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية. ولا يكفي التحفيز المادي خاصة المرتبط بالأجر لان فوائده قصيرة الامد بل يجب الاستعانة بالحوافز المعنوية كالاعتراف بالجهود، واثراء محتوى العمل، تطوير المعلومات، المعرفة بالا اهداف والتغذية المرتدة من العاملين؛ بالإضافة لفرص الترقية والمشاركة في الإدارة وتوسيع الاعمال وتوفير بيئة عمل مناسبة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تركز على تحفيز موظفيها باستمرار من أجل تقديم خدمات أفضل.<sup>3</sup>

### اهمية الحوافز:

-المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية و تعزيز انتمائهم للمنظمة، مما يقلل معدل دوران العمل.

-المساهمة في التحكم في سلوك العاملين و إكسابهم سلوكاً إيجابياً أفضل، عن طريق تحريك سلوكياتهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.

-دفع العاملين لإظهار مزيد من الاهتمام بالعمل الذين يقومون فيه ، وتحسين نواتج العمل من حيث الكم والنوع.

<sup>1</sup> محمد حسين عبد المحسن ابوسنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا ،دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، 2013 ، ص21.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منشور ارت كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 2004 ، ص 370 .

<sup>3</sup> محبوب سعدية، مرجع سابق، ص39.

### 3- التمكين:

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث تبلورت أسس و مبادئ هذا المفهوم في منتصف التسعينات من القرن الماضي. حيث أن التمكين لم يظهر بشكل مفاجئ بل كان نتيجة لتراكم التطورات في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.<sup>1</sup>

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة.

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل ومواجهة المواقف وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل: التخطيط والمهارات القيادية، مهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.

لقد اشار Bowen&Schnider إلى أن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية يتضمن:<sup>2</sup>

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.

- توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالتائج التشغيلية والوضع التنافسي.

- إكسابهم المعرفة التي تعنى بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة.

#### اهمية التمكين:

وللتمكين فوائد منها<sup>3</sup>:

➤ يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها واتخاذها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة.

➤ يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.

➤ يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا.

➤ يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### 4- التدريب:

لقد تعددت التعاريف المعطاة لمفهوم التدريب وهذا لاختلاف مجالات التخصص والأهداف المنتظرة

من البرامج التدريبية، بالإضافة إلى ما لعبته التغييرات المتتالية في بيئة المنظمة في تغيير النظرة إلى تعريفه.

<sup>1</sup> ملحم ، يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 24 .

<sup>2</sup> ذبيح سميحة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن -دراسة حالة مؤسسة موبيليس" وكالات سطيح، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> درة، عبد البارى إبراهيم والصباغ، زهير النعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 440-489.

- حيث أنه " ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك<sup>1</sup> .

-هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهاراتهم ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف<sup>2</sup>.

-يعرف التدريب على أن كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و اسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، و ويشمل التدريب تنمية الموارد البشرية عموماً، وتنمية مهارات الرؤساء من خلال مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين.

### 1- مزايا التدريب للفرد<sup>4</sup>:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر .
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقد رات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية

### 2- مزايا التدريب للمنظمة:

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية .
- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي...

### 5- الدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضه إليه.

<sup>1</sup> د. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2102، ص.79.

<sup>2</sup> د. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص.210.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 2004، ص 223.

<sup>4</sup> د بلال خلف السكرانة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.28.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين أن تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو الإقامة أو أنشطة اجتماعية... الخ<sup>1</sup>.

### 6- ثقافة الخدمة:

تعرف ثقافة الخدمة بأنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم و ادراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجيتهم<sup>2</sup>. ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم و الاعراف والخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خصائصهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي ف المؤسسات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك، ويكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، بالإضافة لعلاقة بين الإدارات والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي وعوامل نجاحه ومعيقاته والعلاقة بين العاملين و المنظمة في ظل فلسفة التسويق الداخلي**

**اولا : عناصر مزيج التسويق الداخلي.**

تقوم الفكرة من وراء مزيج التسويق الداخلي ، على ان المنظمة يمكنها الاستفادة من السيطرة على مجموعة الأدوات المكونة لمزيج التسويق الداخلي و تحقيق التكامل بينها من أجل إنتاج الاستجابة المطلوبة من السوق المستهدف ، و يتكون مزيج التسويق الداخلي من:

**1- المنتج:**<sup>4</sup> ويشير على المستوى الاستراتيجي إلى القيم و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق الاستراتيجيات التسويقية المرغوب بها مع العملاء الداخليين و الخارجيين.

اما على المستوى التكتيكي فيشير إلى مقاييس الأداء الجديدة و الطرق الجديدة في التعامل مع العملاء وتشمل

<sup>1</sup> طامي وآخرون، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص439 .

<sup>2</sup> أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2000، ص131.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق .وحسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين( دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006 ، ص 5 .

<sup>4</sup> نسيم بيرم ، مرجع سابق ،ص 12.

الدورات التدريبية التي تقوم بها المنظمة لموظفيها.

كما يمكن اعتبار المنتج هي الوظيفة بحد ذاتها ، و تتمثل مواصفات المنتج بالمهام و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بالوظيفة ، كما ينبغي على المدراء شرح خصائص الوظيفة ( المنتج ) و ما يرافقها من مشاركة في صنع القرار و فرص التطور الوظيفي والمكافأة المادية و المعنوية.

**2-السعر:** هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول إلى معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها.

**3- الترويج:**<sup>1</sup> يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء، ويتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى. ويتكون من ثلاث ادوات :

-البيع الشخصي (Personal selling) : ويشير إلى عملية التواصل التي تتم بين موظفي المنظمة ، التي من شأنها تعريف الموظف بدوره و ما عليه تقديمه للأفراد الآخرين داخل المنظمة.

-الحوافز البيعية (Incentives): و هي مجموعة من المكافآت و الجوائز التي يمكن للمنظمة استخدامها من اجل التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين و تغيير سلوكهم نحو الاتجاه التي ترغب به .

-الإعلان(Advertising) :يمكن ان تستخدم المنظمة وسائل الإعلام المختلفة( الجرائد و التلفاز) للتواصل مع الموظفين و ذلك في حالات الإضراب و الاضطرابات العمالية حيث تكون بيئة العمل الداخلية غير مناسبة للقيام بعملية اتصال فعالة ، كما يجب على المنظمة أن تراعي إظهار الصورة الإيجابية لها و للقوى العاملة لديها في إعلاناتها الموجهة للعملاء الخارجيين.

**4- التوزيع**<sup>2</sup> : التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا بقنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والاسترشاد في تصميم البيئة الداخلية للمنظمة، وبهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

كما قام ( Rafiq & Ahmad ) بإضافة ثلاثة عناصر إلى مزيج التسويق الداخلي معتمدين على مقارنته مع المزيج التسويقي الموسع للخدمات (7ps) و هذه العناصر هي:

**5-الدليل المادي / الملموس:** وتشير الى البيئة التي يمارس فيها الموظفون انشطتهم وتنقسم الى :

- أدلة أساسية: و هي تشمل البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج الداخلي .
- أدلة ثانوية: و هي تشمل التقارير و المذكرات الكتابية و كتيبات التدريب.

<sup>1</sup> Ahmed, P. K , and Rafiq, M, (2002), **Op.Cit**, p: 31

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د.ط، 1998، ص39.

6- العمليات تشير إلى كيفية إيصال المنتج الداخلي إلى العملاء الداخليين ( الموظفين ).

7- المشاركون يشير إلى جميع الافراد الذين شاركوا في تقديم المنتج الداخلي و استلامه.

ثانيا: مزايا وعقبات التسويق الداخلي

### 1- مزايا التسويق الداخلي

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا و خصائص تميزها عن باقي المنظمات في المجالات التالية:<sup>1</sup>

#### - التوجه نحو السوق

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق و ذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية و تكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق و ذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين و الذي يمتاز بمهارات و قدرات عالية و يعمل بروح الفريق من اجل جذب الزبائن و العمل على تقديم افضل الخدمات لهم.

#### - التوجه نحو الخدمة:

هذه النتيجة العملية الرئيسية الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة اعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى الى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين و انه يهتم بمصالحهم و حقوقهم بوصفهم زبائن داخليين اكثر ما هم عاملين، و يكن للمنظمة أن تحسن من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين و الموردين و اذا ما استخدمت السلوك الإيجابي للعاملين، حيث ان كيفية تعامل هؤلاء و ايضا طريقة حديثهم و لباسهم و تعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين و من ثم على الخدمة المقدمة له.

#### - تمكين العاملين:

يعرف تمكين العاملين بانه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بان يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في المنظمة وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين و رفع قدراتهم و مهاراتهم و العمل على رفع الروح المعنوية لهم لكي تستطيع المنظمة استخدامها بالزبون اكثر و يكون هذا عبر التفاعل

<sup>1</sup> بوعزيز عادل وعثمانية حسام ، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي -د راسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة 08 ماي 1945 بقالة ، مآكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر للعلوم التجارية تخصص :تسويق خدمات ،جامعة 08 ماي 1945 بقالة ، 2018-2019 ،ص34.

## الفصل الأول----- مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية

القائم بين الزبون و العاملين . فان البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل في المستويين الآتين:<sup>1</sup>

✓ -المستوى الاول و الأكثر وضوحا يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد و تدريب العاملين و ذلك

على اساس ان الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات و المسؤوليات المطلوبة.

✓ -المستوى الثاني و الأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من

العاملين في المنظمة و هذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين

مجموعة معينة من العاملين المتمكنين و ترفيهم و تدريبهم و مكافاتهم لقبولهم حالات التوجه نحو

السوق و خدمة الزبون.

### 2- عقبات التسويق الداخلي

هناك العديد من العقبات نذكر منها:<sup>2</sup>

➤ عدم الكفاءة الادارية في مجال التواصل و التقنية و المفاهيمية هي بعض من عقبات نجاح التسويق الداخلي.

➤ سوء فهم لمفهوم التسويق الداخلي.

➤ الصراع و النزاع بين الادارات يجعل تقنية التسويق الداخلي صعب .

➤ الهيكل التنظيمي الصلب الى جانب القيادة البيروقراطية تعيق نجاح التسويق الداخلي

➤ التجاهل و عدم الاستماع للموظفين.

➤ تجاهل أهمية العاملين والتعامل معهم مثل أي أدوات أخرى من الاعمال.

➤ مقاومة التغيير.

### ثالثا: العلاقة بين العاملين و المنظمة في ظل فلسفة التسويق الداخلي<sup>3</sup>

ان التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي و التسويق الخارجي من خلال تهيئة

العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن .

لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الافراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث ان نجاح تلك

العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم و التزامهم ،ومن هنا فان المنظمة يجب ان تسوق

<sup>1</sup> بوشريط فهاد، زناتة سمية، أثر التسويق الداخلي في اداء العاملين في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قلمة، ص31.

<sup>2</sup> بوشريط فهاد، زناتة سمية، مرجع سابق، ص31.

<sup>3</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول عمى دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية - غزة، 2013، ص16-17.

داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية ان لم تهتم اولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها.

لذا فانه يتوجب ان يكون للمنظمات استراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على انه استراتيجية المنظمة لغرض جذب الافراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الافراد، فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فأن التسويق الداخلي يؤكد على اهمية ان يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلاً عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فان جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعيدان بنفس اهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي .

### علاقة العاملين بالمنظمة:<sup>1</sup>

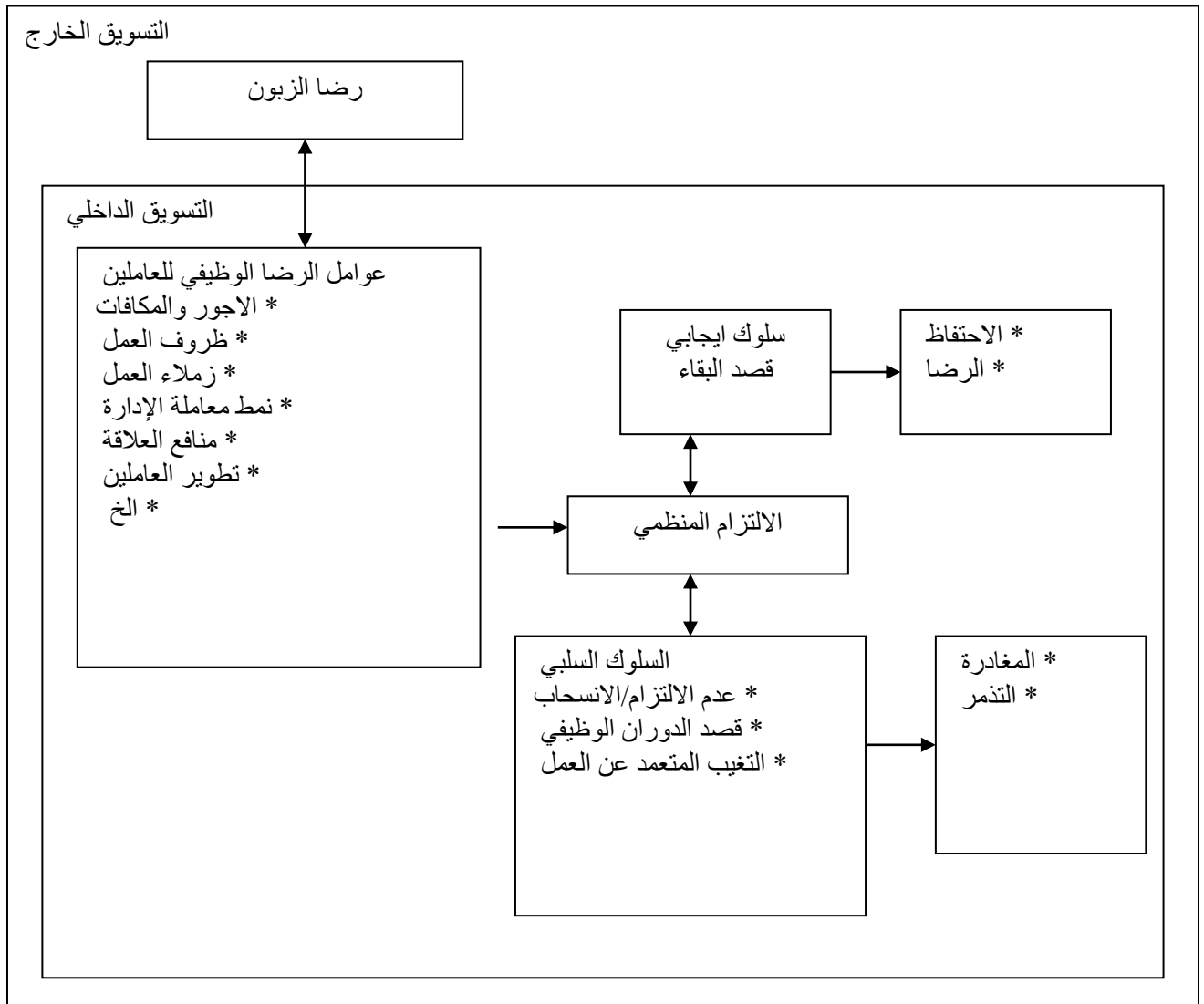
لقد ركزت العلاقات التسويقية اساسا على اهمية انشاء علاقة طويلة الاجل بين المنظمة والزبائن في حين لم تعط اهتماما كبيرا للعلاقات مع بقية المشاركين مثل المستثمرين والموردين والشركاء وفوق كل ذلك العاملين

ان المنظمات قد لا تكون قادرة على تشخيص كل زبائها ولا قدرة لها على اعطاء كل زبون بمفرده الاهتمام الذي يستحقه . ولكن هذه المنظمات تعرف جيدا من هم العاملين الذين لديها . وان رغبة العاملين الطوعية في البقاء مستخدمين داخل المنظمة نفسها تتأثر بالكيفية التي يدركون بها نوعية العلاقة مع المنظمة ومدى الرعاية التي تقدمها المنظمة للعاملين.

هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وبالتالي على العلاقات مع العاملين في ظل التسويق الداخلي والخارجي إذ ان التسويق الخارجي للمنظمة يؤثر في رضا الزبون من خلال الوعود التي يتم اعطاؤها وكذلك التي يتم تحقيقها من جانب المنظمة للزبون ، كذلك فان التسويق الداخلي يهتم في دعم عوامل الرضا الوظيفي للعاملين ويعمل على خلق منتج داخليا يرضى العاملين لكي يقوموا بوظائفهم بصورة جيدة ويحافظوا على ولائهم للمنظمة ويقوي أواصر العلاقة معهم .

<sup>1</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم ليد وعمر أحمد رجب ريان ، مرجع سابق ، ص18.

الشكل رقم (01-03) التأثير على العاملين في ظل التسويق الداخلي



Source : ( Veronica Liljander, The Important of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success, p17 )

[https://www.researchgate.net/publication/234021699\\_The\\_Importance\\_of\\_Internal\\_Relationship\\_Marketing\\_for\\_External\\_Relationship\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/234021699_The_Importance_of_Internal_Relationship_Marketing_for_External_Relationship_Success)

حيث أن عوامل الرضا الوظيفي للعاملين المتمثل في الأجور وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات ... الخ ذات تأثير مباشر في رضا العاملين وعلى الالتزام المنظمي . وان كان هناك نقاش وجدل حول تتابع الرضا الوظيفي والالتزام . حيث ان معظم الباحثين قد عدوا الالتزام نتيجة الرضا الوظيفي ولكن قد نجد رؤيا معاكسة لذلك ايضا . فاذا كانت عوامل الرضا الوظيفي ايجابية فسيكون التزام منظمي ايجابي ايضا ومن ثم سلوك ايجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره الى زيادة الاحتفاظ وانخفاض الدوران الوظيفي وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة ، والعكس صحيح حيث اذا كانت عوامل الرضا الوظيفي سلبية فان الالتزام المنظمي سلبية ايضا وسلوك سلبي للعاملين والذي يتمثل بعدم الالتزام والانسحاب والتغيب المتعمد في العمل

والذي يسبب توتر العمل وغموض الدور وهذا يؤدي بدوره الى التذمر والمغادرة وزيادة في دوران العاملين وبالتالي تدهور العلاقة بين المنظمة والعاملين.

**المبحث الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية**

**المطلب الأول: مفهوم ادارة الموارد البشرية وأهميتها**

**اولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة للفرد والمجتمع، إذا تمثلت الموارد البشرية (الأفراد) الذين توظفهم المؤسسة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الأجر والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى.

**عرف (Dissler):** إدارة الموارد البشرية أنها: " إدارة تشمل سياسات وممارسات ترتبط باختيار موارد بشرية وأفراد عاملين ليتم توظيفهم بعد إجراء مفاضلة بينهم لاختيار موارد بشرية.<sup>1</sup>

**ويعرفها باري كشواي** بأنها: " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها."<sup>2</sup>

-هي ادارة القوى العاملة للمنظمات او الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين والاختيار، التدريب، التقييم ومكافاة الموظفين وايضا متابعة قيادة المنظمة والطاقات التنظيمية والتأكد من الامتثال لقوانين العمل<sup>3</sup>

-عرف (دايف أ ) ان ادارة الموارد البشرية هي عملية تتألف من اكتفاء الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها وصيانتها.<sup>4</sup>

**ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:**

تبرز أهمية الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارساتها المختلفة على أداء المؤسسة، وقد بينت العديد من الأدبيات أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على العنصر البشري من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فهي تعمل على:

- توظيف وتنمية الكفاءات والحفاظ عليها.
- تحقيق المواءمة والاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.
- تطوير العمليات طرق التفكير، السلوكيات وعلاقات العمل.
- مراقبة توازن الحياة المهنية والحياة الشخصية للموارد البشرية.
- قيادة ومرافقة التغيير في المؤسسة مرورا من نمط عمل الى نمط أفضل (أ) و (ب)

<sup>1</sup> مأمون محمد ثابت، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية-رسالة استكمال درجة الماجستير، كانوا الأول، 2016، ص 29-30.

<sup>2</sup> العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورفلة، 2010، ص 53.

<sup>3</sup> <https://ar.m.wikipedia.org>

<sup>4</sup> <https://triangleinnovationheb.com>

ويشير " أحمد سيد مطفي " أهمية الموارد البشرية من خلال النقاط الأساسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- الموارد البشرية تعظم القيمة المضافة.<sup>1</sup>

كما أن الموارد البشرية تعد هي مصدر النجاح لأي منظمة أو المجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد. إن سبب النجاح لا يمكن في وجود الموارد المالية التي لا تظهر إلا في قوائم المراكز المالية.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية ومداخلها:**

**اولا : أهداف إدارة الموارد البشرية:**

أهداف إدارة الموارد البشرية عديدة، نذكر منها:<sup>3</sup>

- كوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.

- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف

المؤسسة

**ثانيا: مداخل إدارة الموارد البشرية:**

توجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاث مداخل رئيسية هي:<sup>4</sup>

**المدخل الإداري (Management Approach):** يركز هذا المدخل على دراسة العملية الإدارية، حيث يبدأ بالأهداف التنظيمية وخطط إدارة الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها، الى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة،

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة، دراسة ميدانية ببعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1، 2016، ص 12.

<sup>2</sup> بوخديمي ناريمان، بورحوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، جوان 2017، ص 3-4.

<sup>3</sup> رجم خالد، رشيد مناصرية، العربي عطية، محاضرات إدارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2016، ص 11.

<sup>4</sup> دهوم حكيم، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، جوان 2011، ص 59

بالإضافة الى تناول أنشطة تنبيه الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

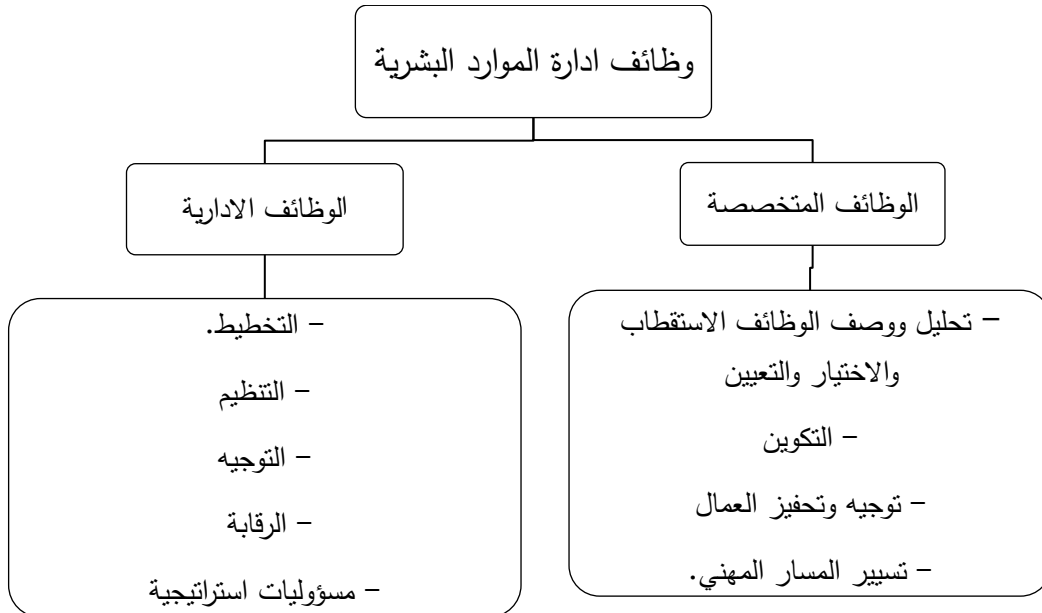
ـ **مدخل النظم (Systems Approach):** تحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة ومن ثم فإنه يتم تقييم جهوداتها من خلال مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وفقا لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية لنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج والعمليات والتسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمؤسسة.

ـ **المدخل الاستراتيجي:** يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة السوقية ونتائج أعمالها.<sup>1</sup>

### ثالثا: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تساهم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير احتياجاتها من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لها والحفاظة على استمرارها عن العمل، وتختلف طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى تطورها، والشكل التالي يوضح ما سوف نحاول ابرازه من مختلف الوظائف الأساسية للموارد البشرية.

