

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الأستاذة المشرفة:

سليمان عواطف

إعداد الطالب :

بعيرة عمر

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان : أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية، دراسة حالة **شركة سوناتراك للصيانة بسيدي غزال بسكرة**، فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان . لخدمة البحث العلمي ، لذلك نرجو منكم الإجابة بصراحة وباقتناع عن الأسئلة المطروحة فيه .

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان ، الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

علما أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل الا في البحث العلمي .

شكرا على تعاونكم

بيانات عامة

الجنس

ذكر أنثى

السن:

أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوظيفة:

تقني كهربائي تقني ميكانيكي سفرة مس مصلحة
رئيس دائرة

الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل)

أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة

الجزء الثاني : فقرات الاستبيان:

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
المحور الأول : إختيار العاملين(التوظيف)						
01	تستخدم مؤسستي شروط واضحة للتوظيف					
02	لدى المؤسسة وصف واضح للوظيفة					
03	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين					
المحور الثاني : التدريب						
04	تقوم مؤسستي بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفعهم مهاراتهم					
05	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة					
06	يساهم التدريب في رفع كفاءتي في أداء العمل					
المحور الثالث : التحفيز						
07	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به					
08	أشعر أن هناك نظام مكافآت مرضي					
09	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة					
المحور الرابع: الاتصال						
10	توفر الادارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم					
11	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة في ما بين العاملين					
12	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل					

المحور الخامس: تفويض الصلاحيات					
					13 يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم
					14 تتيح لي الإدارة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
					15 لدي صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة
المحور السادس: أداء الموارد البشرية					
القدرة					
					16 ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة الي
					17 معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة الي (منصب العمل)
					18 اشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة
الدافعية					
					19 الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد
					20 التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل .
					21 علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد.
الفعالية					
					22 أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة
					23 اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل
					24 تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق النتائج
الكفاءة					
					25 أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف
					26 احرص على الحفاظ على وسائل مؤسستي
					27 احرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل

مقدمة:

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

كما يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، ومن خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذوو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن، ونظرا لما لجهودهم من أهمية في بقاء المنظمة في تعين على مديريها أن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم، من هنا جاء الاهتمام بتطبيق ماسمي بالتسويق الداخلي والذي يعني تطبيق إستراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات حيث يجب أن تطبق الإستراتيجيات التسويقية الموجهة نحو المستهلك الخارجي على الأشخاص الذين تقدم الخدمة لهم يقوم التسويق الداخلي على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة زبائن المؤسسة الداخليين الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في المؤسسة نفسها. إذا يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل بالمؤسسة.

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

الإشكالية:

نظرا لأهمية المورد البشري في المنظمة ولأهمية ودور أدائه وتقييمه من أجل تحسينه ورفع مستواه، ولأهمية جعل المورد البشري أو العاملين كأهم الموارد يجب اعتبارهم كزبائن داخليين يتم إرضائهم وتقديم وظيفة تتناسب ومؤهلاتهم وتحفيزهم بالإضافة إلى إيصال المعلومات إليهم وإطلاعهم على كل جديد لي شعروا بأهميتهم وبالتالي يؤدون وظائفهم بالوجه الصحيح مما ينعكس على أدائهم، ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية من خلال التساؤل التالي :

ما هو دور التسويق الداخلي في تطوير الموارد البشرية بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية هي:

- هل يساهم اختيار العاملين في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ؟
- هل يساهم التدريب الداخلي في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ؟
- هل يعمل التحفيز على تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ؟
- هل يساهم الاتصال داخل المؤسسة في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ؟
- هل يساعد تفويض الصلاحيات على تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر معنوي للتسويق الداخلي بأبعاده في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد اثر معنوي لاختيار العاملين في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة
- 2- يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة

- 3- يوجد أثر معنوي للتحفيز على تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببيسكرة
- 4- يوجد أثر معنوي للاتصال في تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببيسكرة
- 5- يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات على تطوير أداء المورد البشري بمديرية الصيانة سوناطراك ببيسكرة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على دور التسويق الداخلي في تطوير أداء المورد البشري من وجهة نظر العاملين بمديرية الصيانة سوناطراك ببيسكرة.
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي بمديرية الصيانة سوناطراك ببيسكرة.
- التعرف على مدى ارتباط أداء المورد البشري بالتسويق الداخلي.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساسا لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

- التعرف على التسويق الداخلي وإجراءاته إسهاما في تعزيز وتطوير المورد البشري وتحسين أدائه.
- إبراز الدور الجوهرى للتسويق الداخلي.
- تدارك السلبيات التي قد تؤدي إلى عدم نجاح التسويق الداخلي

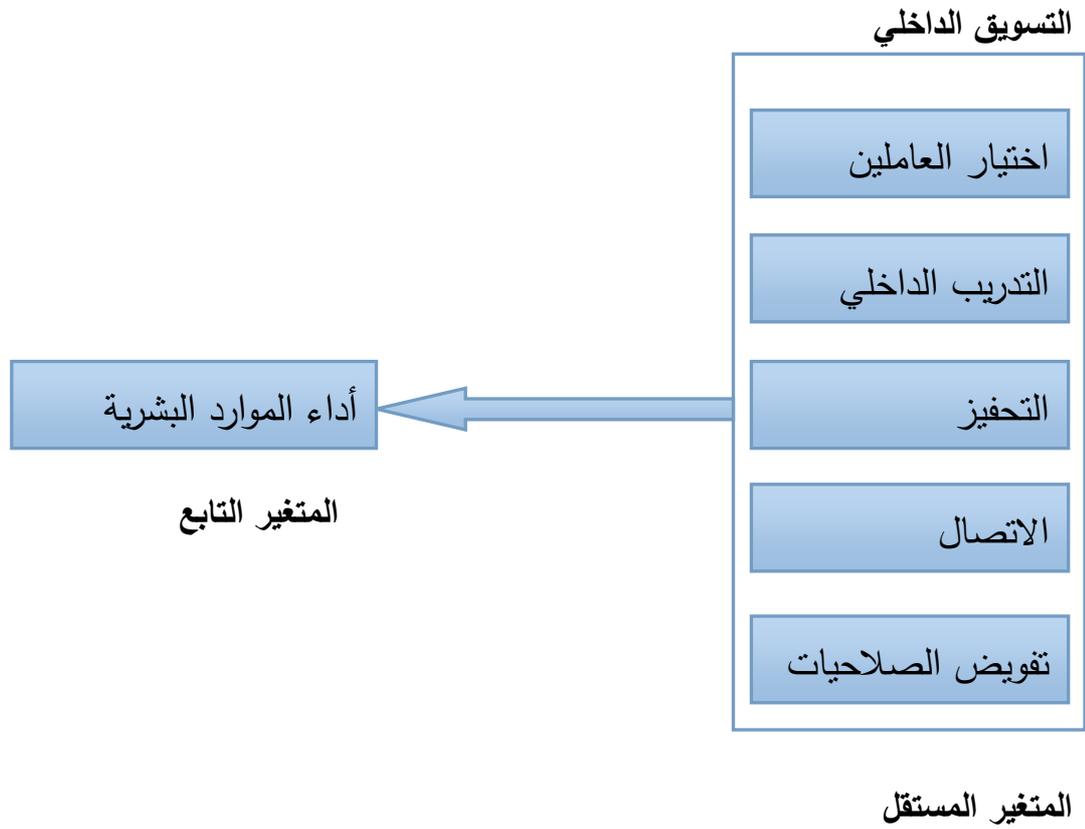
أسباب اختيار الموضوع:

- هناك جملة من الدوافع والأسباب جعلت منا نختار هذا الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:
- ارتباط الموضوع بمجال الاختصاص في الدراسة.
- الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.

-نقص الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي.

-توضيح الرؤية حول هذا الموضوع وإبراز أهميته.

نموذج الدراسة:



منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري لغرض تبيان ماهية متغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي وأداء المورد البشري، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة لكونه الأنسب للموضوع وذلك بأخذ عينة عشوائية من العاملين في المؤسسة.

الدراسات السابقة:

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

-دراسة **بلبالي عبد النبي** بعنوان " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمة المصرفية ثم كسب رضا الزبون دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات إجراءات التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بالاعتماد على مؤشر الاختيار والتعين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز وتفويض الصلاحيات، وكذلك مدى انعكاس تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، ومستوى رضا الزبائن عن هاته الخدمات.

-دراسة **درمان سليمان صادق** بعنوان " أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين"، تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة وفق مايلي:

-التعرف على واقع التسويق الداخلي وإجراءاته في المصارف المدروسة.

-قياس وتحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز أدائه.

-تحديد اتجاهات إعداد وتطوير الأفراد العاملين في المصارف المدروسة.

-محاولة التوصل إلى كيفية قيام إدارات المصارف في إيصال المعلومات التسويقية إلى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :أنه على المصارف أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز الاهتمام كما أن عليها أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالزبائن وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم وهذا بالعمل على تطوير البرامج التدريبية .

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة الدراسات السابقة سنحاول التعليق عليها كالآتي:

بالنسبة للمتغير المستقل التسويق الداخلي فقد لوحظ اختلاف في تحديد اجراءات التسويق الداخلي أو ابعاده ، حيث اتفقنا مع دراسة درمان سليمان صادق في هذا الجانب ، لكن هذه الدراسات اجمعت على ان التسويق الداخلي فلسفة ادارية حديثة ومهمة ومرتبطة بالموارد البشري الذي هو الركيزة الأساسية للمنظمة ، واكدت على أن المنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة قادرة على البقاء، كما أكدت ايضا على اداء المورد البشري وحاجة المنظمات اليه لمواجهة التغيير المستمر والسريع ، وحالة عدم التأكد ، والمنافسة الشديدة وقد نادى هذه الدراسات في مجملها الى ضرورة تشجيع الادارات لتقبل فكرة جعل العاملين فيها كزبائن داخليين عن طريق التقرب منهم ومعرفة متطلباتهم ونشر روح العمل وخدمة الزبون ،بالإضافة الى ايجاد آليات لتحفيز افرادها بعدالة ، والتنسيق بين مختلف المستويات يجعل المعلومات التي تمتاز بالجودة تنتقل بينها بسهولة وانسياب .

فالدراسات السابقة تتفق مع موضوع التسويق الداخلي نسبيا ومع موضوع اداء المورد البشري من حيث الجانب النظري وانها تختلف عن الدراسة الحالية في الاطار الزماني والمكاني.

هيكلة الدراسة:

لمعالجة الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين ، فصل نظري وفصل تطبيقي ، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية ، ويضم ثلاثة مباحث ، الأول حول ماهية التسويق الداخلي ، اما المبحث الثاني فتناول أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي ، والمبحث الثالث كان بعنوان تطوير أداء الموارد البشرية.

اما الفصل الثاني فكان دراسة حالة لعينة من عمال مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة ، وقد قسم الى مبحثين : المبحث الأول يخص التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة ، المبحث الثاني يتناول عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الاطار النظري للتسويق

الداخلي وأداء الموارد البشرية

تمهيد :

يشهد التسويق اليوم ثورة حقيقية ، وتنافساً حاداً بين المؤسسات ، فالبعض يجتهد لابتكار ويجدد ، والبعض الآخر يحاول التقليد ، وقد تولد عن كل هذا العديد من المفاهيم والتوجهات التي أصبحت تشكل ما يعرف بالتسويق ، وأهم ما يميز التسويق حالياً هو اعتماده على النواحي النوعية لا الكمية، مما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات على المستويين المحلي والدولي ، وقد نتج عن هذه المنافسة بذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء والرفع منه ، وبالتالي الرفع من معدل الانتاجية والربحية ، ولن تحصل المؤسسة على الأفضل الا من خلال اهتمامها بالعنصر البشري لتفعيل هذا الأداء ، وهذا بادراج التسويق الداخلي كوظيفة أساسية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

ارتبط مفهوم التسويق الداخلي بالتسويق بصفة عامة ، فلا يمكن التعامل مع التسويق الداخلي على أنه مفهوم مستقل عن المفهوم التسويقي ، فالمفهوم التسويقي اذا ما تم فهمه وتطبيقه بشكل ملائم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الاعتماد عليها لفهم التسويق الداخلي . وسنقوم في هذا المبحث بتوضيح المقصود بالتسويق الداخلي ومراحل تطوره ، أهميته و اهدافه وعلاقته ببعض المفاهيم الادارية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره:

يزعج التسويق الداخلي من اسهامات فكرية وعلمية حديثة نابعة من ادبيات حول تسويق الخدمات (Gronroos 1981) ، (Berry 1981) ، (Forman 1995) وغيرهم والذي يشكل بساطاً معارفاً يدخل ضمن التطبيقات والممارسات التسويقية الخدماتية ولديه معنى علاقياً حيث يشكل بعداً أساسياً ومحورياً في تعزيز قابليات تسويقية معاصرة في نشاط الخدمات ذات الصبغة العلائقية لتحقيق غاية الولاء اتجاه الزبائن وتنمية جودة الخدمات المقدمة ، وذلك في ظل تعزيز وتنمية جودة العلاقات التي تتشكل بين موظفي الاتصال والزبون أثناء لقاءاتهم الملقبة " لحظة صدق " وذلك بالتركيز على الموارد البشرية كعامل للتنافسية في نشاط الخدمات والتي تزيد من الثقة بين العاملين والزبون وكمحور استراتيجي بين صاحب الخدمة والزبون¹

¹Amélie Seignour, Le marketing un état de l'art, recherche et applications en marketing, volume/13, n°3, 1998, P43.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

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

- " فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم"¹ -
"كما عرفه بيري (Berry) على أنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة ، وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم ، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة"² .

- " عملية اجتذاب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين من خلال توفير المنتجات (الوظائف) التي ترضي احتياجاتهم"³ .

- " التسويق الداخلي هو نظام جديد يدير الموارد البشرية ولكن من وجهة نظر تسويقية ، فهو يأتي قبل التسويق الخارجي ، لأن التسويق الداخلي يعمل على تنسيق التبادلات الداخلية بين المؤسسة والعاملين بها ، وبالتالي على المؤسسة أن تولي الاهتمام الأول بعاملها لتنتقل نتائج هذا الاهتمام الى العميل الخارجي"⁴ .

إن الأساس المنطقي الذي يستند اليه التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة واعتبارهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها ووضع برامج لتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود الى رفع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ إنجاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم أي العاملين (عملاء داخليين) والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد، لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة والذي يعبر عنه

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2008 ، ص 151 .

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

³ رأفت عواد ، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد التاسع عشر ، العدد 73 ، العراق ، 2015 .

⁴ منيرة عابد ، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية ، مجلة العلوم الانسانية ، مجلد أ ، العدد 43 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر ، 2015 ، ص 122 .

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

(بالتسويق الداخلي) مرتبط برضا العميل الخارجي (تسويق خارجي)، حيث أن التسويق الداخلي يعمل على توفير أجواء وبيئة عمل مستقرة يشعر معها العاملون بالإيجابية والرغبة في العمل والرضا.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

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

01- : مرحلة تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي:

تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن، وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أهم زبائن داخلين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم¹.

02- : مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات جرونرو (Gronroos) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال في إدارة العلاقة مع الزبائن الكوم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي Interactive Marketing، الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة، من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها²:

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

2- موظفين لديهم عقلية بيعيه (Salsmindedness).

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

4- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

¹ ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 24.

² محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص 15.

03- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة. ومن هنا يشير الباحث إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

ويمكن القول بأن هذا الدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف. إن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه¹:

1- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

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

3- التغلب على المقاومة للتغيير .

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

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي:

إن الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، وعليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة المؤسسة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات المنتجة التي تعرض إلى الزبائن، وعليه فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين، كما تتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التالية والمتمثلة في²:

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 159-160.

² نصر الدين بن أحسن، مرجع سابق، ص 31-32.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

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

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتفهما وتحفيزا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي¹ :

الجدول رقم 01: أهداف التسويق الداخلي

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

¹ عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، صص 18-19.

مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة.

- يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر: عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مرجع سابق، ص 19.

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

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

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

الفرع الأول: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين، حيث إن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي وهو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة¹.

الفرع الثاني: التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوباً تفاعلياً للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وعلى مدى إمكانيتها وقدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول

¹ محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص ص 20-21.

على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق¹.

الفرع الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

تتمثل طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة في²:

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

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

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

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.

- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.

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

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

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

المبحث الثاني: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي

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

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

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

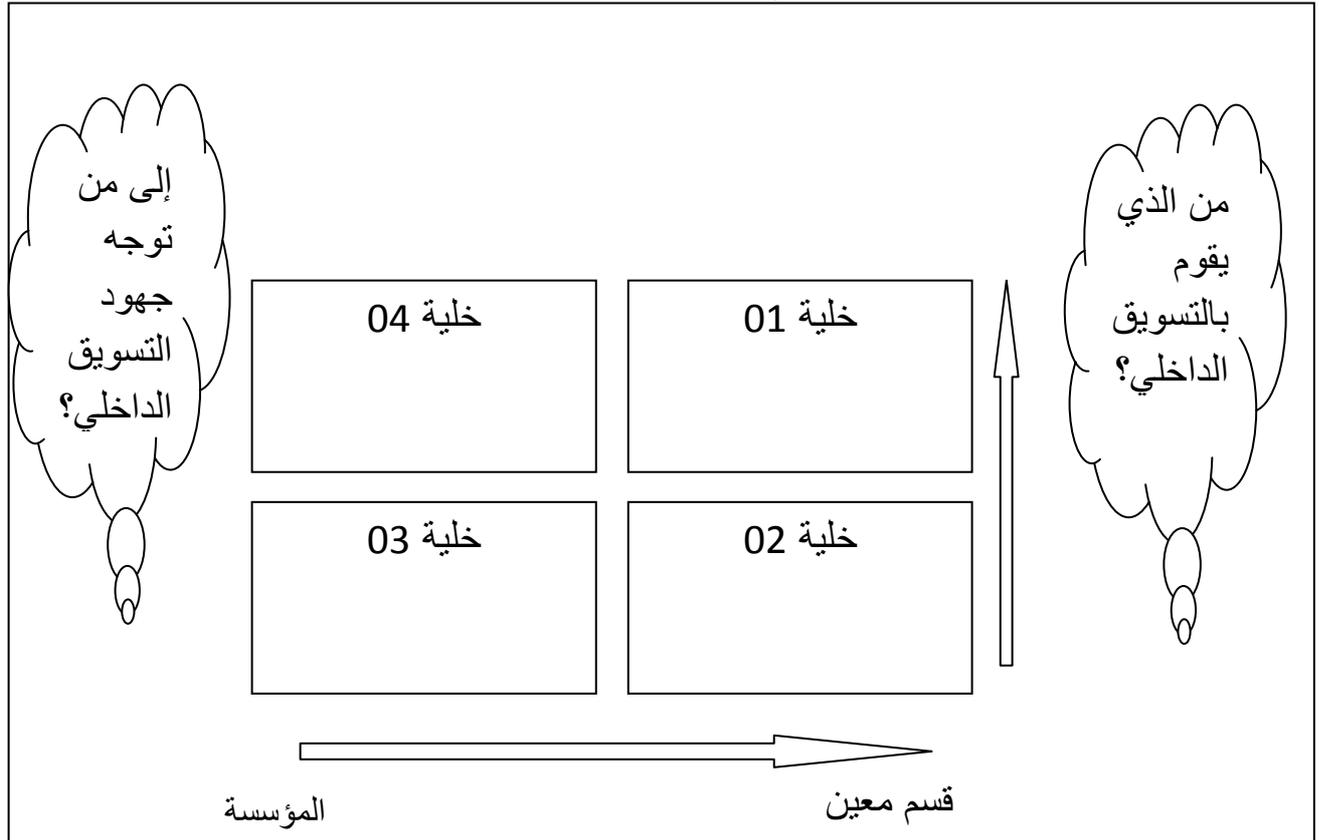
الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

هنا يهتم التسويق الداخلي بالإجابة على السؤالين التاليين¹: - من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها).

- إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم قسم داخل المؤسسة)

الشكل رقم 01: ابعاد التسويق الداخلي



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

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا:

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

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

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

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

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

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

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

الفرع الأول: اختيار العاملين

ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وقدر عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد أي تحقيق التوافق بين المجموعتين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي¹:

الجدول رقم 02: عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

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

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

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

¹ صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007، ص167.

الفرع الثاني: التدريب الداخلي¹:

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

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولا سيما الحلقات الدراسية التي تتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن. ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً. ويعد العاملون طرفاً مكملاً لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تتعكس بالمقابل أيضاً على مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة، ولكي تتجج المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ إن تعامل هؤلاء العاملين بطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولا سيما إن كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المؤسسة. إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

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

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

¹ سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تنمية الراقدين، العدد29، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، العراق،2008، ص ص53-54.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

الفرع الثالث: التحفيز:

أولاً: تعريف التحفيز:

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد¹.

كما يعرف بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى اعلى من الجهود نحو تحقيق اهداف المؤسسة، على ان تؤدي هذه الجهود الى اشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد².

ثانياً: أهمية التحفيز:

للتحفيز أهمية كبيرة نذكر منها³:

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

الفرع الرابع: الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال في المؤسسة من المهام الحيوية التي يسهر على تنفيذها نظام اتصال فعال، وفي سياق الحديث عن ابعاد التسويق الداخلي ، فقد اشير الى الاتصال الداخلي بمصطلحات عدة من اهمها الترويج الداخلي، ونشر المعلومات التسويقية⁴.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي ومكوناته:

الاتصال الداخلي هو الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة ، ووضع الافراد على علاقة فيما بينهم وينشر المعلومات لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت⁵.

ويعرف ايضا على أنه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع ونقل المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار¹.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.

² www.hrdiscussion.com

³ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد - مدخل استراتيجي تكاملي -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 330-331.

⁴ بن احسن ناصر الدين ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات واثره على رضا الزبون، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة تسويق،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 60.

⁵ جان مارك اونال، ادارة الموارد البشرية، ط1 ترجمة نبيل جواد ، مجد المؤسسة الجمعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2008، ص 153

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

وفي قاموس الادارة العامة أورد زكي غوشة عريفا للاتصال بأنه " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الادارية في المؤسسة"².

وتكمن أهمية الاتصال الداخلي في كونه يمون الادارة بالمعلومات في الوقت الاستراتيجي ، مما يساعد على اتخاذ القرارات ، ويؤدي الاتصال الداخلي وظائف ثلاثة³:

- تجميع المعلومات

- وسيلة للتأثير في الآخرين ،أي عملية التوجيه والتحفيز.

- الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.

ويتضمن الاتصال الداخلي⁴:

1- الاتصال على جهازيات ادارة الموارد البشرية:

يجب أن يكون الاتصال الداخلي وسيلة لإعلام العاملين في المؤسسة بكل جهازيات ادارة الوظيفة ، الأجر والتدريب، وهذا المكون هو الأكثر أهمية بقدر ماتتنوع هذه الأنشطة بشكل ملموس وظاهر، وتتطور باتجاه التميز والشخصية.

هناك اجراءات للتقييم وللتوجيه المهني، وخطط تدريبية فردية، يجب على العاملين معرفة هذه السياسات والوسائل للمشاركة فيها أيضا اذا رغبوا في ذلك.

2- الاتصال الداخلي حول سير العمل واستراتيجية المؤسسة:

لقد تطور الاتصال الداخلي بشكل متأخر عن النشاطات الخارجية ، وباتجاه الزبائن والبيئة ، ومنح فضلا عن ذلك امتيازاً للمعلومات الاتية من الاعلى على حساب الاتصالات الافقية بين الوحدات وبين الافراد، وظهر الاتصال في المؤسسة غالبا في شكل مجزأ ، وذلك حسب هدفه، وجمهوره وقنواته ووسائله.

يجب ان يساهم الاتصال الداخلي بشرح استراتيجية ومشاريع المؤسسة ، قيودها وامكانياتها، وسائلها، وواقعا يجب أن يعلم العامل في داخل المؤسسة ومن خلالها بالأعمال والقرارات التي تؤثر في مستقبله ويجب أن يشجع الاتصال من خلال أعماله ونشاطاته على تفهم التنظيم ، وتحديد الترابط بين كافة الوظائف والنشاطات من خلال تحديد عمل كل فرد ضمن النشاط الاجمالي ومساهمته في النتيجة النهائية.

ولتفعيل الاتصال الداخلي يجب على المؤسسة القيام بالتالي:

¹ نفس المرجع، ص154.

² بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص31.

³ نفس المرجع، ص34.

⁴ جان مارك اونال، مرجع سابق، ص148.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- ضرورة اطلاع العاملين وبمختلف المستويات الادارية وموقع العمل، بكافة الحقائق عن الخدمات القديمة والجديدة والخطط المستقبلية واستراتيجيات سياسات المؤسسة، اساليب الترويج، والتوجيهات الجديدة.
 - ضرورة استخدام المؤسسة للنشرات المطبوعة، وتزويد العاملين بها كجزء من عملية الاتصال الداخلي .
 - تزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع التقنية وتدريبهم على افضل وسائل واساليب التعامل.
- لقد كان شيستر بيرنارد اول من نبه الى اهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الادارية، حيث اشار ان الوظيفة الاولى للمدير هي تطوير وارساء نظام للاتصالات ، وذلك لان المؤسسات ماهية الانظمة اجتماعية يتفاعل فيها الناس لاشباع حاجاتهم الشخصية في سعيهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وعليه نستطيع القول ان الارتباط بين فعالية المؤسسات وفعالية الاتصالات انما هو ارتباط ايجابي¹.

ثانيا: خطوط وقنوات الاتصال الداخلي:

ان عملية الاتصال بين الافراد عملية مستمرة سواءً بأسلوب رسمي او غير رسمي ، وذلك لتبادل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة، لتحقيق أهداف مختلفة في اتجاهات مختلفة ومسارات متنوعة تتحدد بأربع مستويات رسمية.

1- الاتصال النازل:

- يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الادارية الى العاملين بالمستويات الادارية الدنيا، أي يتجه من الرؤساء الى المرؤوسين ويهدف الى²:
- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والاداء.
 - تقديم معلومات عن الاجراءات والتطبيقات التنظيمية.
 - توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.
 - تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة ايدولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف.

2- الاتصال الصاعد:

ويكون الاتصال من الاسفل الى الاعلى (من المرؤوسين الى الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوي واقتراحات والتماسات وردود خطابات من الرؤساء، وذلك لمعاونة الادارة على تقييم مدى فعالية التنفيذ والتعليمات التي

¹ حصة صادق، انيسة درويش، بدرية العامري، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام لدولة قطر، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث، 2003، ص26.

² فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010، ص92.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

اصدرتها والوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم، واحاسيسهم و رغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة¹.