### الشكل رقم (01-04): وظائف إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>



(المرجع: عادل حرجوش، مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ص 27)

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون،الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص52.  
<sup>2</sup> سنوسي أحمد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في ادارة الموارد البشرية،دراسة ميدانية جامعة مستغانم،مذكرة ماستر،جامعة عبد الحميد بن باديس،مستغانم،2014، ص

من خلال الشكل السابق سوف نحاول تقديم تعريف موجز لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كآتي:

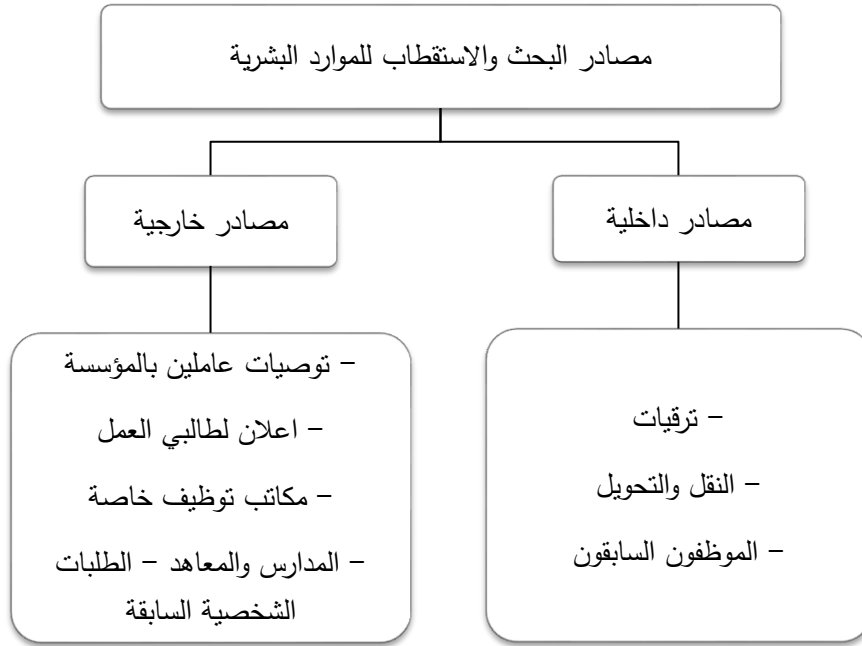
\_ **الوظائف المتخصصة:** تتعلق الوظائف المتخصصة بتسيير الموارد البشرية كالتأمين تهيئة القوى العمل، مكافآتها، تطورها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات وتطوير هذه الأنظمة وتمثل في:

- **تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف:** معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين.<sup>1</sup>

- **الاستقطاب والاختيار والتعيين:** تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتها لاختيار الملائمين منهم للوظائف وتعيينهم، حيث تنقسم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الأيدي العاملة لازمة الى: مصادر داخلية (داخل المؤسسة) و مصادر خارجية (خارج المؤسسة)

ويوضح الشكل التالي المصادر الشائعة الاستخدام:

شكل رقم (01-05) مصادر البحث والاستقطاب للموارد البشرية.



المرجع: صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص 155

أولاً: المصادر الداخلية:

أ. **الترقية (Promotion):** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين يوضح فيها العلاقات بين وظيفة ووظيفة أخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من وظيفة الى وظيفة أعلى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سنوسي أحمد، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الهادي مسلم، راوية حسين، مرجع سابق، ص 156.

ب. **النقل والتحويل:** يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى وظيفة أخرى أو من فرع الى فرع آخر والهدف من ذلك تحقيق التوازن بين عدد العاملين لإدارية مختلفة فقد تكون هناك أقسام أو اعدادات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

ت. **الموظفون السابقون:** تلجأ المؤسسة الى اتباع هذه السياسة على أساس أنهم موظفون من الداخل وخاصة الراغبين في العودة الى العمل وهذا المصدر ثبتت أهميته وجدواه في بعض المؤسسات.

#### ثانيا: المصادر الخارجية:

أ. **الإعلان:** من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة.

ب. **مكاتب التوظيف الخاصة:** ظهرت هذه المكاتب كثيرا في الدول وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على الموارد البشرية من أجل توفير الوقت، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب مقابل الخدمة يتحملها صاحب العمل.<sup>1</sup>

ت. **المدارس والجامعات:** تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على اتصال مباشر بالمدارس الفنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج اليها المؤسسة.<sup>2</sup>

ث. **تكوين وتطوير العمال:** بمعنى الاهتمام بتكوينهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ج. **توجيه وتحفيز العمال:** بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم الى السلوك الإيجابي ومكافأتهم على أدائهم.

ح. **تسيير مسارات الوظيفة:** أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتمامهم المهنية على المدى الطويل.

خ. **تقييم أداء العمال:** معرفة أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه النظام الداخلي مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.

د. **الوظائف الإدارية:** تتعلق بالوظائف المساعدة على تنفيذ المهام الفنية للإدارة وتشمل التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، التحفيز وتحديد الخصائص الاستراتيجية.

- **التخطيط:** هو إعداد خطة عن النشاطات الإدارية خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف.

- **التنظيم:** يهدف الى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الهادي مسلم، راوية حسين، مرجع سابق، ص 157-160.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الهادي مسلم، راوية حسين، مرجع سابق، ص 160.

- الرقابة: تهدف الى تحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا.
- التوجيه والتحفيز: تضع المؤسسة عدة أنظمة كتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف ووضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح المسؤوليات في العمل.
- مسؤوليات استراتيجية: تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفير خصائصه وشروط نجاحه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : اداء الموارد البشرية ومؤشرات تقييمها واهميتها واهدافها

#### اولا : مفهوم أداء الموارد البشرية

كان و مازال موضوع دراسة الأداء وطرق قياسه و تحسين مستوياته محور اهتمام العديد من الباحثين في الفكر الإداري، و هو ما يظهر في كثرة تعريفاته و تعدد مداخل قياسه و طرق الارتقاء بمستوياته تعريف اداء الموارد البشرية: تضمن معجم المصطلحات الاجتماعية تعريفا للأداء من منظور إداري حيث عرفه بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

كما يعرف أداء المورد البشري كذلك بأنه: "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، ويعبر الأداء الوظيفي عن الجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في أقصر وقت وأقل جهد"<sup>3</sup>.

هناك من التعاريف أيضا ما يحاول التمييز بين الأداء و السلوك والإنجاز ، "حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، بمعنى انه يمثل النتائج، أما الأداء فهو حصيلة التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، مع اشتراط قابلية هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سنوسي احمد، مرجع سابق ، ص 9.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992 ، ص 310

<sup>3</sup> ماريون آى هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسى والصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989، ص 271

<sup>4</sup> عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري الأسس النظرية ودلالته في البيئة العربية المعاصرة، مرجع سابق، ص 26

1- **تقييم أداء الموارد البشرية:** هو نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر اذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

- تقييم أداء العاملين هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى<sup>1</sup>. وعملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية والوظيفية لشاغل الوظيفة. بحيث تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها<sup>2</sup>.

### 2-معايير وطرق تقييم أداء المورد البشري:

لكي يكون التقييم ناجحا لا بدّ من توافر المعايير العامة التالية:

- **وضوح أهداف التقييم:** إذ أن من حق العاملين أن يرفوا الهدف من وراء التقييم كالترقيات والتطوير والوقوف على احتياجات الأقسام والدوائر.
- **شرعية التقييم:** بحيث يمكن عن طريقه قياس العناصر الهامة في التركيب الوظيفي بأوصافه ومحتوياته المرتبطة بفاعلية الأداء<sup>3</sup>.
- **جدارة التقييم:** وهو ما يتحقق عن طريق أكثر من قسم للموظف الواحد فلو حدث تطابق في تقييم صادر أكثر من شخص كان تقييما جيدا بالثقة والاعتبار.
- **الحيادية:** ويتحقق ذلك إذا كان التقييم عادلا أو منصفاً دون النظر لأي اعتبارات عنصرية.
- **3- طرق تقييم الأداء:** هناك أكثر من طريقة في عملية تقييم الأداء وسوف نتعرض الى أهمها:

- **الطرق الموضوعية:** تقييم وقياس الأداء من خلال استخدامها المعطيات الكمية تتمثل بالأرقام ومن أمثلة ذلك: عدد الوحدات الانتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاملة، عدد وحدات الساعة وتستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها قياسات انتاج قيم المبيعات معطيات الأفراد.

- **الطرق غير الموضوعية:** تتضمن طرق الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية لأن الحكم الشخصي يلعب دورا

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 02.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص 3.

<sup>3</sup> قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة المسيلة، ماستر تخصص استراتيجية وتسويق، ص 31-32.

- أساسيا في عملية التقييم وهذا ما يجعلها معرضة لارتكاب الأخطاء التالية.<sup>1</sup>

ثانيا : مؤشرات تقييم اداء الموارد البشرية :

ومن بين المؤشرات الأكثر استخداما في تقييم اداء الموارد البشرية نذكر ما يلي :

## 1- مفهوم الانتاجية

يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل، أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج والآلات والمعدات بينما تشمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية، وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات، وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:<sup>2</sup>

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

إن أول من وضع الأسس العلمية الصحيحة للإنتاجية هو " فريديريك تايلور " حيث أو ضح ضمن مبادئ إدارته العلمية أن مسؤولية تحسين الإنتاجية لا تقع على عاتق العامل ولا تحقق عن طريق الآلة فحسب، وإنما تشارك الإدارة بالنصيب الأكبر عن طريق قيامها بمهام التخطيط والرقابة والتوجيه.

- فالإنتاجية هي " مقياس الاستعمال الفعال للموارد وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات إلى المدخلات لذا تعد المهمة الأساسية لمدير المؤسسة هي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

- يعرف " بول مالي " الإنتاجية بأنها ترتبط بالفاعلية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف<sup>3</sup>

- فالإنتاجية بهذا المفهوم تعتبر وسيلة يعتمد عليها في الحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها باستخدام قليل لمواردها.

## 2- مفهوم الابتكار:

للابتكار تعريفات متعددة تختلف حسب مناحي الباحثين و اهتماماتهم العلمية و مدارسهم الفكرية،

فيمكن تعريف الابتكار على أنه: " الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قسيمة نور الهدى، مرجع سابق، ص 32

<sup>2</sup> بارك نعمة، تنمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 279.

<sup>3</sup> يس سعيد عامر وخالف يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ، الرياض 1984. ص 55.

<sup>4</sup> محمد سليمان. الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، شهادة ماجستير (منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة

مسيلة 2007. ص 27.

- قد عرف كوتلر الابتكار 2003 على أنه: " منتج أو تقنية مدخلة في الإنتاج و معروضة في السوق يتقبلها المستهلك على أنها جديدة تماما أو تتمتع بخواص و صفات فريدة من نوعها . تطبق للمرة الأولى.<sup>1</sup>
- ويعرفه شومبيتر Schumpeter أنه: " تقدم منتجات جديدة، أساليب جديدة في الإنتاج، فتح أسواق جديدة، و الاستيلاء على مصادر جديدة لإمدادات، و القيام من جديد بتنظيم أي صناعة.
  - فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار: "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"<sup>2</sup>.

### 3- الجودة :

- عرفها joseph juran بأنها" هي الملائمة للغرض او للاستعمال "، اي ان السلع والخدمات يجب ان تلبي احتياجات مستخدميها.<sup>3</sup>
- يقول جوران في كتابه (1988، juran's quali y handbook) " ان الجودة بمفهومها المعاصر لها ارتباطا وثيقا مع مجالات حيوية مثل الصحة، التعليم، الغذاء، النقل، التجارة والصناعة الة غير ذلك من جوانب الحياة المعاصرة.<sup>4</sup>
- كما عرف kauro ishikawa الجودة بأنها " تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات والتشغيل وجودة القسم والنظام وجودة المورد البشري وجودة الاهداف وغيرها".<sup>5</sup>

### ثالثا : أهمية واهداف تقييم أداء الموارد البشرية

#### 1- أهمية تقييم اداء الموارد البشرية

- تبدي كل المؤسسات المعاصرة أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين خاصة أثناء القيام بعملية التغيير، فمن خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق<sup>6</sup>:
- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين.
  - تحديد الأفراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين .

<sup>1</sup> وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم التطبيقية، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 01، الأردن 2007، ص 102.

<sup>2</sup> راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

<sup>3</sup> الداركة مامون، اداة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص 19.

<sup>4</sup> عبد الله لحسن ياشيوة، اغار مصطفى الكيلاني، قدمت هذه الاطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الادارة التربوية، النموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا الاردنية، 2008.