3- الاتصالات الأفقية:

وهي الاتصالات التي تتم بين الافراد من نفس المستوى التنظيمي ،من مدير الى مدير ، من رئيس قسم الى رئيس قسم ... الخ .

4- الاتصال التقاطعي (القطري): ويتم بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس، ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد (مثلا: اتصال رئيس قسم المشتريات مع مدير الموارد البشرية)، ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جدا وواضحة، لان تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيثير حتما الاحتكاك والتنازع بين العاملين².

الفرع الخامس: تفويض الصلاحيات

تفويض الصلاحيات أو التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر، وتتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي³:

- إنجاز الكثير من الأعمال.
- أن تتعرف إلى موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم.
- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.
- أن تكسب وقتا من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط.
- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.
- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

المطلب الثالث: : عوامل نجاح التسويق الداخلي

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطور التنظيمي، ط1، دار الفكر عمان، 2010، ص127.

² حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، ط1، دار الحامد ، عمان 2010، ص ص 19-20،

³ نفس المرجع، ص29.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

أولاً- فهم حاجات العملاء

على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة¹.

ثانياً - المتابعة والتقييم

من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوفر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف²

ثالثاً- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار

فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثالية³.

رابعاً- الحوافز :

تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية. وتتمثل في⁴:

1- حوافز مادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيح.

2- حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

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

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

³ سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص29.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص343.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

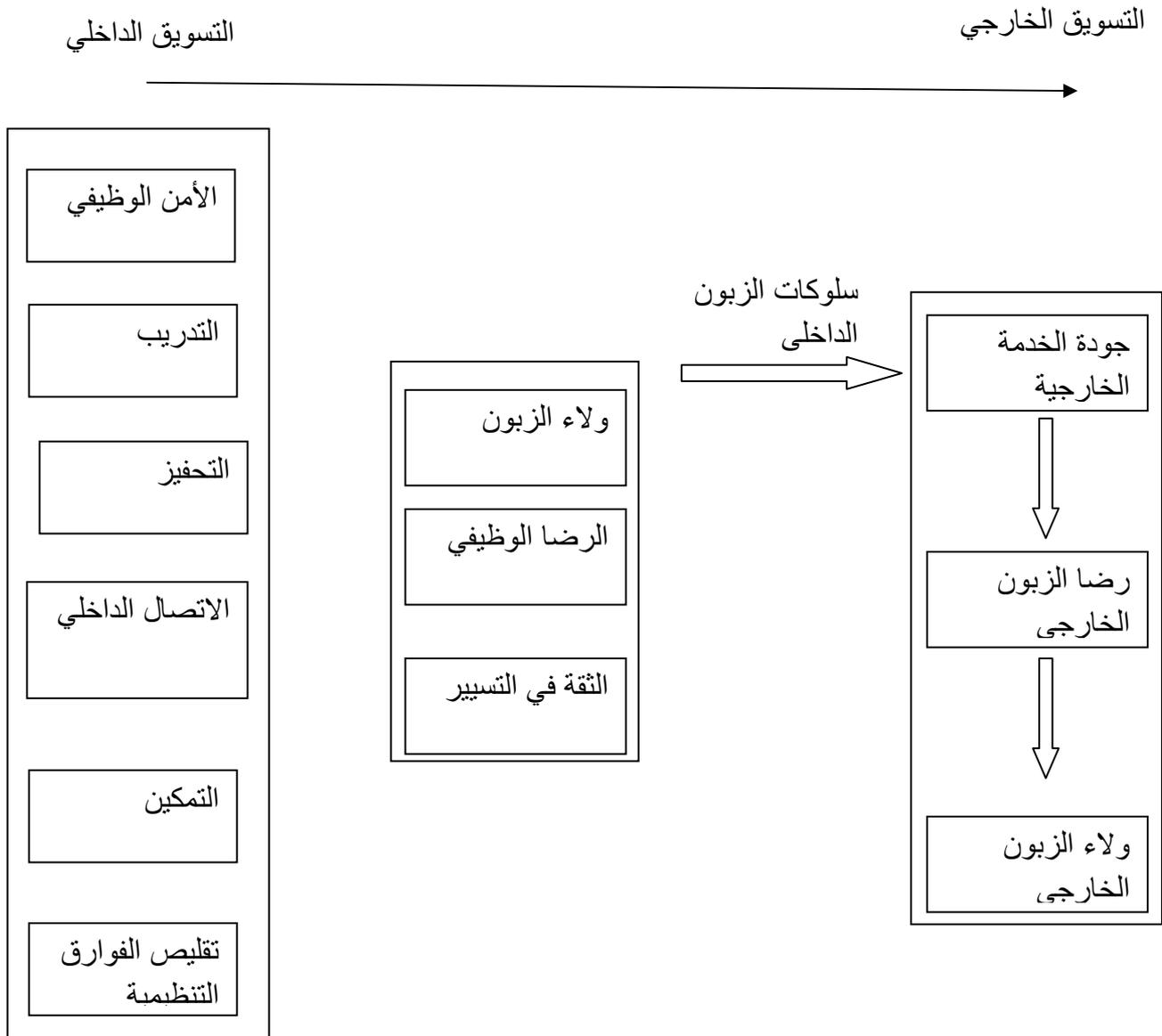
- أن ينظر إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية .
- منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
- ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

المطلب الرابع: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

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

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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



المصدر: ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 35.

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

تمهيد:

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

المطلب الأول: الأداء

1- مفهوم الأداء :

للأداء عدة تعاريف تتعدد بتعدد المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمؤسسات وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف فإن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي يحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن ثم فإن للأداء عدة تعاريف من بينها ما يلي :

- ينظر إلى الأداء: بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى القصير وبين استمرارية ورفاهية المؤسسة في المدى الطويل.¹

- كما يعرف أيضا بأنه: هو نتيجة لفعل ماضي الحاضر من اجل تأمين البقاء والاستمرار في المستقبل أي أن الأداء يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى الطويل.²

2- تعريف أداء الموارد البشرية:

- "تفاعل السلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"³.

¹ - drucker:l'avenir du maganent Pearson éducation Frans Parise 2005.p63

² - Andy neely :business performance mesurement Cambridge university press . 2004.

³ - مبارك محمد العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2007، ص41.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- " أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم"¹.

- " السلوك الذي ينافس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة"².

3- أساسيات حول الأداء:

أ- الخلفية التاريخية للأداء :

تعتبر ممارسة عملية تقييم أداء العاملين قديمة عرفت في حضارات ماضية وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدا الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عند ما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً على قياس لتصوراته الخاصة ويتطور الحضارة ونشوء وتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية:

_ ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص .

_مارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع اعتمدها كمنشآت من أنشطة الرقابة الإدارية والتي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية .

فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء موظفين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين التي استخدمت آنذاك .

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .

وتميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات عمليات الإدارية كالتخطيط تنظيم والقيادة والرقابة التي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة³.

¹ - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، قسم مالية دولية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص63.

² - ربيع مسعود، دور القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مدخل إسلامي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص94.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي: مرجع سابق، ص197

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

وفي العصر الحديث ركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة الذي ركز بشكل أساسي على تصميم الوظائف مما يعزز استخدام الأساليب العملية في الأداء.

وعكست مدرسة العلاقات الإنسانية اهتمام خاص بعملية تقويم الأداء من خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد البشري فيها باعتباره إنسان أو لا، وفرد عامل ثانياً، اعتماداً فان المدرسة دعت إلى ضرورة المزج مابين المعايير الموضوعية، والسلوكية عند تقويم الأداء .

وأصبحت الآن عملية تقويم الأداء احد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية .

ب- مكونات الاداء

هناك عدة عناصر للأداء الوظيفي ومنها مايلي :

1-القدرة:تعتبر القدرة عاملا اساسيا في تحديد الاداء وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الاداء و هي محصلة كل من المعرفة و المهارة ومدى وضوح الدور حيث ان :

-**المهارة:**التمكن من ترجمة المعرفة او المعلومات في اداء عملي (مهارة استخدام المعرفة)

- **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد او المعلومات الازمة للعمل

-**مدى وضوح الدور:**ادراك الفرد لمهامه فهو يعرف الطريقة ونوعية الانشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

2_الدافعية:وتعرف بانها القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وقوى معينة .¹

3_الكفاءة : يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد،سواء كانت هذه الموارد بشرية،مادية ،مالية ، معلوماتية (تحقيق اعلى منفعة باقل تكاليف)²

4_الفاعلية:اما الفعالية تتمثل في القدرة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال حسن اداء الانشطة المناسبة³

¹ منصورى ظريفة ،تسيير الموارد البشرية واهميته في تحسين اداء الافراد ،دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،مذكرة ماجستير ، (غير منشورة)جامعة محمد خيضر ،2010ص ص 41،46

² عبد الكريم ابو مصطفى ، الادارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ،بدون طبعة ،بدون دار نشر بدون بلد ناشر ،2001،ص 211

³ -د.احمد سيد مصطفى ،ادارة البشر ،دار النشر المعادي الجديدة القاهرة،2002ص415.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

5-العلاقة بين الفعالية والكفاءة: ان الفعالية تعني اداء الاعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة " اهداف وقيم ومبادئ وتنمية وتطوير " وترتبط الكفاءة بالإدارة " تخطيط وتنظيم وادارة الوقت " .

د- إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على إنها: الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي .ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.

أولاً: أهداف إدارة الأداء¹:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما طرأ عليها من تغيرات .
- إعطاء الفرصة لتبادل الأداء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية .
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول لجزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية، وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الأداء.
- التركيز على تصحيح الأداء بمفهوم الموارد البشرية وقيادتها في تحديد معايير .
- توفير الجو المناسب لتفاوض حول المشكلات.
- تأسيس ثقافة تنظيمية تسمح بالإدارة والجماعات يتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل وفي مهاراتهم ومشاركتهم.²
- ويتطلب السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءات في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسياً وأفقياً وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة.

ثانياً:عناصر إدارة الأداء:

مثل أي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر¹:

¹- بشار يزيد الوليد:المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية، ط 1، عمان، الأردن ، 2008،ص305.

²- مهديد فاطمة الزهراء :الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية .إشراف:عبد الحميد برحومة.رسالة ماجستير إدارة المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية، قسم:علوم التسيير. : 2010، ص49

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- تخطيط الأداء هو رسم صورة للأداء المستقبلي.

- تحقيق الأهداف من خلال المعايير الواضحة والمتفق عليها جميع الأطراف عن طريق الإمكانيات والطاقات المتوفرة .

لاشك أن عملية تحديد الأهداف يجب إن تنطلق من تحليل الأداء المسبق والحالي وتحديد المعارف والمهارات الفعلية والكامنة لديهم وكيفية توظيفها للأداء المستقبلي المتوقع .

- تنظيم الأداء، ويتطلب وجود هيكل أو بنیان تنظيمي واضح المعالم يستطيع إن يعرف من خلاله أن يحدد عليه موقعه بدقة على خريطة العمل بل ويستطيع إن يعرف القنوات والطرق التي يمكن من خلالها أن يتحرك راسيا وأفقيا، وأهمية تنظيم أداء العاملين تعني عدم التداخل في الاختصاصات من خلال التحديد الواضح للمسؤوليات والمهام الوظيفية بل والأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد المسؤوليات والمهام الوظيفية المشتركة بين أكثر من فرد.

ويتطلب تنظيم الأداء توافر الآتي :

- الهيكل أو البنیان والعلاقات التنظيمية الواضحة .

- اللوائح والقوانين والقواعد المقبولة والواضح لتنظيم العمل .

- لتحديد الواضح للمسؤوليات والمهام التي يشغلونها .

- وجود نظام الاتصال وتبادل المعلومات عن الأداء على درجة عالية من الكفاءة .

- الاختيار السليم والمناسب وللأفراد والوظائف التي يشغلونها .

- توجيه الأداء:

¹ - جابر عوض أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 111-

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

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

- المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء وصعوباتها:

وتأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة للوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء, ويوفر هذا النظام درجة الاتفاق بين الرئيس والمرووسين على الاعتراف نتيجة التقييم النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك .

أولاً: مفهوم تقييم الأداء :

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

- هو مقارنة الأداء الفعلي لمؤشرات محددة مقدما ,لان الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها "1.

- وهناك من يعرفه بأنه: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات اكبر من ناحية أخرى, وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف"2.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا بأنه:" تقييم لأداء الحلي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه, بحيث نجد عملية تقييم الأداء تتضمن ما يلي :

وضع أعداد معدلات العمل .

تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا لهذه المعدلات.

¹ - فاروق عبده فليه ,محمد عبد المجيد :مرجع سابق ,ص.

² - مصطفى محمود أبو بكر :مرجع سابق ,ص .

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء او لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب " ¹.

_ وعلى الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي :قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.

_ فتقويم الأداء إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية و مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ,والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ."

وعرف تقييم الأداء بأنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية وكذلك الحكم على وتصرفاته أثناء العمل ,وعلى مقدار التحسن الذي طرا على أسلوبه في أداء العمل وأخير على معاملته لزملائه ومرؤوسيه. ².

ثانيا: أساسيات حول تقييم الأداء :

أ- الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء: ³

هناك عدة اعتبارات أو إرشادات يمكن بواسطتها زيادة ملائمة الكيفية التي يتم بها تقييم الأداء وهي:

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على الانجاز الذي يحققه الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزه في تحقيق أهداف المنظمة .

- يجب أن يركز تقييم الأداء على الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظاته لعادات ,بمعنى يجب أن يكون التركيز أكثر على تقييم لتحليل الهدف بدلا من تقييم العادات.

¹ - جاري ديسلر :مرجع سابق ص .

² - هاشم حمدي رضا :تنمية وبناء الموارد البشرية ,دار الراهية ,ط 1, عمان الأردن,سنة2010,ص 154 .

³ - نظمي شحادة وآخرون :إدارة الموارد البشرية ,دار الصفاء ,ط ,عمان ,الأردن ,سنة 2000,ص 77 .

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- يجب أن يكون التقييم مقبولاً من المقيم والفرد الذي يتم تقييمه، كلاهما يجب أن يوافق على أن التقييم يمكن أن يفيد المنظمة وللعامل .

- يجب أن يستخدم تقييم الأداء كأساس في تحسين الإنتاجية الأفراد في المنظمة عن طرق جعلهم مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا .

ب- مسؤولية تقييم الأداء:

يوجد عدد من الأفراد الذين يتم بواسطتهم تقييم أداء المورد البشري، ولكن يكون هذا التقييم ناجحاً إذا لم يتابع المقيم الفرد عن قرب أو إذا لم يتسن له فرصة كافية لمراقبة أداء من يجب تقييمه من الأفراد :

- **الرئيس المباشر:** بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الماما بأداء وسلوك العاملين، الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ومن مزايا هذا الأسلوب انه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما انه يشجع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن التقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.¹

ونجد من الذين تقع عاتقهم مسؤولية تقييم الأداء:²

- **وحدة إدارة الموارد البشرية:** هي التي تقوم بتصميم تقييم الأداء، سواء بالاستعانة بالأنظمة العالمية المتعارف عليها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين، أو من جهات أعلى، ثم تعريف المديرين المباشرين بالعملية وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم تم تجميعها وتفرغها وتحليلها واستخلاص النتائج .

- **التقييم الذاتي:** في بعض الأحيان تعطى للأفراد فرصة لتقييم أدائهم بأنفسهم، ومن ميزات انه يتناسب أكثر مع النواحي الإرشادية والتطويرية التي تحسن من أداء الفرد وليس مع الأهداف التقييمية للأداء، حيث يرى كامبل ولي بان التقييم الذاتي، نافع لتطوير الأفراد، وكونه يشجع على الحوار والنقاش بين الأفراد وبين رؤسائهم، ويقرب بين وجهتي نظر الطرفين خلال كشفه عن مكامن ومخابئ ضعف أداء الأفراد، أضف إلى ذلك أن بعض

¹ - محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية: دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص142

² - نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص87.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

الشركات بدأت تستخدم نماذج لهذا الغرض بحيث تطلب من مواردها البشرية تعبئة ما يسمى "نموذج النقاش" يجمع المعلومات من الأفراد ويساعد الرؤساء من التعرف عن قرب معرفة على أداء الأفراد لكي يتمكنوا بالتالي من مساعدة الأفراد على تحسين وتطوير أدائهم المهني .

- **رفاق العمل:** ففي مجموعات وفرق العمل فان أعضاء الفريق أجدر في تقييم زملائهم من الرؤساء ,وكونهم على احتكاك دائم بهم وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الأداء ,ولكن قد يتردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة والمقارنة ,أضف إلى ذلك الانحراف في التقييم بسبب درجة الصداقة ومن خصائصه في حال فرضت ظروف العمل احتكاك لا يذكر بين الرئيس والمرؤوسين , وفي حالة برزت الحاجة الى معرفة مدخلات معينة من زملاء العمل ودخلت في صلب عملية تقييم أداء رفاق يعملون معهم .

في العصر الحديث برزت مصدران جديان لتقييم الأداء وهما :

الزبائن: وهذا أصبح شائعاً في المؤسسات الخدمائية

الحواسيب, أصبحت مصدراً من المصادر المعلوماتية ,الرقابية الشائعة في العديد من المؤسسات كونه يوفر لمدراء الموارد البشرية مراقبة أداء الأفراد دائمة الالكترونية .

إلا أن استخدام الكمبيوتر كأداة رقابية تقييميه لأداء الأفراد يتعارض مع بعض الخصوصيات التي هي ملك الأفراد دون سواهم ,وهو إذا عرضة للاعتراضات الشديدة بما فيها اعتراضات المشرعين الذين بدؤوا القوانين والتشريعات التي تحد من استعماله.¹

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء :

باستطاعتنا تفهم تقييم العاملين من خلال التعرف على مدى فائدة التي تعود على المنظمة بشكل خاص:²

أ- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .

¹ - حسن إبراهيم البلوط :إدارة الموارد البشرية ,دار النهضة العربية ,ط1,بيروت ,لبنان ,2002, ص 390

² - حنا نصر الله:إدارة الموارد البشرية ,دار زهران ,عمان ,الأردن , 2009,ص17

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

ب- تزويد المنظمات بمؤشرات عن الأداء و أوضاع العاملين ومشكلاتهم أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقياس محددة.

ج- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلة والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين .يفيد في خفض معدل دوران العمل الوظيفيين والسلبيات في السلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل .

د- ومن مزاياه تقويم الأداء أيضا:¹

- يعد تقييم الأداء أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط الأجور ,وفي وضع معايير موضوعية لسياسات الترقية والنقل والندب .

- يحدد تقييم الأداء مدى نجاح الأفراد في أداء أعمالهم ,وفي ترشيد قرارات الإدارة الخاصة بتحسين المستوى هذا الأداء في المستقبل

يعد تقييم الأداء عاملا مساعد علو وضع كل شخص في العمل الذي يتوافق مع قدراته ويتناسب مع مؤهلاته وطموحاته.

رابعا: طرق تقييم الأداء وخطواته:

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

أ- طرق تقييم الأداء:

ثمة طرق متعددة لتقويم أداء العاملين تختلف باختلاف الوظائف ومستوياتها ,حيث كان الأسلوب المتبع في تقييم أداء العاملين في الماضي يعتمد على الملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات الشخص وخصائصه ,مثل قدراته إلى أداء العمل, والمواظبة والانتظام ,والتعاون مع الزملاء, وغيرها ولم يكن

¹ - سليمان خليل الفارس وآخرون :مرجع سابق,ص301.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم مركزا على نتائج الأداء، وليس على الفرد، وبشكل عام تنحصر هذه الطرق فيما هو التقليدي وما هو حديث، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الطرق التقليدية:

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

وتتمثل أهم الطرق التقليدية في التقييم الآتي:¹

- من خلال بحث الصفات: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد نوع من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المديرين وتؤثر في المستويات الأداء العاملين، وذلك وفق الخطوات الآتية:
- تحديد الصفات ذات العلاقة المباشرة بأداء العمل أو مجموعة من العاملين، وتؤثر فيه.
- توزيع درجات نقاط التقييم على الصفات التي تم اختيارها، وقد يكون التوزيع متساوياً لجميع الصفات، أو بشكل مختلف إذا كانت بعض الصفات ذات أهمية متميزة في أداء بعض الوظائف.
- تحديد مقياس مماثل يتم من خلال تحدد درجة كل على هذا المقياس وتوزيع الدرجات المخصصة لكل من مقياس وكما يلي:
- ممتاز 10 درجات، جيد جداً 8 درجات، جيد 6 درجات، متوسط 4 درجات، ضعيف 2 درجات.
- بعد أن يتم تقييم أداء الموظف لكل صفة على المقياس المختار، ويتم تحويلها إلى درجات أو نقاط لتحديد التقييم النهائي.
- تتميز هذه الطريقة بسهولة إعداد النموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها ولكن يعاب عليها.

¹ - نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط 1، عمان، الأردن، 2010، ص 350

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

_ احتمال التحيز لصفة واحدة ,فتحيز المقوم لصفة معينة قد يدفعه إلى إعطاء تقويمات عالية او منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثر بتلك الصفة.

- التساهل او التشدد :فالناتج النهائية للتقييم تتأثر بسلوكية المقوم ,فإذا كان بطبيعته متشددا فانه سيعطي تقويمات مرتفعة لمعظم العاملين .

_ نقص الموضوعية والعدالة في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة, بخاصة لبعض الوظائف ذات طبيعة الفنية او العملية .

- **تقويم المهارات¹**: في بعض الوظائف يعتمد أداء العامل على امتلاك مهارات معينة فانه لابد من قياس مدى توافر هذه المهارات لدى شاغلي تلك الوظائف ,وذلك وفق خطوتين التاليتين :

- تحديد المهارات الأساسية التي تحتاج إليها الفرد المطلوب تقييم أدائه (فنية, إنسانية, ذهنية)

- تحديد العناصر التي تتضمنها كل مهارة من المهارات بما يسهل عملية القياس ,ومن ثمة إتباع نفس الخطوات الواردة في الفقرات الثلاث الأخيرة في الطريقة .

- **الترتيب**: تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وأسهلها ,إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا او تصاعديا على حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس .

وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين ,ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب بل وفق الأداء العام للموظف ,وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الفهم والاستعمال .

- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة.

- تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة .

- ولكن يؤخذ عليها أنها تتسم بالموضوعية ,لأنها تخضع عملية التقويم والحكم والمقارنة.

ومن الطرق التقليدية نجد أيضا¹:

¹ - المرجع نفسه :ص 51.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:

يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المنظمة أو احد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين ,ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته ,حيث تكون طريقة المقارنة كالتالي:

أ مع ب ج مع ب أ مع ج وهكذا

بعد تكوين مجموعة الثنائية يقوم المقيم بمقارنة كل الثنائية ليختار الموظف الأفضل .

وتتميز هذه الطريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر مقدار معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته.

ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة تتطلب وقتا طويلا في القياس ,وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين ,لا يمكن بواسطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء .

طريقة التوزيع الإجباري :تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي ,او المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبر على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى ,ويضع نسبة 10من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الأخر ,بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى .

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

- سهولة الاستخدام

- تجبر المقيم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على فئات السابقة بشكل صحيح .

¹ - ربحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة دار الصفاء ط 1,عمان ,الأردن , 2007,ص166 .

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- تحقق قدر من الموضوعية ,لان استخدامها يمنع من التساهل او التشدد في قياس أداء مرؤوسيه ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها ,كما يصعب استخدامها في حالة الإعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم .

- الطريقة البيانية:

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعها ,ونظرا سهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها ,وبموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات ,التي يجب أن تتوافر في الموظف لتأدية واجبات ومسؤوليات وظيفية بشكل مناسب ,ويطلب من المقوم تقدير مدى توافر هذه الصفات لدى الموظف ومدى تأديته لواجباته التي تقتضيها الوظيفة ,عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة مقسم إلى أقسام ,ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة .

- التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو الأكثر استعمالا ,لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة وهو الصفات الموظف ,ومدى قيامه بواجباتها الوظيفية .

وتتميز هذه الطريقة بأنها :

*سهولة استخدامها .

*تساعد على التحليل والوصف الدقيق لأداء الموظف .

*تبرز نقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى العلاج في الأداء .

* تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة او صغيرة من الموظفين .

تلاءم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات ,لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقييم أداء الوظائف .

- الطرق الحديثة :

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية, فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تنفادي هذه العيوب, ومن هذه الطرق ما يلي¹:

***طريقة الاختيار الإجباري:** التي تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العاملين إلى مجموعة حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات, عادة ما تكون عبارات ثنائية, تعبر عن نواحي ايجابية وأخرى سلبية.

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي, حيث أن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى, هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة, دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير, ومدى أهمية لعملية لتقييم.

ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا, إلا أن انتشارها محدود نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم, وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

***طريقة الأحداث الحرجة:** التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة, يقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة التي تنصب في نجاح, او فشل العمل من جانب مرؤوسيه, ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديها.

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث إعداد المرؤوس ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها, سواء كانت ايجابية او سلبية.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد, مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة, وتوجيه الفرد لتقادي نقاط الضعف.

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

-اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

¹ - فاروق عيده فلية, محمد عبد المجيد: مرجع سابق, ص 274

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

-اشترك القائمين بعملية في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم .

-تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم ,ولا فائدة منها

-رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج عملية التقييم .

- أسلوب الإدارة بالأهداف: استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء الاهتمام في فترات سابقة، أما الأسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوسين بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة الزمنية معينة، والتعرف على النواحي القصور، وكيفية مواجهتها تمهيد للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهداف أخرى، ووجبات محددة لفترة أخرى مقبلة .

- ومن أهم مزايا التي يحققها هذا الأسلوب ميلي :

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد .

- تنمية قدرة على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها .

- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي .التركيز على انجازات الفرد، وليس سماته الشخصية .

وتناسب هذه مع الأنواع معينة من الوظائف ,ولاسيما في مستويات الإداريين العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء، كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا، ومع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين .

- النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما

مغلقا، لا يتأثر بالبيئة المحيطة ,ويعتمد على اعتبارات متعددة أهمها :

مبدأ الترشيح والمنطق مبدأ الرجل الاقتصادي مبدأ رجل الرفاهية

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ما يلي:

- التقييم الاقتصادي.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

- التقييم القانوني والتشريعي للأداء

- تقييم القيم المتعارضة .

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .

-**النظام المفتوح لتقييم الأداء:**الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة ,وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ,واثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول على عملية التقييم .

-**قياس الفعالية التنظيمية:**حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها.

ب- خطوات تقييم الأداء¹:

-وضع معايير قياس الأداء:

وفيها يتم تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها .

كما يقوم بإبلاغ المعايير التوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوسين ما هو متوقع منه انجازه في عمله يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوسين استلم التعليمات المتعلقة بإنجاز وفهمها بشكل صحيح .

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

***الصدق:**وهو مدى إمكانية المعيار في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

¹ - بسمة احمد إبراهيم أبو زايد : واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ,رسالة ماجستير ,إشراف : سامي علي او الروس ,كلية التجارة ,إدارة الأعمال , 2008,ص-ص 34-35

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

***الثبات:** أي الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين , أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر .

***التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة إصدار القرارات الخاصة بتحفيز أو التدريب أو التطوير .

* **القبول:**المعيار هو الذي يشير إلى العدالة والعكس الفعلي للأفراد.

-**تحديد طريقة قياس الأداء :** هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمات , وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتمييز هذه الطرق , وهناك من يقسمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

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

* إن هناك شخصا سوف يقوم بتجميع المعلومات اللازمة للتقييم .

* ومن أي مكان وموقع سيتم جمع هذه المعلومات.

وهذان العنصران يمنحان عدة مصادر لجمع البيانات لمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين, ويمكن الاتفاق على أربع جهات تعتبر مصدر للمعلومات التي يعتمد عليها في قياس وتقييم الأداء (الرئيس المباشر، التقييم الذاتي، رفاق العمل، المرؤوسون).

-**تحليل تقارير قياس الأداء :**

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

¹ - المرجع نفسه: ص-ص 36-37

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

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

- تحديد مدة قياس الأداء :

عند تقييم أداء العاملين يجب تحديد المدة الزمنية التي على أساسها يتم تقرير أداء العاملين , وتتوقف هذه المدة على طبيعة وظروف العمل بالمنظمة والقوانين المعمول بها, وبصفة عامة فان اغلب المنشآت تقوم بإعداد تقارير سنوي واحد لتقييم أداء العامل، في حين أن بعض المنظمات تقوم بإعداد مثل هذا التقرير كل ستة أشهر وقد جرت العادة بان يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة, كان تكون كل شهرين او ثلاثة شهور حتى يمكن وضعهم في المكان المناسب , والحكم على مقدار صلاحيتهم وكفاءتهم في العمل لمدة طويلة قادمة .

الإجراءات التصحيحية: هي التغذية , والتي يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات أداء ونقاط القوة والضعف بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح , وقد تكون مباشرة وسريعة دون أن تحقق من الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني , وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك , وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل .

خامسا: صعوبات تقييم الأداء :

يعتبر الأداء صعب لأنه يتم التقديرات الشخصية , أي يتضمن حكم شخص على آخر وما يتضمنه هذا الحكم من مؤثرات او أخطاء قد يجعل الحكم غير موضوعي وسنتطرق فيما يلي إلى أهم هذه الصعوبات :

"صعوبة وضع المعايير: هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن اغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية .

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعمال والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له¹

ونجد من الصعوبات أيضا²:

التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين : ذلك أن المرؤوس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس .

- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :

- فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المرؤوسين في الفترات وإعطائهم تقديرات سيئة, أو رغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد ,وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين .

تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم :في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة ,عادة ما تكون سنة , والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن المستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها.

ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم ,وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة .

التحيزات الشخصية للرؤساء :تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين ,يؤثر تأثير ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له, وقد يكون التحيز الجنس, أو السن, أو المستوى التعليمي, وعادة يحدث ذلك في غياب معايير موضوعية للتقييم .

الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل, ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لاهي بالعلية او المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة

¹ - حنا نصر الله :مرجع سابق : ص 176 .

² - صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعية ,الإسكندرية مصر , 2002,ص370.

الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية

القائم بالتقييم، او لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض غير المتفوقين حتى لا يرقى او ينقل بعض العاملين تحت رئاسته¹.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية:

يشير مفهوم التسويق سابقا الى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية اخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين.

ويمكن ايضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية حيث ان تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي الذي يكون بين المنظمة و الزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون نحو العاملين وهو التسويق الداخلي ويكون بين المنظمة والعاملين بها.

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم التسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين للأداء الجيد للوظيفة بالتفاعل مع الزبائن، لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية ، حيث ان نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم ، ومن هنا فإن المنظمة يجب ان تسوق داخليا ثم تسوق خارجيا، وان أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية ان لم تهتم اولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها ، لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات استراتيجيات تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجيات تسويقية خارجية.

ان التسويق الداخلي يؤكد على اهمية ان يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعودا للافراد فضلا عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقيق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي.²

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص371.

² زاهي ابراهيم ابراهيم لبدو وعمر احمد رجب ريان، اثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الاسلامية، معهد التنمية المجتمعية ، غزة، فلسطين ، 2013، ص ص 16-18.

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

وتعرفنا كذلك على أداء الموارد البشرية وعناصره ومحدداته، كما تطرقنا إلى معايير وطرق عملية التقييم، حيث تبين أن التسويق الداخلي عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة من أجل تحسين أداء العاملين من خلال جعل العاملين محور اهتمامها الأول، واعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم بـ تدريبهم وتحفيزهم وبناء علاقة جيدة معهم، بما يعود على المؤسسة بالنفع.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي - دراسة حالة -

مديرية الصيانة شركة سوناطراك

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية، سيتم في هذا الفصل اسقاط ماجاء في الفصل النظري على احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات وذلك بتقسيم الفصل الى مبحثين :

- التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة.

- عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: التعريف بميدان ومنهجية الدراسة

المطلب الأول: ميدان الدراسة

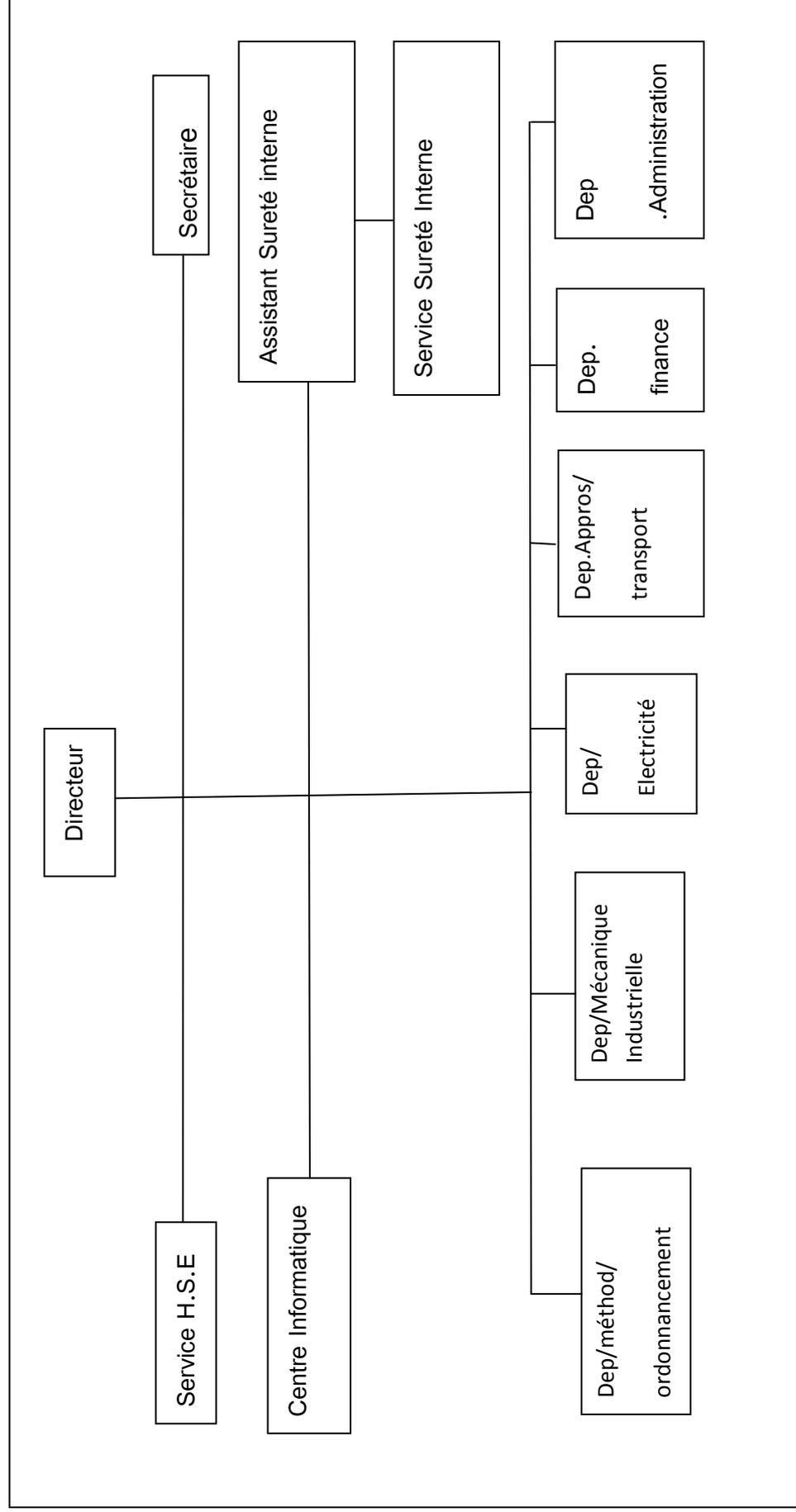
لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة ، حيث تم اختيار عينة الدراسة قدر ت ب 40 عاملا من مجموع وموظفي وعمال المديرية وفيما يلي تقديم عام بالمديرية.

تقع مديرية الصيانة محل الدراسة بالمنطقة الصناعية بسيدي غزال بسكرة تتربع على مساحة بها ورشات ومباني ادارية ومخازن ، ويشغل بها 203 عامل ينقسمون الى : 09 اطارات سامية ، 89 اطار، 68 تقنيين ، 37 تنفيذيين .

تتمثل مهام مديرية الصيانة في في إعداد وتنفيذ جداول الصيانة المختلفة لضمان الصيانة بأقل تكلفة لأداة الإنتاج التي تمثل التركيبات التالية: محطات الضخ الخام، محطات ضغط الغاز، المواد الهيدروكربونية (المنبع والمصب).

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بيسكرة

الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة -سوناطراك بيسكرة-



المصدر وثائق المؤسسة

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

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

الفرع الأول: منهج الدراسة

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية استخدمنا المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها عن طريق الجداول والرسوم البيانية.

أولاً: مصادر جمع البيانات وأدواتها

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

* مصادر جمع البيانات النظرية: تم الاعتماد على الكتب والمجلات والاطروحات والرسائل الجامعية.

* مصادر جمع البيانات الميدانية: تم جمع البيانات من الميدان محل الدراسة عن طريق اداة جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة.

2- أدوات جمع البيانات: لجمع البيانات الميدانية استخدمنا اساسا الاستمارة بغية معرفة اثر التسويق الداخلي في تطوير الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

- الاستمارة: تعرف الاستمارة بأنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية او أن ترسل الى المبحوثين عن طريق البريد"

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف الى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تطوير اداء الموارد البشرية في المؤسسة ميدان الدراسة.

وقد كانت الاستمارة الموجهة للعاملين تشتمل على جزعين رئيسيين:

* الجزء الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة مثل ، الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.

* الجزء الثاني: يتعلق بفقرات الاستبيان والتي تحتوي على محورين:

- المحور الأول: المتغير المستقل (التسويق الداخلي) : يتضمن 05 أبعاد:

• البعد الأول: اختيار العاملين

• البعد الثاني: التدريب الداخلي.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

- البعد الثالث: التحفيز.
 - البعد الرابع: الاتصال.
 - البعد الخامس: تفويض الصلاحيات.
- المحورالثاني:المتغير التابع (أداء الموارد البشرية).

فيما يخص الاستبيان تم اعداد 27 سؤال وتم موائمة الأسئلة على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحمل 05 اجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد اراء واجابات افراد العينة حول محاور الدراسة وذلك من خلال أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان.

الجدول رقم:03 مقياس ليكارت الخماسي المعد لما يخدم اهداف الدراسة.

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

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة.

ثانيا: مجالات الدراسة: نتناول في مجالات الدراسة:

- المجال الزمني: هو فترة توزيع واسترداد الاستثمارات الموزعة على العمال في مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة الممتدة من 07 الى 15 جوان.

- المجال البشري: نقصد به الأفراد الذين تم التعامل معهم خلال فترة التريص ، ويتكون مجتمع الدراسة من : التقنيين ، رؤساء الفرق، رؤساء المصالح ، وبناءً على ذلك تم توزيع 40 استمارة استبيان وللتوضيح اكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الجدول رقم 04 نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات.

البيان	التكرار	النسبة %
الاستثمارات الموزعة	40	100
الاستثمارات المسترجعة	40	100
الاستثمارات الصالحة للتحويل	40	100

المصدر: من اعداد الطالب.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الاجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ 40 استثمارة تم استرجاعها كاملة، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين ان كل الاستثمارات صالحة للتحويل مما نلمس وجود نية صادقة للتعامل بجدية مع الاستثمارات من قبل أفراد العينة المستهدفة.

3- الأدوات الاحصائية: لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة المدروسة عن اسئلة الاستثمارة استخدمنا الأدوات الاحصائية المتمثلة في :

* الأساليب الاحصائية الوصفية: التكرارات ، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية.

* اختبار الثبات (الفا كرونباخ).

* اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov- smirnov).

* الاتساق الداخلي لفقرات المحاور.

* الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

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

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

في هذا المطلب نقوم بعرض النتائج المحصل عليها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات المفردة في برنامج SPSS (v16)

الفرع الأول : الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

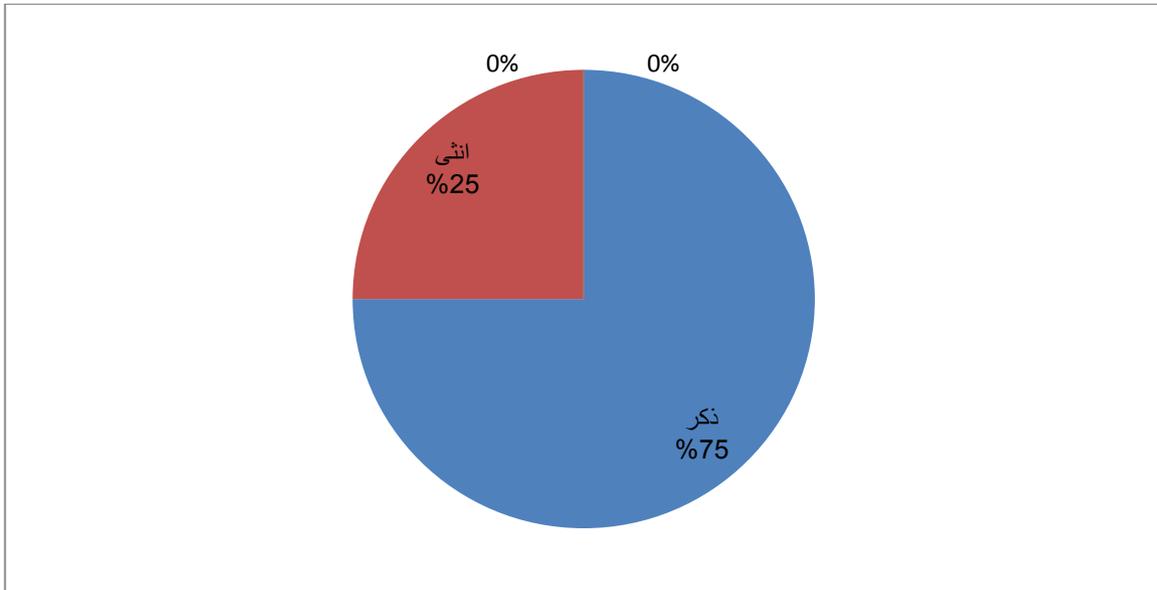
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 05 توزيع متغيرات العينة

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	75
انثى	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

الشكل رقم 04 شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول السابق

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 75% في حين بلغت نسبة الاناث 25% من اجمالي افراد العينة ، وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

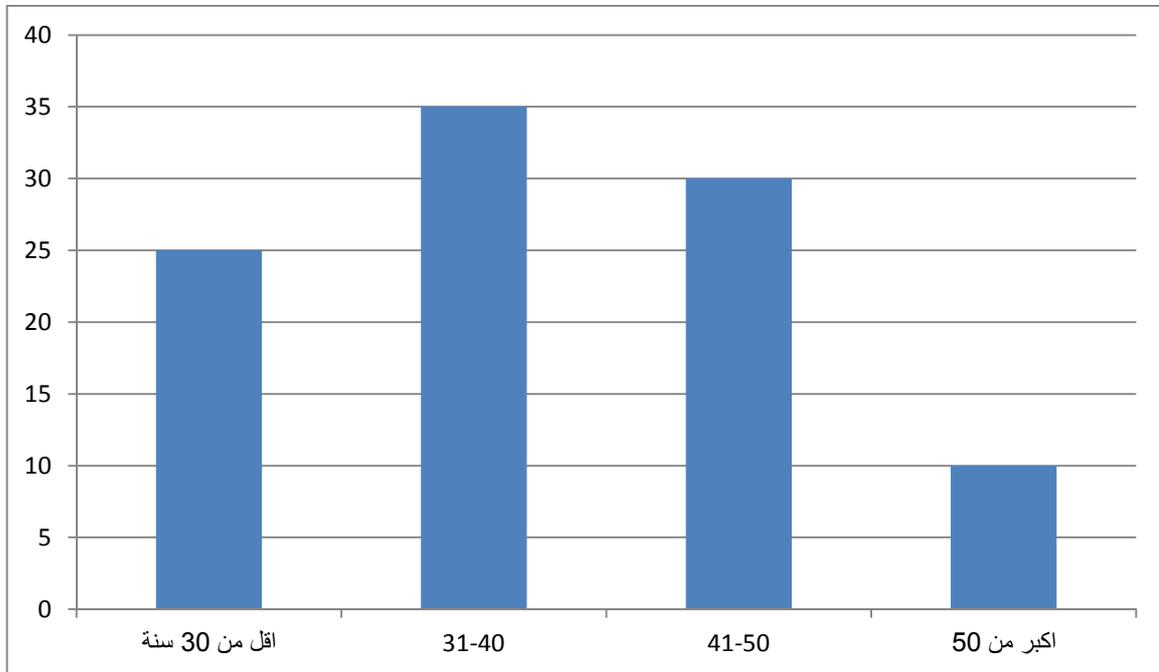
2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 06 توزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	10	25
31-40	14	35
41-50	12	30
اكبر من 50	4	10
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

الشكل رقم 05 : شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم 06

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

من خلال الجدول رقم 06 يتبين أن النسب المئوية متقاربة في معظم الفئات العمرية حيث بلغت نسبة الفئة الأقل من 30 سنة 30% وبلغت نسبة الفئة العمرية بين 31-40 سنة 35%، ونسبة الفئة العمرية بين 41-50 سنة 25% حيث تعتبر هذه الفئات هي الأقدر على التفاعل مع المتغيرات المستمرة وذات النشاط الأكبر ، بينما تقدر نسبة الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة 10% .

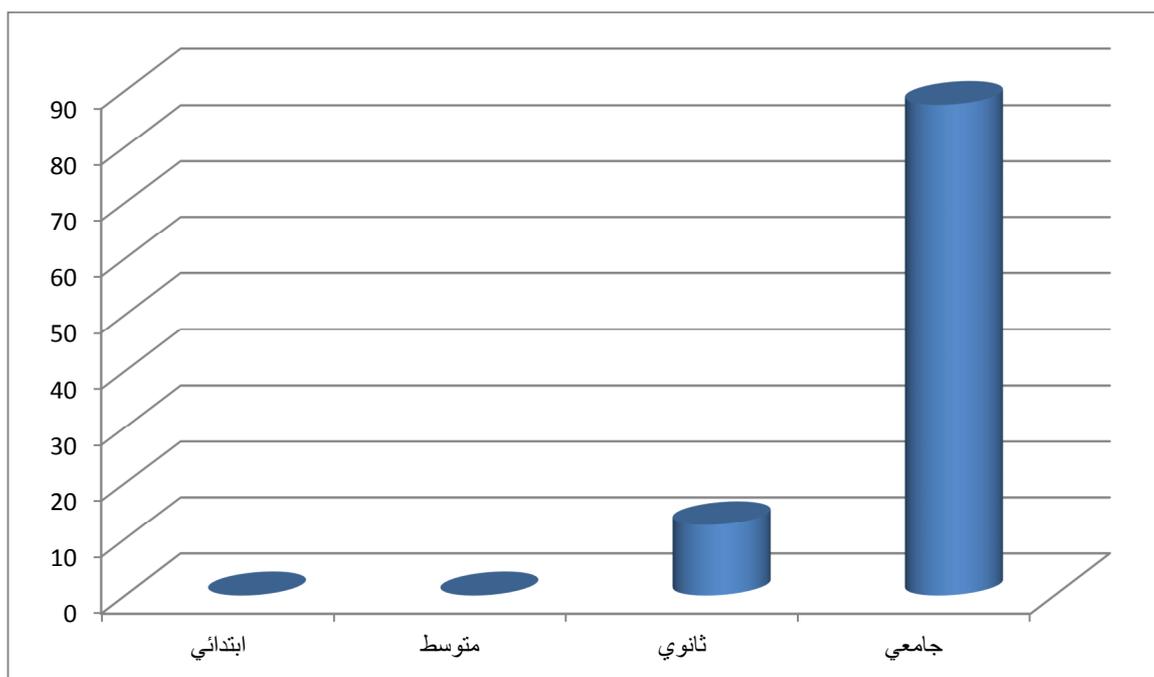
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 07 توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	05	12.5
جامعي	35	87.5
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 06 : شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم 07

من خلال الجدول رقم 07 يتبين أن أفراد العينة المدروسة وبنسبة 75% أي مايعادل 35 فردا من أصل 40 فرد من حاملي الشهادة الجامعية ، ونسبة 12.5 % لديهم مستوى الثانوي ، وهو مايدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري من ذوي الكفاءة العالية، اما بالنسبة لباقي المستويات الدراسية فهي معدومة .

4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

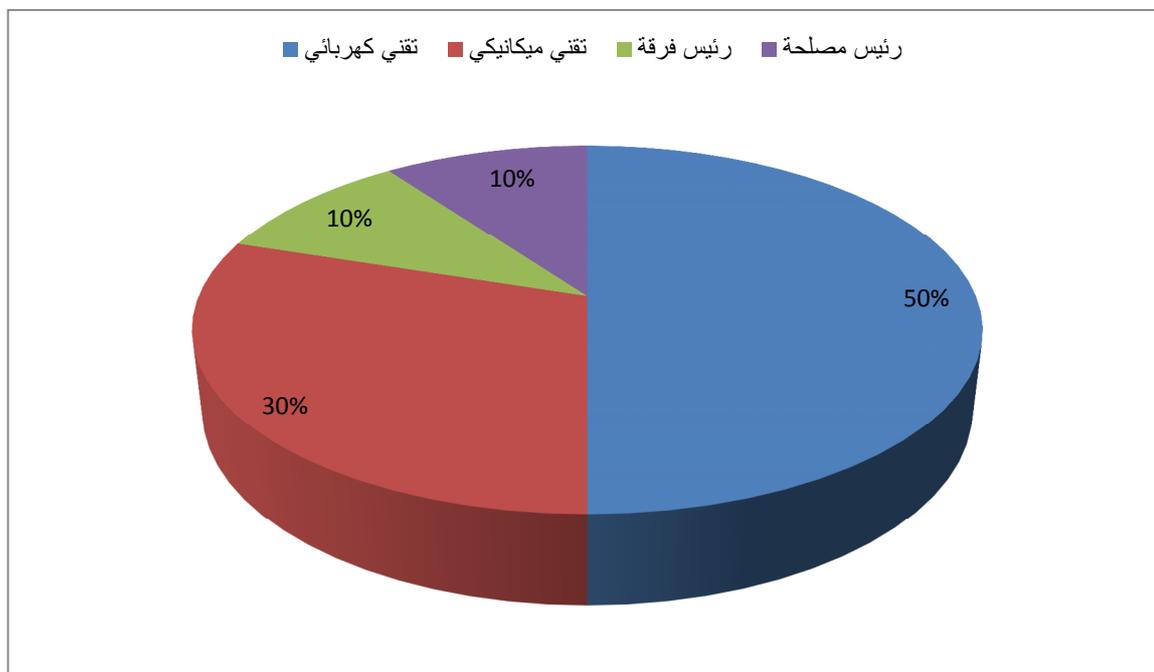
الجدول رقم 08 توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة:

الوظيفة	التكرار	النسبة
تقني كهربائي	20	50
تقني ميكانيكي	12	30
رئيس فرقة	4	10
رئيس مصلحة	4	10
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الشكل رقم 07: التمثيل البياني لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم 08

5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

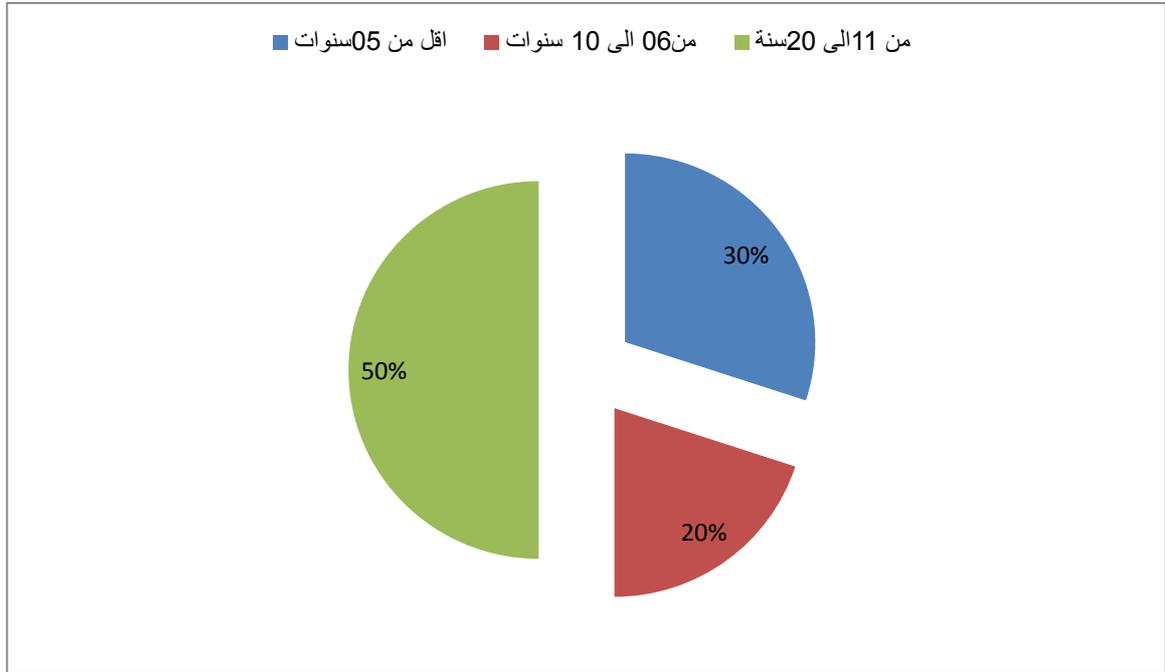
الجدول رقم 09 توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية (سنة)
30	12	أقل من 05
20	08	10-06
50	20	20-11
100	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الشكل رقم 08: التمثيل البياني لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم 09

من خلال نتائج الجدول رقم 09 نلاحظ ان النسبة الأكبر من افراد العينة تقدر بـ 50% وهم الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 11-20 سنة مما يدل ان المؤسسة تعتمد على العمال الاكثر خبرة ومع ذلك لاتغفل جانب تجديد العنصر البشري من خلال استقطابها وتوظيفها لعمال جدد وهذا مانلمسه في نسبة فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم من 05 سنوات والتي تبلغ 30% ، تليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 06-10 سنوات بنسبة 20%.