<sup>5</sup> خالد بن سعد، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي مكتبة الملك فهد، 1997، ص 72.

<sup>6</sup> مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2002، ص 103.

- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطوير أدائه و تحسين إنتاجيته .
  - من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء أن يظهر جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها، إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد.
- كما يمكن تفصيل أهمية الاداء بالنسبة للمؤسسة و الفرد في النقاط التالية:
- أ- **أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة:** تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ تلك الإستراتيجية، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup> كما تهدف إلى تحسين المحيط الإجتماعي للعمل. إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة وتحسين علاقات العمل بها ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية.
- ب- **أهمية التقييم بالنسبة للأفراد** تبرز أهمية تقييم الأداء في زيادة شعور العاملين بالعدالة وبأن جميع جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ويدفعهم إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام وتقدير مسؤوليهم معنويا ومكافأتهم ماليا.

### 2- أهداف تقييم الأداء<sup>2</sup>

#### أ-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم, وهي:

- 1- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين, عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
- 2- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
- 3- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
- 4- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2003، ص 139.

<sup>2</sup> <https://hrdiscussion.com/hr84844.html>

5- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.

ب - أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء:

حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم, وهي:

1- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2- الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين, ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.

3- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.

ج- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

1- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف

المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.

2- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين, والبيئة الوظيفية في

المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

## خلاصة الفصل الأول:

- من خلال ما تم استعراضه في ثنايا هذا الفصل نخلص إلى النقاط التالية
- التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون في إطار ثقافي واحد مما يؤدي إلى تميز المؤسسة عن منافسيه.
  - أن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها، كونه وسيلة لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي، بحيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة ويعد مطلب أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.
  - لتبني التسويق الداخلي يجب أولا فهم المزيج التسويقي الداخلي، وتصميم البرامج وتوجيهها للعاملين المنظمة(العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة مديرية النشاط**  
**الاجتماعي بالمسيلة**

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والتي شملت كلا أبعاد التسويق الداخلي وكذا أبعاد تقييم أداء الموارد البشرية ، سيتم اختبار العلاقات التأثيرية بين هذه الأبعاد من خلال دراسة ميدانية بمديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة.

من أجل توضيح سيرورة الدراسة الميدانية و خطواتها أدرجنا ضمن هذا الفصل تقديمًا للإجراءات المنهجية المتبعة، ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى تقديم أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها، والانتهاء باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ومن ثم استخلاص النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الأول : تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: مهام مديرية النشاط الاجتماعي

المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية

المطلب الأول: مجتمع، عينة متغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الثبات وصلاحيه المقياس

المطلب الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة وهيكلها التنظيمي

أولاً: تعريف مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

أنشئت مديرية النشاط الاجتماعي بمرسوم تنفيذي رقم 471/96 المؤرخ في 18/12/1996 المعدل

بمرسوم تنفيذي رقم 128/10 المؤرخ في 28/04/2010 تضمن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .

وتتضمن مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن 05 مصالح تضم كل مصلحة 03 مكاتب كحد أقصى :

- مصلحة الإدارة العامة والوسائل: وتضم المكاتب التالية

● مكتب المستخدمين والتكوين

● مكتب الميزانية والوسائل ومتابعة المشاريع

- مصلحة حماية الاشخاص المعوقين وترقيتهم : وتضم المكاتب التالية

● مكتب البرامج الاجتماعية والوقاية والادماج وترقية الاشخاص المعوقين

● مكتب متابعة سير المؤسسات العمومية والخاصة للتربية والتعليم المتخصصين.

- مصلحة العالة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة: وتضم المكاتب التالية

● مكتب حماية وترقية العائلة والمرأة والاشخاص المسنين والطفولة والمراهقة في وضع اجتماعي صعب

والطفولة المحرومة من العائلة

● مكتب الوساطة الاجتماعية والعائلية.

- مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن: وتضم المكاتب التالية

● مكتب متابعة اجهزة الادماج الاجتماعي وبرامج التنمية الاجتماعية.

● مكتب النشاطات التضامنية ومتابعة نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي والانساني وتقييمها

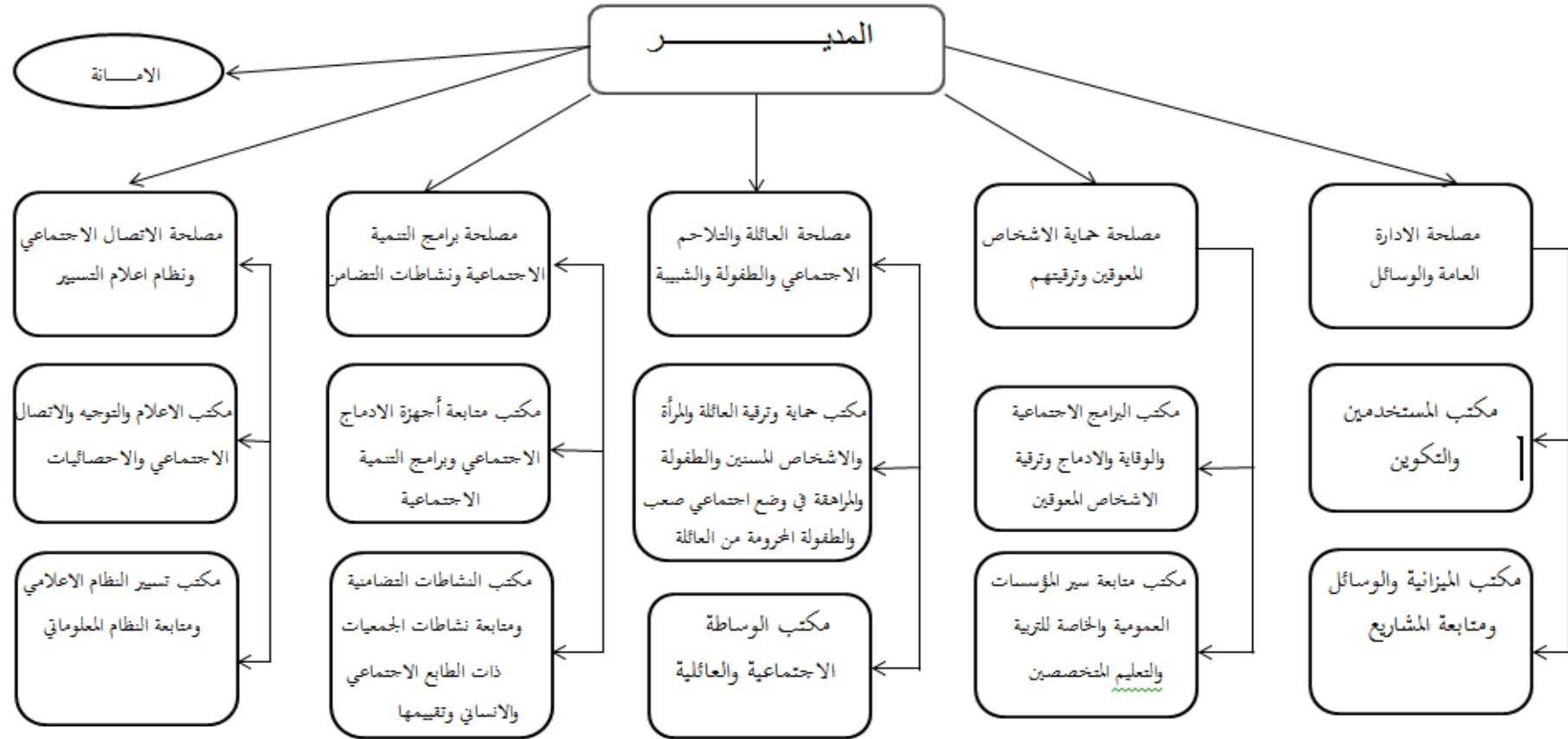
- مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام اعلام التسيير: وتضم المكاتب التالية

● مكتب الاعلام والتوجيه والاتصال الاجتماعي والاحصائيات.

● مكتب تسيير النظام الاعلامي ومتابعة النظام المعلوماتي.

ثانياً : الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة

الشكل (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

## المطلب الثاني : مهام مديرية النشاط الاجتماعي

وتتمثل مهامها فيما يلي :

- \* التكفل بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني وضمان متابعتها ومراقبتها .
- \* السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي .
- \* وضع بالإتصال مع السلطات المحلية جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الاجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حال الإعاقة .
- \* تنظيم جهاز تسيير المساعدة الاجتماعية للدولة .
- \* تأطير تطبيق جهاز المساعدة الاجتماعية والدعم المباشرين لصالح الفئات المحرومة أو المعوقة .
- \* السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين
- \* تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والاندماج المدرسي والاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتنميتها .
- \* السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني .
- \* تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب وتنفيذها .
- \* السهر على تنفيذ تدابير الاستعجال الاجتماعي وما بعد الاستعجال الموجهة للفئات الاجتماعية في وضع صعب .
- \* تنفيذ بالإتصال مع القطاعات المعنية برامج وتدابير المساعدة والدعم الموجهة للعائلات المحرومة .
- \* إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتقييمها .
- \* ضمان بالتنسيق مع المؤسسات المعنية وفي إطار الإجراءات المعمول بها متابعة العمليات المخططة في مجال إنجاز المشاريع والهيكل التابعة لقطاع التضامن الوطني وتجهيزها .
- \* وضع على المستوى الولائي نظام إعلام وتسيير البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني.
- \* السهر على توفير الوسائل الضرورية وهيكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة وضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجهم الاجتماعي والعائلي.
- \* السهر على وضع الوسائل الضرورية لاستقبال الأطفال المراهقين في وضع اجتماعي صعب أو في خطر معنوي والتكفل بهم
- \* ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والإقصاء .
- \* تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال الاجتماعي والإنساني .

## المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث تحديد المنهج المتبع ووصف المجتمع وعينة الدراسة، كما يتناول توضيحاً لأدوات الدراسة والخطوات التي تم اتخاذها للتحقق من صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة بجانب عرض لمختلف الأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها في معالجة و تحليل البيانات.

### المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية.

يتناول المطلب تقديم معلومات حول المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة الميدانية وبيان مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية بالإضافة إلى تقديم متغيرات الدراسة.

#### أولاً- منهج، مجتمع وعينة الدراسة:

**1. منهج الدراسة :** من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها.

**2.مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة جميع المفردات التي تتضمن الخصائص المطلوب دراستها، وتماشياً مع أهداف البحث فإن مجتمع هذه الدراسة يتكون كل الموظفين الإداريين على اختلاف رتبهم بمديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة.

بالنسبة لعينة الدراسة ففي إطار دراستنا هذه، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تمت المرحلة الأولى بتوزيع 50 استمارة على كل من موظفي مديرية النشاط الاجتماعي بولاية المسيلة،

#### جدول رقم(02-01): عينة الدراسة الأولية

الصالحة للتحليل	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرسله	المجموع
41	45	50	

المصدر: من إعداد الطالبتان.

يظهر من خلال الجدول أن عينة الدراسة شملت في مرحلتها الأولى لمؤسسة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة وهو ما مكن من توزيع 50 استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارات المستردة 45 منها 41 استمارة صالحة للتحليل و هو ما يبين نسبة الاستجابة كانت في حدود 82 %

### 3. خصائص أفراد عينة الدراسة:

يمكن توضيح خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (02-02): خصائص أفراد عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	18	43.9
		أنثى	23	56.1
		المجموع	41	100%
2	العمر	أقل من 25 عام	0	0
		من 25 إلى 35 سنة	11	26.8
		من 35 إلى 45 سنة	25	61.0
		من 45 إلى 55 سنة	5	12.2
		المجموع	41	100%
3	المؤهل العلمي	متوسط	0	0%
		ثانوي	10	24.4
		جامعي	27	65.9
		دراسات عليا	4	9.8
		المجموع	41	100%
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	26.8
		من 5 إلى 10 سنوات	12	29.3
		أكثر من 10 سنوات	18	43.9
		المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

يلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- متغير الجنس يلاحظ من خلال الجدول أن عينة الدراسة كانت في أغلبها من الإناث حيث يمثلون نسبة

56.1 % مقابل نسبة 43.9% للذكور ، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسات المدروسة .

- متغير السن فقد توزعت عينة الدراسة على أربع فئات، حيث تحصلت الفئة العمرية بين 35 سنة و 45

سنة على أعلى نسبة وهي 61.0 % بعدد 25 فرد، تليها الفئة العمرية بين 25 سنة و 35 سنة بنسبة

26.8 % بعدد 11 فرد، ثم الفئة العمرية بين 45 سنة و 55 سنة بنسبة 12.2 % بعدد 05 افراد وفي

الاحير فئة اقل من 25 سنة بنسبة 00% .

- بالنسبة لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن (65.9 %) من أفراد العينة

لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (27 فردا)، وجاءت فئة مستوى الثانوي في المرتبة الثانية حيث بلغ

عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (10) ونسبة مئوية بلغت (24.4%)، أما فئة المستوى المتوسط وهي الأقل فقد كانت مساوية للصفر، و يمكن تفسير ذلك باعتماد البحث على آراء الأفراد الذين يتولون مهام و مسؤوليات إدارية في المؤسسات المدروسة و كذلك الرغبة في الحصول على آراء و معلومات دقيقة حول الأسئلة المطروحة

- بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فقد شملت الدراسة أربعة فئات مختلفة، تتقدمها فئة ذوي الخبرة المهنية بين أكثر من 10 سنوات بنسبة 43.9%، تليها فئة ذوي الخبرة بين 05 سنوات و 10 سنوات بعدد 12 أفراد ما يقابل نسبة 29.3 % و أخيرا فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 26.8% بعدد 11 فرد، حيث تشير هذه النسب إلى توفر عنصر الخبرة المهنية لدى مفردات عينة الدراسة مما يؤهلهم على الإجابة بدقة أكثر على فقرات الاستبيان.

### ثانيا - أدوات البحث.

1. أدوات جمع البيانات: في إطار دراستنا الحالية وتماشيا مع أهدافها وفرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان بشكل رئيسي كوسيلة لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة، وعلى هذا الأساس تم تصميم استمارة استبيان من ثلاثة أقسام حاولنا من خلالها تغطية كل محاور الدراسة، عبر تضمينها لمجموعة من الأسئلة والفقرات التي تم الاعتماد في الإجابة عليها على سلم ليكرت الخماسي ( غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وإجمالا يمكن تفصيل محتوى كل جزئ من الاستمارة في الآتي:

✓ القسم الأول: تضمن معلومات عامة حول الأفراد الذين شملتهم الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في المؤسسة.

✓ القسم الثاني: تضمن ستة أبعاد تخص التسويق الداخلي حيث تم صياغة عبارات حول أبعاده المختلفة

✓ القسم الثالث: تضمن ثلاثة أبعاد ولكل بعد تمت صياغة أسئلة له التي تختص أداء الموارد البشرية في المؤسسة.

### 2. أدوات التحليل الإحصائي:

اتساقا مع مع فرضيات الدراسة، تمت المعالجة الإحصائية لأداة الدراسة من خلال البرنامج المعلوماتي ( SPSS v.26 )، كما تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية المعرفة و التي منها :

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

✓ تحليل الانحدار المتعدد، وذلك لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولقياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

✓ تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة منفردة على المتغير التابع.

- ✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين مختلف متغيرات الدراسة.
- ✓ اختبار F لاختبار صلاحية النموذج والفرضيات الرئيسية.
- ✓ اختبارات T-Test لقياس معنوية معاملات نموذج الانحدار.
- ✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) من اجل دراسة طبيعية توزيع البيانات
- ✓ اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha لاختبار ثبات المقياس.

### ثالثا: متغيرات الدراسة

1. **المتغيرات المستقلة:** تضمنت الدراسة متغيرين، مستقل وتابع يمثلان البعدين الرئيسيين للدراسة، الأول يمثل الأنماط القيادية وهو بدوره ينقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية، أما البعد الثاني فتمثل في أهم معايير اختيار المورد تنقسم إلى خمس أبعاد (الجودة ، بالسعر ، التوقيت ، الكمية ، العلاقة مع المورد)، وقد جاءت العبارات التي تقيس كل بعد على النحو التالي:

#### جدول رقم (02-03): عبارات قياس المتغيرات المستقلة

المتغير	الأبعاد	العبارات
المستقل	الاختيار و التعيين	يتم التعيين في المؤسسة وفقا لاحتياجاتها الفعلية
		تراعي المؤسسة طبيعة العمل فيها عند تقديم عروض التوظيف
		يتم اختيار الموظفين في المؤسسة وفقا لمبدأ الكفاءة
		تراعي المؤسسة شرط الخبرة عند الاختيار
		تراعي المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عروض التوظيف
	تدريب العاملين	تستعين المؤسسة بمختلف الأساليب في تنفيذ البرامج التدريبية.
		يستفيد العاملون في المؤسسة من دورات تدريبية
		البرامج التدريبية تزيد من قدرات ومهارات العاملين.
		تلجأ المؤسسة للتدريب كلما دعت الحاجة لذلك
	نظام الحوافز	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين
		تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين
		تعمل المؤسسة على تكريم العمال بمختلف انواع الحوافز المادية او المعنوية على ادائهم
		اعتبر نظام الحوافز عادلا في المؤسسة
		تدفعني الحوافز المقدمة لبذل المزيد من الجهد في العمل
		اتلقى المديح والثناء من مسؤولي عند القيام بعمل جيد
تمكين العاملين	تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة عملي	
	تلتزمي المؤسسة باحترام صلاحياتي المحددة فقط	

تشجع المؤسسة مبدا العمل الجماعي		
اساهم في تقديم الحلول عند حدوث المشاكل العمل .		
اعتبر التمكين وسيلة لتحقيق ذاتي في المؤسسة		
لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل		
تطبيق قوانين الترقية داخل المؤسسة يتم بشكل واضح وسليم	الترقية	
فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق		
تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة		
الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل		
تحرص المؤسسة على توزيع ونشر المعلومات التسويقية في وقتها الفعلي لكل العاملين	نشر المعلومات التسويقية	
أعتبر نشر المعلومات التسويقية إيجابية عن مؤسستي جزء من مهامي العادية		
توفر المؤسسة قاعدة بيانات محدثة ودقيقة عن عملائها الداخليين		
تعتمد المؤسسة أساليب متنوعة للحصول على المعلومات التسويقية و نشرها		
لا أجد صعوبة في الحصول على ما احتاجه من معلومات تسويقية في العمل		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان.

## 2. المتغير التابع: يمثل الجدول التالي العبارات المستخدمة لقياس المتغير التابع

### جدول رقم (02-04): عبارات قياس المتغير التابع

المتغير	المجال	العبارات
التابع	الإنتاجية	اسخر كل وقتي لوظيفتي
		أحرص على تنفيذ مهامي في الآجال المحددة
		أحرص على الالتزام بمواعيد العمل
		أجتنب الغياب عن العمل قدر المستطاع
		أنا راض عن حجم العمل الذي أقوم به
	جودة العمل	أتوخى الدقة في إنجاز مهامي
		أحرص على إرضاء كل العملاء دون استثناء
		أحرص على تحسين أسلوب في العمل
		انتبه باستمرار لشكاوي العملاء
	الابتكار في العمل	لدي أسلوب خاص في القيام بمهامي
أسعى باستمرار لتقديم حلول جديدة في العمل		
أهتم بتطبيق الأساليب الحديثة في العمل		
أسعى لتوظيف التكنولوجيا قدر الإمكان في عملي		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان.

**المطلب الثاني: اختبار ثبات وصلاحيّة المقياس:**

يهدف هذا الجزء إلى التأكد من صحة المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة، من حيث درجة الثبات والصدق، إلى جانب اختبار طبيعوية البيانات من أجل تحديد الاختبار الملائم ( معلميا أو غير معلمي ) والذي سيتم استخدامه في التحليل الإحصائي للبيانات  
**أولاً- اختبار الصدق والثبات (اختبار كرونباخ ألفا Chronbach's Alpha).**

**1. اختبار الثبات:** نعني بالثبات الاستقرار بمعنى أنه لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار بصرف النظر عن التغير الزمني للاستقصاء، ويقصد باختبار ثبات المقياس درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة القياس وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي:

**جدول رقم (02-05):معدلات الثبات لمحاور الدراسة**

المتغير	الإبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل	✓ أبعاد التسويق الداخلي	30	0.925
	الاختيار و التعيين	05	0.783
	تدريب العاملين	04	0.727
	نظام الحوافز	06	0.799
	تمكين العاملين	06	0.798
	الترقية	04	0.735
	نشر المعلومات التسويقية	05	0.863
	✓ أبعاد أداء الموارد البشرية	13	
المتغير التابع	الإنتاجية	05	0.694
	الجودة	04	0.736
	الابتكار	04	0.774

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26

من خلال الجدول يظهر أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة كلها أكبر من 0.6 التي تمثل الحد الأدنى المقبول لاعتماد ثبات الأداة ، كما نلاحظ كذلك تقارباً في درجة ثبات كل الأبعاد  
**2. صدق الأداة:** تم اختبار صدق أداة القياس بالاعتماد على توزيع الاستبيان على المحكمين الذين أبدوا آراءهم حول مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها، حيث تم الأخذ بعين الاعتبار للملاحظات المشتركة إلى غاية الوصول إلى الشكل النهائي للاستبانة والتي تضم 43 فقرة.

3. اختبار طبيعية البيانات: تم استخدام اختبار كولموروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وقد كانت النتائج مثلما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02-06): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	الأبعاد	قيمة z	sig
المتغير المستقل	التسويق الداخلي	0.108	0.200
المتغير التابع	أداء الموارد البشرية	0.071	0.200

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 26.

يوضح الجدول السابق نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمتغير المستقل أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات وتفسيرها.

#### ثانيا- عرض وتحليل فقرات الاستبيان:

يتم ذلك من خلال جداول تكرارية تحتوي على القيم والنسبة المئوية لبدائل البعد، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي كما تم الاستعانة بمعادلة فروند (Freund) لتحديد متوسط الوزن النسبي، للتمييز بين عبارات محور من محاور أداة الدراسة كما يلي:

- إذا كان المتوسط أكبر أو يساوي 4.00 تعتبر أهمية العنصر عالية جدا؛
- إذا كان المتوسط من 3.25 إلى 3.99 تعتبر أهمية العنصر عالية؛
- إذا كان المتوسط من 2.50 إلى 3.24 تعتبر أهمية العنصر متوسطة؛
- إذا كان المتوسط من 1.75 إلى 2.49 تعتبر أهمية العنصر منخفضة؛
- إذا كان المتوسط أقل من 1.75 تعتبر أهمية العنصر منخفضة جدا.

أما بخصوص تحديد اتجاهات إجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما تم تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي بالدرجة الأولى إلى جانب الانحراف المعياري\*، كما تم تحديد طول الفئة من خلال حساب المدى و قسمته على عدد درجات سلم ليكارت المعتمدة ( 5 درجات في دراستنا).

\* تمنح الأهمية للفقرات ذات الانحراف المعياري الأقل في حالة وجود فقرتين أو أكثر بنفس المتوسط الحسابي .

جدول رقم(02-07): درجات الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	]1.80 - 01]	]2.60 - 1.80]	]3.40 - 2.60]	]4.20- 3.40]	[5 - 4.20]
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبان .

1. تحليل عبارات المتغير المستقل:

يظهر الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل والمتمثل في الأنماط القيادية.

جدول رقم(02-08) : اتجاهات إجابات أفراد العينة على أبعاد التسويق الداخلي

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	عالية	محايد	0.935	3.2622	الاختيار و التعيين
01	عالية	موافق	0.863	3.4207	تدريب العاملين
06	متوسطة	محايد	0.958	2.8984	نظام الحوافز
02	عالية	محايد	0.893	3.3862	تمكين العاملين
05	متوسطة	محايد	0.945	3.0305	الترقية
04	متوسطة	محايد	0.966	3.1561	نشر المعلومات التسويقية
-	متوسطة	محايد	0.699	3.1911	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول "ابعاد التسويق الداخلي"، بان

جميع عباراته تقع ضمن مجال التقييم المحايد. وهو ما يفسر قيمة المتوسط الإجمالي لهذا المتغير المقدرة 3.19

بانحراف معياري قدره 0.69 وهو ما يعني أن المستجوبين يرون بأن مستوى ابعاد التسويق الداخلي بالمؤسسة

متوسط باستثناء عبارات تدريب العاملين والتي كانت اتجاه الإجابة موافق بمتوسط حسابي قدره 3.42

وبانحراف معياري قدره 0.82 ما يعني موافقة أغلب المستجوبين على صحة هذه العبارات وموافقة افراد العينة

المدرسة على ضرورة الاستعانة بالتدريب والتي تؤكد أهميته في المؤسسة العمومية.