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

أولا دراسة صدق وثبات اداة الدراسة

لاختبار صدق اداة الدراسة وثباتها استخدمنا معامل الثبات طبقا لاختبار الفا كرونباخ (Alpha Chronbech) ودراسة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كافة، اما الثبات فيعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي انه يعطي نفس النتائج اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة.

- معامل الصدق: يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الجدول رقم 10: ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان

الرقم	المحور (المتغير)	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	التسويق الداخلي	اختيار العاملين	3	0.766	0.875
2		التدريب	3	0.543	0.736
3		التحفيز	3	0.824	0.907
4		الاتصال	3	0.762	0.872
5		التفويض	3	0.935	0.966
7	الاجمالي لمتغير التسويق الداخلي		15	0.889	0.942
8	أداء الموارد البشرية		12	0.918	0.958
9	الاجمالي للاستبيان		27	0.720	0.848

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات كانت كلها تفوق 0.5 بالنسبة لكل بعد ومحور من محاور الاستبيان، حيث قدر معامل الثبات والصدق من 0.543 كأقل مستوى ثبات و0.935 كأعلى مستوى ثبات وهي تدل على مستوى قبول جدا من ثبات أداة القياس ومصداقيتها ، وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات وصدق عبارات استبيان الدراسة مما يدل على ان الاستبيان صالح للتحليل والاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرنوف(Kolmogorov- smirnov):

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة مدى اتباع فقرات الاستبيان للتوزيع الطبيعي ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

	التسويق الداخلي	أداء الموارد البشرية
Kolmogorov-Smirnov	0.621	0.585
Sig	0.835	0.884

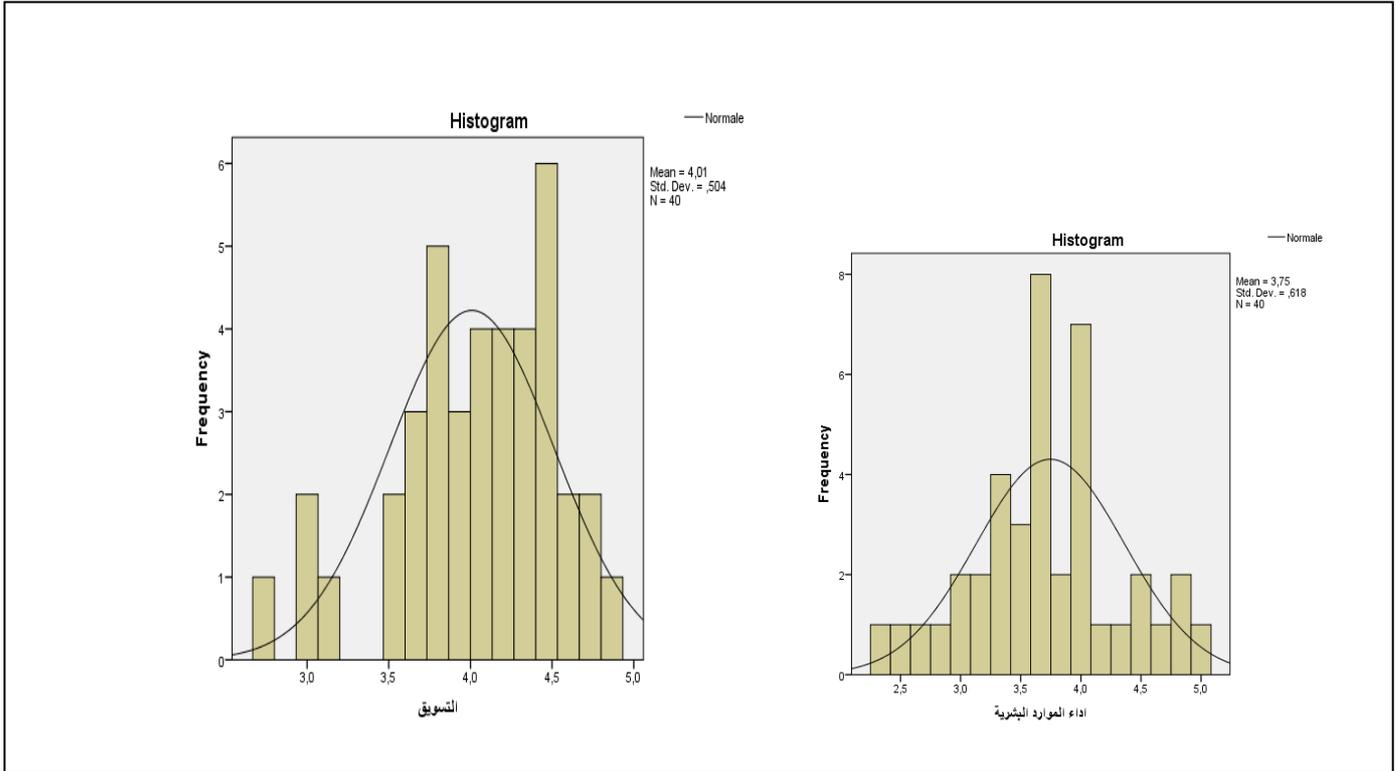
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ ان نتائج الاختبار كانت اعتدالية التوزيع الاحتمالي للمحورين وهي اكبر من مستوى المعنوية $Sig = 0.05$ ومنه يمكن القول ان بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

والشكل الموالي يبين التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي

الشكل رقم 10 التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

ثالثا: اختبار فقرات محوري الدراسة:

- الاتساق الداخلي لفقرات المحورين:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات محاور الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعده الكلي للمحور التابع له :

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الاول: اختيار العاملين

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الجدول رقم:12 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الأول

العبارة	معامل الارتباط	Sig
تستخدم مؤسستي شروط واضحة للتوظيف	0.569	0.000
لدى المؤسسة وصف واضح للوظيفة	0.707	0.000
يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	0.572	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالبعد الأول "اختيار العاملين" نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.569 و 0.707 وهذا مايدل على ان المحور الأول يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية

.Sig = 0.000

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني : التدريب الداخلي:

الجدول رقم:13 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الثاني

العبارة	معامل الارتباط	Sig
تقوم مؤسستي بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم	0.725	0.000
توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	0.932	0.000
يساهم التدريب في رفع كفاءتي في أداء العمل	0.552	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالبعد الثاني "التدريب الداخلي" نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.552 و 0.932 وهذا مايدل على ان البعد الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية

.Sig = 0.000

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث : التحفيز:

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الجدول رقم:14 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الثالث

العبارة	معامل الارتباط	Sig
المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	0.845	0.000
أشعر أن هناك نظام مكافآت مرضي	0.959	0.000
يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	0.774	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالبعد الثالث "التحفيز " نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.774 و 0.959 وهذا مايدل على ان البعد الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية

.Sig = 0.000

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع : الاتصال:

الجدول رقم:15 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الرابع

العبارة	معامل الارتباط	Sig
توفر الادارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم	0.940	0.000
توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة في مابين العاملين	0.623	0.000
أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل	0.909	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالبعد الرابع "الاتصال " نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.623 و 0.940 وهذا مايدل على ان البعد الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية

.Sig = 0.000

* الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس : تفويض الصلاحيات:

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

الجدول رقم: 16 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الخامس

العبارة	معامل الارتباط	Sig
يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	0.945	0.000
تتيح لي الإدارة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	0.963	0.000
لدي صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة	0.929	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالبعد الخامس "تفويض الصلاحيات" نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.929 و 0.963 وهذا مايدل على ان البعد الخامس يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية Sig=0.000.

* الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : أداء الموارد البشرية:

الجدول رقم: 17 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثاني

العبارة	معامل الارتباط	Sig
ابدل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة الي	0.670	0.000
معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة الي (منصب العمل)	0.950	0.000
اشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة	0.945	0.000
الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابدله من جهد	0.852	0.000
التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل .	0.966	0.000
علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد.	0.878	0.000
أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة	0.921	0.000
اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل	0.954	0.000
تركز مؤسستي كثيرا على مدى تحقيق النتائج	0.961	0.000
أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف	0.957	0.000
احرص على الحفاظ على وسائل مؤسستي	0.902	0.000
احرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل	0.867	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

من خلال مشاهدتنا للجدول والتفصيل في اجابات افراد العينة المتعلق بالمحور الثاني "اداء المورد البشري" نلاحظ انها تتمتع بمعاملات ارتباط موجبة ودالة احصائيا حيث تراوحت بين 0.670 و 0.966 وهذا مايدل على ان المحور الثاني يتمتع بمعامل صدق عالي وهي دال احصائيا عند مستوى معنوية .Sig = 0.000

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة اراء واتجاهات افراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه اسلبي (غير موافقين) أو ايجابي (موافقين).

الفرع الأول: تحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل اجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الجدول رقم 18 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد اختيار العاملين

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تستخدم مؤسستي شروط واضحة للتوظيف	4.50	0.550	1	مرتفع
2	لدى المؤسسة وصف واضح للوظيفة	4.53	0.716	2	مرتفع
3	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	3.93	0.694	3	مرتفع
	اختيار العاملين	4.32	0.406	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.50 وانحراف معياري 0.550 أي أن افراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تستخدم المؤسسة شروط واضحة للتوظيف من وجهة نظرهم .

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* احتلت الفقرة الثانية الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري 0.716 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن لدى المؤسسة وصف واضح للوظيفة من وجهة نظرهم .

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.694 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأن التوظيف يتم وفق معايير عادلة لجميع المترشحين من وجهة نظرهم .

وبصفة عامة نجد أن المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات أفراد العينة على عبارات بعد اختيار العاملين بلغ 4.32 وهو ضمن مجال مرتفع (4.2 فأكثر) أي أن اتجاهات افراد العينة ايجابية يوافقون على أن المؤسسة تركز على اختيار العاملين.

الجدول رقم 19 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد التدريب الداخلي

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تقوم مؤسستي بدورات تدريبية لفائدة العاملين بها لرفع من مهاراتهم	4.38	0.490	1	مرتفع
2	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	3.35	1.312	3	متوسط
3	يساهم التدريب في رفع كفاءتي في أداء العمل	4.33	0.679	2	مرتفع
	التدريب الداخلي	4.02	0.631	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.490 أي أن افراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهاراتهم.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* احتلت الفقرة الثانية الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.312 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى متوسط على أن المؤسسة تضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة .

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.679 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأن التدريب يساهم في رفع كفاءتهم في أداء العمل من وجهة نظرهم .

وبصفة عامة نجد ان المتوسط الحسابي لإجمالي اجابات افراد العينة على عبارات بعد التدريب الداخلي بلغ 4.02 وهو ضمن مجال مرتفع (اكثر من 4) أي أن اتجاه افراد العينة ايجابي يوافقون ان المؤسسة توفر برامج تدريبية وتركز على التدريب الداخلي للعاملين لديها.

الجدول رقم 20 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد التحفيز

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	المرتب الذي أتقاضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	4.28	0.679	2	مرتفع
2	أشعر أن هناك نظام مكافآت مرضي	4.28	0.847	3	مرتفع
3	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	4.20	0.564	1	مرتفع
	التحفيز	4.25	0.607	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.679 أي أن افراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على المرتب الذي يتقاضونه يتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* احتلت الفقرة الثانية الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.847 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن هناك أن هناك نظام مكافآت مرضي بمؤسستهم.

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.564 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنهم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.

وبصفة عامة نجد ان المتوسط الحسابي لإجمالي اجابات افراد العينة على عبارات بعد التحفيز بلغ 4.25 وهو ضمن مجال مرتفع (اكثر من 4) أي أن اتجاه افراد العينة ايجابي يوافقون ان المؤسسة تستخدم التحفيز.

الجدول رقم 21 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد الاتصال

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	توفر الادارة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم	3.73	0.905	3	مرتفع
2	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة في ما بين العاملين	4.15	0.362	1	مرتفع
3	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في العمل	3.80	0.687	2	مرتفع
	الاتصال	3.89	0.567	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.905 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على الادارة توفر المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة اليهم.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* احتلت الفقرة الثانية الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.362 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن المؤسسة توفر وسائل اتصال داخلية جيدة في مابين العاملين.

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.687 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنهم يحرصون على تقديم المعلومات لزملائهم في العمل.

وبصفة عامة نجد ان المتوسط الحسابي لإجمالي اجابات افراد العينة على عبارات بعد الاتصال بلغ 3.89 وهو ضمن مجال مرتفع أي أن اتجاه افراد العينة ايجابي يوافقون ان المؤسسة تستخدم الاتصال.