2. تحليل عبارات المتغير التابع: يظهر الجدول الموالي اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع والمتمثل أداء الموارد البشرية

جدول رقم(02-09) : اتجاهات إجابات أفراد العينة على ابعاد أداء الموارد البشرية

الترتيب	الأهمية	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	عالية	موافق	0.700	3.9854	● الإنتاجية
02	عالية جدا	موافق	0.601	4.1585	● الجودة
01	عالية جدا	موافق	0.667	4.1707	● الابتكار
-	عالية جدا	موافق	0.570	4.0957	أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS .26

يتضح من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور ابعاد اداء الموارد البشرية 4.09 وكان اتجاه الإجابة لجميع المتغيرات (الإنتاجية، الجودة، الابتكار) لكافة افراد العينة موافق بانحراف معياري 0.57 وهذا ما يؤكد أهميته العالية.

### المطلب الثالث: اختبار الفروض المرتبطة بنموذج الدراسة

يتناول هذا المبحث المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، انطلاقا من توظيف مجموعة من القواعد الإحصائية كتحليل الانحدار المتعدد والبيسط باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS 22**، إلى جانب تفسير النتائج واستخلاص النموذج النهائي للدراسة.

#### أولاً- اختبار الفرضية العامة وصلاحيّة النموذج:

##### 1. إجراءات وقواعد الاختبار .

تم الاعتماد في اختبار الفرضية العامة على الانحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics ، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_n$  والمتغير التابع  $Y$ ، ويتم ذلك استنادا إلى نوعين من الفروض:

**فرضية العدم  $H_0$** : وتنص على عدم وجود أية علاقة معنوية بين كل المتغيرات المستقلة  $X_1, X_2, \dots, X_n$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \dots \beta_k = 0$$

**الفرضية البديلة  $H_1$** : وتنص على وجود علاقة معنوية بين متغير واحد على الأقل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أي:

$$H_1: \beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots, \beta_k \neq 0$$

من منظور إحصائي يتم قبول أو رفض الفرضية انطلاقا من المقارنة بين قيمة F المحسوبة وقيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وترفض فرضية العدم

$H_0$  إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، كما يمكن كذلك في ظل استخدام برنامج SPSS الاعتماد على القيمة الاحتمالية (sig) الموافقة للقيمة المحسوبة للاختبار الإحصائي، حيث تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وترفض فرضية العدم إذا كانت قيمة (sig) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) والعكس صحيح.

## 2. نتائج اختبار الفرضية العامة للدراسة

تنص الفرضية العامة للدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

إن نتيجة هذا الاختبار تدلنا كذلك على صلاحية النموذج المعتمد، و ذلك من خلال وجود على الأقل واحد من متغيرات النموذج دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة. يتم هذا الاختبار باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، بين أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة كمتغيرات مستقلة، والمتغير التابع المتمثل في أداء الموارد البشرية، وقد كانت النتائج مثلما هي مبينة في الشكل الموالي:

### جدول رقم (02-10): اختبار الفرضية العامة وصلاحية النموذج المعتمد

ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	0.673	0.453	0.356	0.45801

تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
Régression	5.907	6	0.984	4.693	.001 <sup>b</sup>
1 Résidu	7.132	34	0.210		
Total	13.039	40			

المعاملات

Modèle	non standardisés Coefficients		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Écart standard	Bêta		
(الثابت)	2.775	0.366		7.576	0000
REC	-0.026	0.108	-0.43	-2.44	0.808
FOR	-0.095	0.094	-0.143	-1.007	0.321
1 RUM	-0.065	0.127	-0.108	-0.507	0.615
AUTON	0.345	0.113	0.539	3.044	0.004
PORO	0.009	0.109	0.016	0.085	0.932
MARK	0.229	0.103	0.388	2.219	0.033

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة (F) المحسوبة (4.693) دالة إحصائية ومعنوية عند مستوى أقل من 0.05، كما تدل قيمة و إشارة معامل الارتباط ( $R=0.673$ ) على وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين أبعاد التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.453$ ) إلى التسويق الداخلي قد فسر ما قيمته (45.3%) من التباين في أداء الموارد البشرية.

كما نلاحظ كذلك أن نتيجة اختبار معنوية معاملات الانحدار، والتي تبينها قيمة (T) كانت معنوية للمتغيرين المستقلين (التمكين، نشر المعلومات التسويقية)»، حيث كانت العلاقة التمكين و أداء الموارد دالة إحصائية بقيمة  $T=3.044$  (ومستوى دلالة  $\text{sig} = 0.004$  من جهة أخرى كانت العلاقة بين نشر المعلومات التسويقية و أداء الموارد البشرية دالة إحصائيا، حيث كانت قيمة  $T = 2.219$  (ومستوى دلالة  $\text{sig} = 0.033$ ).

كتلخيص لما سبق وانطلاقا من نتائج التحليل الإحصائي ذلك يمكن الحكم بصلاحيية النموذج المعتمد وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة دالة إحصائيا بين التسويق الداخلي و أداء الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

ثانيا - اختبار الفرضيات الرئيسية و فرضياتها الفرعية

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية

نص الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائيا بين التسويق الداخلي و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)

تدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائيا بين الاختيار و التعيين و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائيا بين تدريب العاملين و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة دالة إحصائيا بين نظام الحوافز و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائيا بين تمكين العاملين و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية (0.05)

- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05 )
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و تحسين الإنتاجية عند مستوى المعنوية ( 0.05 )

**1.1.1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :** من خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد تحصلنا على النتائج التالية:

**جدول رقم (02-11): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	0.646	0.417	0.315	0.57995

تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
Régression	8.191	6	1.366	4.061	.004 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.436	34	0.336		
Total	19.631	40			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

حيث يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهذا مما يدل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (إنتاجية العمل) وعليه يرفض فرض العدم (H0) ويقبل الفرض الأساسي البديل (H1).

من خلال قيمة معامل التحديد من خلال معامل التحديد ( $R^2=0.417$ ) فإن التسويق الداخلي يفسر ما نسبته 41.7% من التباين في إنتاجية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**2.1. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:** من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي منفردا و تحسن الإنتاجية حصلنا على النتائج التي يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (02-12): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة منفردة و تحسين الإنتاجية.

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	sig
الاختيار و التعيين	0.271	0.074	0.203	12.948	0.086
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الإنتاجية				
تدريب العاملين	0.196	0.039	0.159	1.566	0.218
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الإنتاجية				
نظام الحوافز	0.390	0.152	0.258	6.999	0.012
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار نظام الحوافز و الإنتاجية				
تمكين العاملين	0.561	0.314	0.440	17.874	0.000
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الإنتاجية				
الترقية	0.469	0.220	0.347	10.973	0.002
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الإنتاجية				
نشر المعلومات التسويقية	0.516	0.266	0.374	14.129	0.001
	القرار: توجد لا علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الإنتاجية				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول يتضح وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من نظام الحوافز، التمكين، الترقية و نشر المعلومات التسويقية و تحسن مستوى الإنتاجية في المؤسسة، في حين أن لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين، تدريب العاملين و تحسن معدلات الإنتاجية، حيث يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة المؤسسات العمومية حيث أن التعيين يخضع لشروط محددة إداريا لا تتيح للمؤسسات هامشا كبيرا في استقطاب الكفاءات، كذلك بالنسبة للتدريب فغالبا ما يكون نمطيا و محدودا في المؤسسات العمومية الإدارية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية سواء عامة كانت أو خاصة.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية

نص الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05) تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الجودة عند مستوى المعنوية (0.05)

- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العاملين و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05 )
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نظام الحوافز و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05 )
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين تمكين العاملين الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05 )
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05 )
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الجودة عند مستوى المعنوية ( 0.05 )

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : من خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم:(02-13). اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	0.474	0.224	0.087	0.57459

تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
Régression	3.244	6	0.541	4.058	.028 <sup>b</sup>
1 Résidu	11.225	34	0.330		
Total	14.470	40			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

حيث يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا مما يدل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الجودة في العمل) وعليه يرفض فرض العدم (H0) ويقبل الفرض الأساسي البديل (H1).

من خلال قيمة معامل التحديد من خلال معامل التحديد ( $R^2=0.224$ ) فإن التسويق الداخلي يفسر

ما نسبته 22.4 % من التباين في إنتاجية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2.2 اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي منفردا و تحسن الإنتاجية حصلنا على النتائج التي يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (02-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة و الجودة

المتغير	معامل	معامل	معامل	قيمة F	sig
بين الاختيار و التعيين	0.152	0.023	0.098	0.923	0.343
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الجودة				
تدريب العاملين	0.049	0.002	0.034	0.093	0.761
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الجودة				
نظام الحوافز	0.211	0.048	0.133	1.822	0.185
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار نظام الحوافز و الجودة				
تمكين العاملين	0.407	0.165	0.274	7.730	0.008
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الإنتاجية				
الترقية	0.208	0.043	0.132	1.769	0.191
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الجودة				
نشر المعلومات التسويقية	0.315	0.099	0.196	4.306	0.045
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الجودة				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول يتضح وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من التمكين ، و نشر المعلومات التسويقية وتحسن مستوى الجودة في العمل ، في حين أن لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين ، تدريب العاملين ، نظام الحوافز ، الترقية و تحسن معدلات الجودة ، حيث يمكن تفسير ذلك إلى طبيعة المؤسسات العمومية حيث تكون شريك التعيين و الترقية و حتى نظام الحوافز - على الأقل المادي منها- محددة سلفا وفقا للقوانين السارية، في حين ظهر العلاقة موجبة بالنسبة للتمكين و نشر المعلومات التسويقية و هما عاملان يخضعان بصورة مباشرة إلى طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة و كذا طريقة تعامل الرئيس ( المدير ) مع مرؤوسيه ، فمن خلال فتح المجال لهم و تمكينهم من بعض المهام قد يؤدي إلى تحسن مستويات الجودة في العمل .

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية

نص الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)

تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين تدريب العاملين و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين نظام الحوافز و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين تمكين العاملين و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين الترقية و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الابتكار عند مستوى المعنوية (0.05)

1.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: من خلال استخدام أسلوب الانحدار المتعدد تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (02-15): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ملخص النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير
1	0.633	0.400	0.294	0.56041

تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig.
Régression	7.127	6	1.188	3.872	.005 <sup>b</sup>
1 Résidu	10.678	34	0.314		
Total	17.805	40			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

حيث يتضح من الجدول أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05)، وهذا مما يدل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الابتكار في العمل) وعليه يرفض فرض العدم (H0) ويقبل الفرض الأساسي البديل (H1).

من خلال قيمة معامل التحديد من خلال معامل التحديد ( $R^2=0.400$ ) فإن التسويق الداخلي يفسر ما نسبته 40% من التباين في الابتكار في العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

2.3. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية: من خلال استخدام أسلوب الانحدار البسيط بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي منفردا و تحسن الإنتاجية حصلنا على النتائج التي يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (02-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة و الجودة

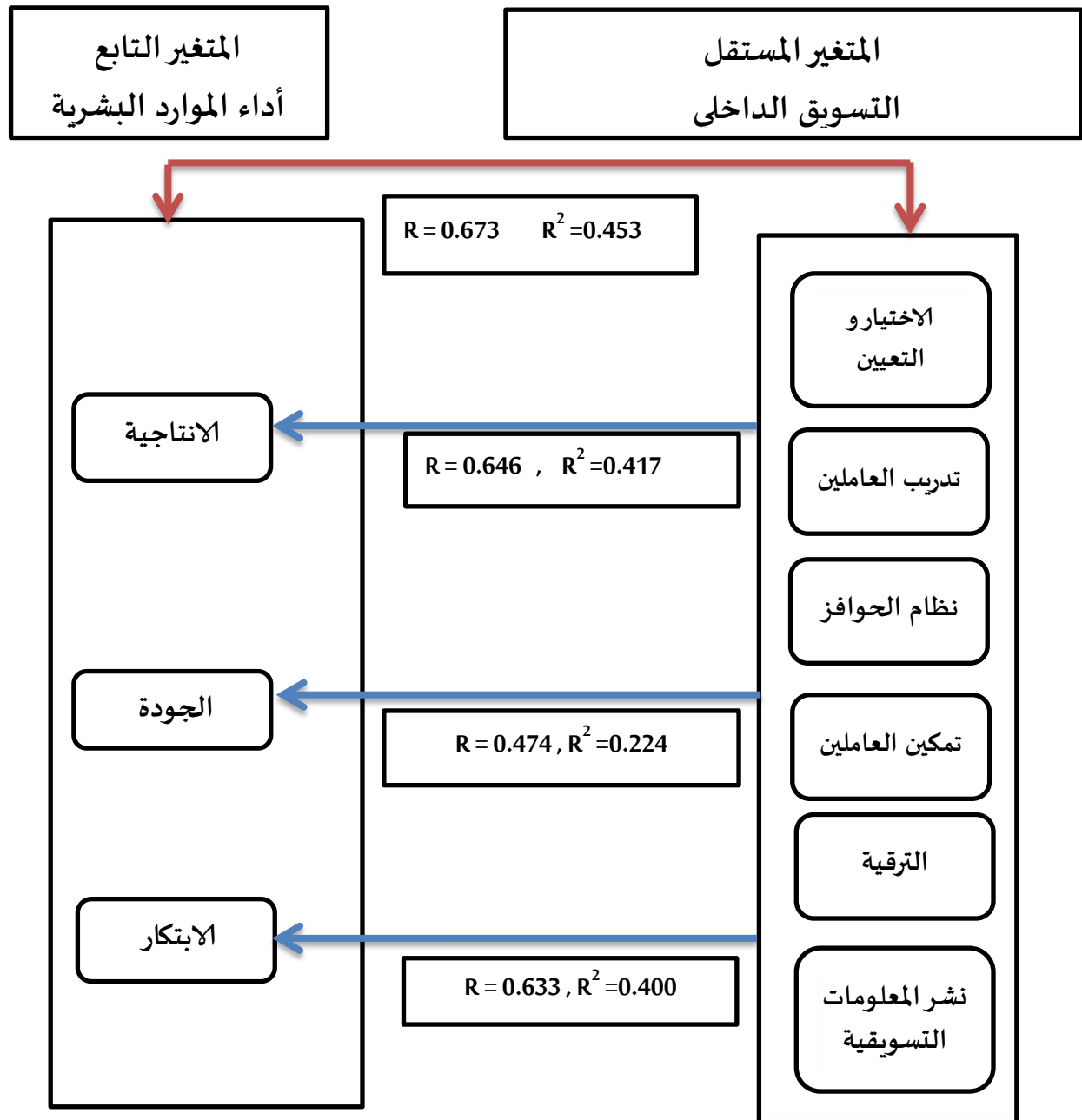
المتغير	معامل	معامل	معامل	قيمة F	sig
بين الاختيار و التعيين	0.327	0.107	0.233	4.673	0.037
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار و التعيين و الابتكار				
تدريب العاملين	0.143	0.021	0.111	0.820	0.371
	القرار: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الابتكار				
نظام الحوافز	0.328	0.107	0.228	4.691	0.036
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار نظام الحوافز و الابتكار				
تمكين العاملين	0.553	0.305	0.413	17.142	0.000
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و الابتكار				
الترقية	0.358	0.128	0.253	5.735	0.022
	القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية و الابتكار				
نشر المعلومات	0.483	0.233	0.333	11.850	0.001
القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية و الابتكار					

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال الجدول يتضح وجود علاقة دالة إحصائية بين كل أبعاد التسويق الداخلي باستثناء بعد الاختيار و التعيين و تحسن الابتكار في العمل المؤسسة محل الدراسة ، حيث يمكن تفسير ذلك دائما بنمط التوظيف المعتمد في المؤسسات العمومية و الذي يكون وفقا لشروط مسبقة و محددة إداريا .

ثالثا- نموذج الدراسة النهائي

يمكن حوصلة النتائج السابقة في الشكل الموالي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يمثل الشكل أعلاه ملخص لنتائج التحليل الإحصائي حول علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء

الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة.

### خلاصة الفصل الثاني:

انطلاقاً من أهمية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات العامة و الخاصة ، وفي ظل النتائج التي أثبتتها العديد من الدراسات حول أهمية التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحسين أداء الموارد البشرية ، حاولنا من خلال هذا الفصل استكشاف طبيعة العلاقة التأثيرية بين مختلف أبعاد التسويق الداخلي و تحسن أداء الموارد البشرية مقاساً بالإنتاجية و الجودة و الابتكار في العمل.

وقد توصلنا من خلال تحليل ومعالجة إجابات مفردات عينة الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين نمط التسويق الداخلي و تحسن أداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي لولاية المسيلة.

الخاتمة

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى إبراز أثر تبني ابعاد التسويق الداخلي على اداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي في جانبين اولهما النظري وحاولنا من خلاله الوقوف على مختلف المعطيات النظرية للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. والجانب الثاني تطبيقي وحاولنا فيه اسقاط كل المعالم النظرية المتوصل اليها في الجانب النظري على حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.

## النتائج المرتبطة بالجانب النظري:

- التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة. وهو من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين في تحقيق أداء تسويقي أفضل.
- الدور الذي يركز عليه التسويق الداخلي هو تحقيق اهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تبني أساليب تساهم في رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة إدراكهم للدور الذي يلعبه في تحقيق هذه الاهداف .
- تبين من خلال الجزء النظري ان التسويق الداخلي فلسفة ادارية شاملة تهتم بالسوق الداخلية للمنظمة وذلك من خلال التركيز على العاملين بالمنظمة، ويشمل ذلك العمل على جذب واختيار افضل العناصر، ثم العمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم والاهتمام بالمتميزين منهم، والاهتمام بالاتصالات الفعالة، وذلك كله من منطلق ان اشباع احتياجات العاملين هو اساس اشباع احتياجات العملاء الخارجيين.
- من خلال عملية تقييم اداء الموارد البشرية المستمرة والعادلة يمكن للمؤسسة ان تحدد نقاط الضعف لدى موظفيها.

**النتائج المرتبطة بالجانب التطبيقي:** من خلال الدراسة التحليلية و التقنية و الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية العامة للدراسة مقبولة " وجود اثر بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي " اي ان هناك تأثير لأبعاد التسويق الداخلي على اداء الموارد البشرية في مديرية النشاط الاجتماعي .

➤ كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرئيسية الاولى مقبولة " وجود اثر بين التسويق الداخلي و تحسين الإنتاجية " اي ان التسويق الداخلي يساهم في تحسين انتاجية العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي .

وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية على الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى غير مقبولة : " لا يوجد اثر بين الاختيار و التعيين و تحسين الإنتاجية " لان اختيار وتعيين الموظفين بخضع لشروط محددة إداريا لا تتيح للمؤسسات هامشا كبيرا في استقطاب الكفاءات

- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين تدريب العاملين و تحسين الإنتاجية" فالتدريب غالبا ما يكون نمطيا و محدودا في المؤسسات العمومية الإدارية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية سواء عامة كانت أو خاصة.
  - الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى مقبولة: "توجد اثر بين نظام الحوافز و تحسين الإنتاجية" حيث ان العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي يرون ان نظام الحوافز فعال اي تتم مكافأهم على حجم العمل المنجز .
  - الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى مقبولة: "يوجد اثر بين تمكين العاملين و تحسين الإنتاجية" اي ان تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات يزيد من تحسين انتاجية العاملين.
  - الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى مقبولة: "يوجد اثر بين الترقية و تحسين الإنتاجية" اي ان نظام التقيات نظام فعال في مديرية النشاط الاجتماعي من خلال مساهمته في تحسين انتاجية العاملين .
  - الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الأولى مقبولة: "يوجد اثر بين نشر المعلومات التسويقية و تحسين الإنتاجية" اي ان مديرية النشاط الاجتماعي توفر لعمالها وسائل اتصال داخلية تتعلق بالوظيفة تساهم في وصول المعلومات فيما بينهم وهذا ما يساهم في انتاجيتهم الفعالة في العمل.
- من خلال الدراسة الميدانية تبين ان الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة "يوجد اثر بين التسويق الداخلي و الجودة" اي انه كلما كان تطبيق ابعاد التسويق الداخلي بفعالية في المديرية أدى ذلك لارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة.
- واظهرت نتائج الدراسة الميدانية على الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين الاختيار و التعيين و الجودة" وهذا نظرا لطبيعة المؤسسات العمومية وان نظام التعيين والتوظيف في المديرية يخضع لقوانين محددة سلفا.
  - الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين تدريب العاملين و الجودة" لان البرامج التدريبية والدورات التكوينية ليس لها اثر في رفع اداء الموظفين.
  - الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين نظام الحوافز و الجودة" لان نظام الحوافز في المؤسسات العمومية لا تتطلع الى طموحات الموظفين، اي انها ليست ذات قيمة عالية.

- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية مقبولة: "يوجد اثر بين تمكين العاملين و الجودة "اي انه كلما كان هنالك تفويض للصلاحيات بحيث يمنح له نوع من الحرية في التصرف وهذا ما يجعله يتحلى بروح المسؤولية.
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين الترقية و الجودة "حيث ان الترقية في المؤسسات العمومية ليس لديها مقابل مالي ،وتخضع لقوانين معقدة.
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية مقبولة: "يوجد اثر بين نشر المعلومات التسويقية و الجودة "حيث تساهم قنوات الاتصال الداخلي بالمديرية خلال سهولة الحصول على المعلومات الى تحسين جودة العمل .
- من خلال الدراسة الميدانية تبين ان الرئيسية الثالثة مقبولة: " يوجد اثر بين التسويق الداخلي و الابتكار "حيث يساهم التسويق الداخلي في تحفيز الموظفين على الابتكار والتجديد في اساليب العمل. واطهرت نتائج الدراسة الميدانية على الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة غير مقبولة: "لا يوجد اثر بين الاختيار و التعيين و الابتكار "حيث ان الاختيار والتعيين يخضعان الى احتياجات المؤسسة حسب توفر المناصب الشاغرة دون مراعاة القدرات الحقيقية للموظف والاعتماد على المؤهلات العلمية المكونة للملف.
- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة: " يوجد اثر بين تدريب العاملين و الابتكار "حيث انه كلما كانت هناك دورات تكوينية ذات قيمة ساهمت في خلق روح ابداعية للموظف وتحسين مهاراته.
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة: "يوجد اثر بين نظام الحوافز و الابتكار "كلما كان هناك مقابل مادي ادى ذلك الى تحفيز الموظفين الى الابتكار.
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة: "يوجد اثر بين تمكين العاملين و الابتكار" يعني ان التمكين يعطي للموظف القدرة على التفكير في كل ما هو جديد.
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة: "يوجد اثر بين الترقية و الابتكار "حيث كلما كانت هناك سهولة في الحصول على ترقية سواء في الدرجة او الرتبة زادت رغبة الموظف في تحسين ادائه وتشجيعه على التجديد والابتكار.
- الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثالثة مقبولة: "يوجد اثر بين نشر المعلومات التسويقية و الابتكار" كلما كان هناك اتصال داخلي بالمؤسسة ادى الى تكوين رصيد معرفي لدى الموظفين بكل ما يتعلق بالعمل وهذا يساهم في ابتكار اساليب جديدة في العمل.

## التوصيات:

على ضوء الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن تبني مجموعة من التوصيات التي نراها قد تساعد مديرية النشاط الاجتماعي على اداء مهامها من بينها ما يلي:

- على المديرية ان تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة الى الزبائن.

- يجب على تهتم بشكل جيد وعادل في نظام الحوافز من اجل خلق روح المنافسة والعمل لدى العاملين.

- ان عملية الاختيار التعيين العاملين تعد من اهم مراحل التوظيف لدى المؤسسة لذلك يجب عليها ان تختار الافضل من حيث الكفاءة والمهارة.

- على المؤسسة اتباع اساليب علمية في اختيار الموظفين في المناصب الشاغرة خصوصا الذين يمتازون بمستوى تعليمي عالي.

- على المؤسسة ان تضع نظام تقييم اداء فعال للعاملين بها لأنه فرصة للتعرف اكثر عليهم ومدى اهتمامهم بعملهم ، كما يعمل هذا النظام على قياس اداء كل عامل بالمؤسسة.

- القيام بتقييم اداء في ضوء المسار المهني للعامل فبناء على نتائج التقييم يمكن تحديد طبيعة المهام التي سيشغلها مسبقا.

- الاهتمام اكثر بدور الدورات التكوينية في التحسين من جودة العمل.

## آفاق الدراسة:

-اثر التسويق الداخلي في تحقيق مصداقية الموظفين وكفاءاتهم.

- نظام تقييم فعال للتكوين من خلال المتابعة والتقييم المستمر.

-دور التسويق الداخلي في رضا الموظفين في الادارة العمومية.

-دراسة ابعاد التسويق الداخلي على جودة العمل في الادارة العمومية

# قائمة المراجع

## الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2000.
- 2- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992 .
- 3- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منشورات كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 2004.
- 5- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا 07 .
- 6- بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003.
- 8- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 .
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- خالد بن سعد، ادارة الجودة الشاملة ،تطبيقات على القطاع الصحي مكتبة الملك فهد ،1997.
- 11- خوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية ،مجلة اضافات اقتصادية ،جامعة غرداية ،الجزائر ،المجلد 2، العدد3 افريل 2018.
- 12- درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير النعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008.
- 13- دعبول محمد زاهر، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- 14- راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 15- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000 .
- 16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2003.
- 17- صادق درمان سليمان، جاسم حسان ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة. من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 29 ، العدد 85 .

- 18- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع و النشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسين، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2009.
- 20- طائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 .
- 21- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2102.
- 22- عمر على بابكر، أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الخامس عشر المجلد الثاني، ديسمبر 2018.
- 23- ماريون آي هاينز، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي والصباغ، معهد الإدارة، الرياض، 1989.
- 24- مامون الدراكة، ادارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2001 .
- المجلات العلمية:**
- 25- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، د.ط، 1998.
- 26- ملحم ، يحيى ،التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2006.
- 27- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إربد،الأردن،2002..
- 28- نبيل حليلو و د عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري : المفهوم والأهمية ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ،الجزائر ،العدد33/مارس 2018.
- 29- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن،2005.
- 30- وفاء صبحي صالح التميمي، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية، مجلة العلوم التطبيقية ،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية .المجلد10 ،العدد01 ،الاردن ، 2007 .
- 31- يس سعيد عامر ومخالف يوسف الخلف، الانتاجية القياسية، دار المريخ ،الرياض 1984.
- أطروحات ورسائل علمية:**
- 32- عطا الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الجوال)و أثره على جودة الخدمة المقدمة -قطاع غزة ، . رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

- 33- ذبيح سميحة، أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن - دراسة حالة مؤسسة موبيليس "وكالة سليف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي)، تخصص : إستراتيجية وتسويق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم: علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012-2013 .
- 34- صالح عمر الكرامة الجري، "أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن:دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006
- 35- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الازهر- غزة، 2016.
- 36- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير،. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 37- محبوب سعدية،علاقة التسويق الداخلي والتفاعلي بجودة الخدمة لتحقيق الولاء دراسة لعينة من المؤسسات الاستشفائية - بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2017-2018.
- 38- نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2016.
- 39- محمد حسين عبد المحسن ابوسينية، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2013.
- 40- درمان سليمان صادق. وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين) د راسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى(،قسم الإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006 .
- 41- بوعزيز عادل وعثمانية حسام، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي -د راسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة 08 ماي 1945 بقالة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر للعلوم التجارية تخصص: تسويق خدمات، جامعة 08 ماي 1945 بقالة، 2018-2019.
- 42- بوشريط نهاد، زناة سمية، أثر التسويق الداخلي في اداء العاملين في البنوك التجارية: د راسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قالمة.
- 43- مأمون محمد ثابت، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية-رسالة استكمال درجة الماجستير، كانوا الأول، 2016.

- 44- العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2010.
- 45- فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة، دراسة ميدانية ببعض مؤسسات ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016.
- 46- بوخديمي ناريمان، بوجوان سلمى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، جوان 2017.
- 47- رجم خالد، رشيد مناصرية، العربي عطية، محاضرات ادارة الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2016.
- 48- دهوم حكيمة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، جوان 2011.
- 49- سنوسي أحمد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية جامعة مستغانم، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014.
- 50- قسيمة نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة المسيلة، ماستر تخصص استراتيجية وتسويق.
- 51- محمد سليمان. الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة. شهادة ماجستير (منشورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مسيلة. 2007.
- 52- عبد الله لحسن ياشيوة، انمار مصطفى الكيلاني، قدمت هذه الاطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الادارة التربوية، النموذج رياضي للمقارنة بين فاعلية جودة برامج التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وتحسين نوعيتها بناء على معطيات الجودة الشاملة، كلية الدراسات العليا الاردنية، 2008.
- 53- زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية - غزة، 2013.

#### الكتب الأجنبية

- 54- Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dubois Bernard, et Manceau Delphine, (2006), Marketing management, 12 éme Ed, Pearson Education, Paris, France.
- 55- Pride William M, Ferell O.C, (2003), Marketing : concepts and strategies, 2 nd Ed, Houghton Mifflin Co, Boston, USA.
- 56- Ahmed p .k,Rafik.M ,Internal marketing , Tools and concepts for Customer-Focused management , Butterworth- Hiennann (N4)

المواقع الإلكترونية

- 57- Veronica Liljander, The Important of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success,

[https://www.researchgate.net/publication/234021699\\_The\\_Importance\\_of\\_Internal\\_Relationship\\_Marketing\\_for\\_External\\_Relationship\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/234021699_The_Importance_of_Internal_Relationship_Marketing_for_External_Relationship_Success)

- 58- <https://hrdiscussion.com/hr84844.html>

الملاحق

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



## استبيان

سيدي، سيدتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان " بعنوان " أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة " و الذي يدخل ضمن متطلبات نيل الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجابتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

### توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة ( x ) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة و الموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

### تعهد و التزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة فقط.

الطالبتان : علواني صليحة

هلالي سهام

أولاً: معلومات معلومات حول المجيب :

الجنس		<input type="checkbox"/> ذكر		<input type="checkbox"/> اثنى	
السن	أقل من 20 سنة	من 20 إلى 30 سنة	من 30 إلى 45 سنة	أكبر من 45 سنة	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	متوسط أو أقل	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	
المستوى الدراسي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

ثانياً - ممارسات التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>الاختيار و التعيين</b>						
01	يتم التعيين في المؤسسة وفقاً لاحتياجاتها الفعلية					
02	تراعى المؤسسة طبيعة العمل فيها عند تقديم عروض التوظيف					
03	يتم اختيار الموظفين في المؤسسة وفقاً لمبدأ الكفاءة					
04	تراعى المؤسسة شرط الخبرة عند الاختيار					
05	تراعى المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في عروض التوظيف					
<b>تدريب العاملين</b>						
06	تستعين المؤسسة بمختلف الأساليب في تنفيذ البرامج التدريبية.					
07	يستفيد العاملون في المؤسسة من دورات تدريبية					
08	البرامج التدريبية تزيد من قدرات ومهارات العاملين.					
09	تلجأ المؤسسة للتدريب كلما دعت الحاجة لذلك					
<b>نظام الحوافز</b>						
10	تعتمد إدارة المؤسسة على نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين					
11	تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين					
12	تعمل المؤسسة على تكريم العمال بمختلف أنواع الحوافز المادية او					

					المعنوية على ادائهم	
					اعتبر نظام الحوافز عادلا في المؤسسة	13
					تدفعني الحوافز المقدمة لبذل المزيد من الجهد في العمل	14
					اتلقى المديح والثناء من مسؤولي عند القيام بعمل جيد	15
<b>تمكين العاملين</b>						
					تتناسب الصلاحيات الممنوحة لي مع طبيعة عملي	16
					تلتزمي المؤسسة باحترام صلاحياتي المحددة فقط	17
					تشجع المؤسسة مبدا العمل الجماعي	18
					اساهم في تقديم الحلول عند حدوث المشاكل العمل .	19
					اعتبر التمكين وسيلة لتحقيق ذاتي في المؤسسة	20
					لدي استعداد لتحمل المسؤولية في العمل	21
<b>الترقية</b>						
					تطبيق قوانين الترقية داخل المؤسسة يتم بشكل واضح وسليم	22
					فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق	23
					تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة	24
					الترقية على أساس الكفاءة تؤدي إلى انضباطك في العمل	25
<b>نشر المعلومات التسويقية</b>						
					تحرص المؤسسة على توزيع ونشر المعلومات التسويقية في وقتها الفعلي لكل العاملين	26
					أعتبر نشر المعلومات التسويقية إيجابية عن مؤسستي جزء من مهام العاديّة	27
					توفر المؤسسة قاعدة بيانات محدثة ودقيقة عن عملائها الداخليين	28
					تعتمد المؤسسة أساليب متنوعه للحصول على المعلومات التسويقية و نشرها	29
					لا أجد صعوبة في الحصول على ما احتاجه من معلومات تسويقية في العمل	30

### ثالثاً- أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>الإنتاجية (كمية العمل)</b>						
31	اسخر كل وقتي لوظيفتي					
32	أحرص على تنفيذ مهامي في الآجال المحددة					
33	أحرص على الالتزام بمواعيد العمل					
34	أبتجنب الغياب عن العمل قدر المستطاع					
35	أنا راض عن حجم العمل الذي أقوم به					
<b>الجودة</b>						
36	أتوخى الدقة في إنجاز مهامي					
37	أحرص على إرضاء كل العملاء دون استثناء					
38	أحرص على تحسين أسلوب في العمل					
39	انتبه باستمرار لشكاوي العملاء					
<b>الابتكار</b>						
40	لدي أسلوب خاص في القيام بمهامي					
41	أسعى باستمرار لتقديم حلول جديدة في العمل					
42	أهتم بتطبيق الأساليب الحديثة في العمل					
43	أسعى لتوظيف التكنولوجيا قدر الإمكان في عملي					



### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): علاء الدين صديقي ..... المولود(ة) بتاريخ: 21/11/1976 بـ مسيلة  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 823959 الصادرة بتاريخ: 20/12/2018 عن: مسيلة  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: تسيير عرس خلال السنة الجامعية: 2018-2019  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التسويق الداخلي على أداء المولد  
البيروني في المؤسسات الخيرية - دراسة حالة جمعية  
الرشاد الاجتماعي بالمسيلة

أصبح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 20.12.2018

التوقيع والبصمة



### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ..... المولود(ة) بتاريخ: 1997/11/19 بن .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."  
في .....  
الإجمالي بالبطاقة

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2011/04/16

التوقيع و البصمة


**ملخص:** هدفت الدراسة الى تحديد اثر تطبيق ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (اختيار العاملين وتعيينهم، التدريب ، التمكين ، الترقية ،نشر المعلومات التسويقية) على اداء الموارد البشرية بأبعادها التي تتمثل في (تحسين الإنتاجية، الجودة،الابتكار) بالمؤسسات العمومية من خلال دراسة حالة هيئة من 45 وظفا بمديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss26 وجود علاقة دالة إحصائية بين التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة و تحسن أداء الموارد البشرية، كما بينت نتائج التحليل كذلك أن تحسن مستويات الإنتاجية والابتكار أكثر تأثرا بالتسويق الداخلي مقارنة بتحسن مستويات الجودة

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، أداء الموارد البشرية، مديرية النشاط الاجتماعي، المسيلة

**Abstract:**

The study aimed to determine the impact of the application of internal marketing dimensions represented in (selection and appointment of employees, training, empowerment, promotion, dissemination of marketing information) on the performance of human resources with its dimensions represented in (improving productivity, quality, innovation) in public institutions through a simple case study of 45 employees in the Directorate of Social Activity in M'sila.

The results of the statistical analysis using the spss26 program showed that there is a statistically significant relationship between internal marketing in its various dimensions and the improvement of human resources performance, and the results of the analysis also showed that the improvement in productivity and innovation levels is more affected by internal marketing compared to the improvement in quality levels.

**Keywords:** internal marketing, performance of human resources, directorate of social activity-M'sila