الجدول رقم 22 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد تفويض الصلاحيات

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم	3.63	1.170	2	مرتفع
2	تتيح لي الادارة ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.73	1.012	1	مرتفع
3	لدي صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة	3.37	0.893	3	متوسط
	تفويض الصلاحيات	3.57	0.970	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.170 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على المشرفون يفوضون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم.

* احتلت الفقرة الثانية الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.012 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن الادارة تتيح لهم ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الثالثة متوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.893 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى متوسط بأن لديهم صلاحيات لاتخاذ قرارات هامة.

وبصفة عامة نجد ان المتوسط الحسابي لإجمالي اجابات افراد العينة على عبارات بعد تفويض الصلاحياتبلغ 3.57 وهو ضمن مجال مرتفع أي أن اتجاه افراد العينة ايجابي يوافقون أن المسؤولين بالمؤسسة يفوضون الصلاحيات للعاملين بها.

الجدول رقم 23 نتائج تحليل اجابات افراد العينة على محور أداء الموارد البشرية

الرقم	عبارة القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	ابذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة الي	3.98	0.660	6	مرتفع
2	معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكلة الي (منصب العمل)	2.90	1.231	12	متوسط
3	اشعر أن الأعمال المطلوبة مني في مناصبي واضحة	3.03	0.862	11	متوسط
4	الأجر الذي أتحصل عليه يتناسب مع ما ابذله من جهد	3.70	0.723	9	مرتفع
5	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل .	4.08	0.616	3	مرتفع
6	علاقتي الجيدة مع زملائي تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد.	4.13	0.648	2	مرتفع
7	أحب أن أؤدي عملي بسرعة وبدقة	4.18	0.675	1	مرتفع
8	اجتهد في تقديم ما هو مطلوب مني من عمل	3.78	0.941	7	مرتفع
9	تركز مؤسستي كثيرا على	3.78	1.025	8	مرتفع

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

				مدى تحقيق النتائج	
مرتفع	5	0.906	4.00	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأقل التكاليف	10
مرتفع	4	0.797	4.08	احرص على الحفاظ على وسائل مؤسستي	11
متوسط	10	0.834	3.25	احرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل	12
مرتفع		0.618	3.75	اداء الموارد البشرية	

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول السابق نجد:

* الفقرة الأولى احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.660 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع علانهم يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة الهم.

* احتلت الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 2.90 وانحراف معياري 1.231 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى متوسط على أن معارفهم ومهاراتهم تتناسب مع الأعمال الموكلة اليهم (منصب عملهم).

* احتلت الفقرة الثالثة الرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.03 وانحراف معياري 0.862 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى متوسط بأن الأعمال المطلوبة منهم في مناصبهم واضحة.

* الفقرة الرابعة احتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.723 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن الأجر الذي يتحصلون عليه يتناسب مع ما يبذلونه من جهد.

* احتلت الفقرة الخامسة الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.616 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعهم للعمل.

* احتلت الفقرة السادسة الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.648 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنه علاقتهم الجيدة مع بعضهم تدفعهم إلى أداء عملهم بشكل جيد

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

* الفقرة السابعة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.675 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أنهم يحبون أن يؤديوا عملهم بسرعة وبدق.

* احتلت الفقرة الثامنة الرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.941 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع على أنهم يجتهدون في تقديم ما هو مطلوب منهم من عمل.

* احتلت الفقرة التاسعة الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.025 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنه مؤسستهم تركز كثيرا على مدى تحقيق النتائج.

* احتلت الفقرة العاشرة الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.906 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بأقل التكاليف.

* احتلت الفقرة الحادية عشر الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.797 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنهم يحرصون على الحفاظ على وسائل مؤسستهم.

* احتلت الفقرة الثانية عشر الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.834 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى مرتفع بأنهم يحرصون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل.

وبصفة عامة نجد ان المتوسط الحسابي لإجمالي اجابات افراد العينة على عبارات محور أداء الموارد البشرية بلغ 3.57 وهو ضمن مجال مرتفع أي أن اتجاهات افراد العينة ايجابية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات:

أولا: اختبار الفرضية الاولى:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد اثر معنوي لاختيار العاملين في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد اثر معنوي لاختيار العاملين في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

بعد تحليل اجابات افراد العينة على عبارات كل محور، نقوم باختبار صحة الفرضيات وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

جدول رقم 24 يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

البعد	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
اختيار العاملين	0.230	2.149	0.38	رفض H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.230 أي أن العلاقة ضعيفة بين اختيار العاملين وأداء الموارد البشرية .

كما نلاحظ ان بلغت قيمة T المحسوبة 2.149 ، ومستوى الدلالة 0.38 وهو أكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل فرضية العدم : " لا يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين على تطوير أداء الموارد البشرية".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضية الثانية نستخدم الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم 25 يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

البعد	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
التدريب	0.389	3.728	0.01	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.389 أي أن العلاقة قوية بين التدريب وأداء الموارد البشرية .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.728 ، ومستوى الدلالة 0.01 وهو اقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة : " يوجد أثر معنوي للتدريب في تطوير أداء الموارد البشرية".

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للتحفيز على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتحفيز على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضية الثانية نستخدم الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم 26 يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة

البعد	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
التحفيز	0.417	3.021	0.007	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.417 أي أن العلاقة قوية بين التحفيز وأداء الموارد البشرية .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.021 ، ومستوى الدلالة 0.007 وهو اقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي للتحفيز على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة " .

ثالثا: اختبار الفرضية الرابعة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي للاتصال على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للاتصال على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضية الثانية نستخدم الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم 27 يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة

البعد	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
الاتصال	0.546	2.456	0.000	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.546 أي أن العلاقة قوية بين الاتصال وأداء الموارد البشرية .

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

كما بلغت قيمة T المحسوبة 2.456 ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي للاتصال على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضية الثانية نستخدم الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم 28 يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة

البعد	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
تفويض الصلاحيات	0.562	7.862	0.000	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.562 أي أن العلاقة قوية بين تفويض الصلاحيات وأداء الموارد البشرية .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 7.862 ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة ".

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة.

لاختبار صحة الفرضية الثانية نستخدم الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

جدول رقم 29 يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المحور	قيمة الارتباط	T المحسوبة	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
التسويق الداخلي	0.575	1.400	0.000	قبول H_1

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بلغت 0.575 أي أن العلاقة قوية بين التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية .

كما بلغت قيمة T المحسوبة 1.400 ، ومستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: " يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي على تطوير أداء المورد البشري في المؤسسة " .

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

خاتمة:

من خلال دراستنا للتسويق الداخلي وأثره في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة، تطرقنا إلى جانبين أولهما الجانب النظري الذي حاولنا ن خلاله الإلمام بمختلف جوانب الموضوع وفي الجانب التطبيقي انطلاقاً من الفرضيات لكشف النتائج، فالتسويق الداخلي رغم أهميته البالغة إلا أنه لا يحظى بالاهتمام الكافي في المؤسسة.

أولاً: النتائج

أ- نتائج الدراسة النظرية

1. من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.

2. التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة المؤسسة والعاملين .

3. إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. وهو بأهمية التسويق الخارجي، لأن التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والاهتمام به يعد بمثل أهمية التوجه نحو الزبون الخارجي والاهتمام به.

4. كما تبين من خلال الدراسة النظرية بأنه من أجل خلق بيئة خصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في اختيار العاملين والتدريب والتحفيز والاتصال وتفويض الصلاحيات.

5. الهدف من استخدام تقييم الأداء بمديرية الصيانة هو معرفة نقاط الضعف لدى العاملين والمتمثلة في

نقص المعارف والمهارات.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

ب- نتائج الدراسة الميدانية

للإجابة على إشكالية الدراسة "ما هو أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية" قمنا باختبار صحة الفرضيات التالية:

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى "يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين في تطوير أداء الموارد البشرية "

مرفوضة حيث أن المؤسسة تستخدم معايير وشروط واضحة في توظيف العاملين لديها لكنها لا تختار عاملين ذوي كفاءة مما ينعكس سلباً على أداء موردها البشري.

• كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية "يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية"

مقبولة حيث يرى العاملون بالمؤسسة أن الإدارة تضع برامج تدريبية وفقاً لاحتياجاتهم الوظيفية وهذا للرفع من كفاءتهم في إنجاز أعمالهم.

• كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثالثة "يوجد أثر معنوي للتحفيز في تطوير أداء الموارد البشرية"

فرضية مقبولة لأن العاملين بمديرية الصيانة يرون أن هناك نظام مكافآت مرضي لهم بحيث تتم مكافأتهم حسب حجم العمل والجهد الذي يبذلونه في العمل.

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرابعة "يوجد أثر معنوي للاتصال في تطوير أداء الموارد

البشرية"

مقبولة لأن مديرية الصيانة توفر لعاملها وسائل اتصال داخلية فيما بينهم كما تعمل على تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

• من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الفرضية الخامسة "يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء الموارد البشرية"

فرضية مقبولة حيث يرى العاملون بمديرية الصيانة بأن الإدارة تتيح لهم إبداء رأيهم وطرح أفكارهم حول مشكلات العمل عن طريق تفويض الصلاحيات لهم.

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرئيسية "يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية"

مقبولة وهذا ما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة وتمثلت هذه النتيجة في أن للتسويق الداخلي أثر معنوي في تطوير أداء الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات

يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة من تطوير أدائها وجودة خدماتها أكثر وبالتالي تحقيق رضا عملائها، وتتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:

1. على المؤسسة أن تهتم بتطبيق مبادئ التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ باعتباره متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

2. ضرورة الاهتمام بعملية اختيار العاملين، بحيث يجب على مديرية الصيانة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

3. العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بمديرية الصيانة من خلال التحفيز لأنه هو الدافع وراء تقديم أفضل أداء لذا فهي في حاجة إلى وضع نظام حوافز فعال وعادل من أجل دفعهم إلى تطوير أدائهم وزيادة قابليتهم للعمل بكل كفاءة.

4. على مديرية الصيانة أن تضع نظام تقييم أداء فعال للعاملين بها، لأنه فرصة للتعرف أكثر على العاملين ومدى اهتمامهم بعملهم كما يعمل هذا النظام على قياس جهد وأداء كل عامل بالمؤسسة.

الفصل الثاني دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة

ثالثا: آفاق الدراسة

يمكن للباحثين الاستفادة منها وإجراء البحث في المواضيع التالية:

- التسويق الداخلي كمتطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي.

- علاقة التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	
شكر و عرفان	
فهرس الجداول	
فهرس المحتويات	
مقدمة	أ
إشكالية الدراسة	ب
فرضية الدراسة	ب
أهمية الدراسة	ج
أهداف الدراسة	ج
أسباب اختيار الموضوع	ج
منهج الدراسة	د
الدراسات السابقة	د-هـ
هيكلية الدراسة	هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية	
تمهيد	9
المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي	9
المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره:	9
أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:	10
ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي	10
المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه:	12
أولاً: أهمية التسويق الداخلي:	12
ثانياً: أهداف التسويق الداخلي	13
المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية	14
المبحث الثاني: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي وعلاقته بالتسويق الخارجي	15
المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي	16
المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي	17
المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي	22
المطلب الرابع: الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.	24

26	المبحث الثالث: تطوير أداء الموارد البشرية
26	تمهيد:
26	المطلب الأول: الأداء
26	1- مفهوم الأداء
26	2- مفهوم أداء الموارد البشرية
27	3- أساسيات حول الأداء
30	ثانيا: عناصر إدارة الأداء
31	- المطلب الثاني : طرق تقييم الأداء وصعوباته
32	أولا: مفهوم تقييم الأداء
33	ثانيا: أساسيات حول تقييم الأداء
35	ثالثا: أهمية تقييم الأداء
36	رابعا: طرق تقييم الأداء وخطواته
36	أ- طرق تقييم الأداء
36	ب- خطوات تقييم الأداء
45	خامسا: صعوبات تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ببسكرة
48	تمهيد
48	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة ومنهجية الدراسة
48	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
52	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
53	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
64	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
76	خاتمة
V - I	قائمة المراجع
	الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	13
02	عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة	17
03	مقياس ليكارت الخماسي المعد لما يخدم اهداف الدراسة.	52
04	نتائج توزيع واسترجاع الاستثمارات.	53
05	توزيع متغيرات العينة	54
06	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن:	55
07	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:	56
08	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة:	57
09	توزيع متغيرات أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:	58
10	ثبات وصدق عبارات محاور الاستبيان	60
11	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	61
12	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الأول	62
13	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الثاني	62
14	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الثالث	63
15	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الرابع	63
16	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان للبعد الخامس	64
17	الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان المحور الثاني	64
18	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد اختيار العاملين	65
19	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد التدريب الداخلي	66
20	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد التحفيز	67
21	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد الاتصال	68
22	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على بعد تفويض الصلاحيات	69
23	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على محور أداء الموارد البشرية	70
24	يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى	73
25	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	74
26	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة	74
27	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة	75
28	يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة	75
29	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	76

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	أبعاد التسويق الداخلي	01
25	الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والتسويق الخارجي التسويق الداخلي	02
49	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سونطراك بسكرة	03
54	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الجنس.	05
55	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب السن.	06
56	شكل مبسط لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	07
58	التمثيل البياني لتوزيع متغيرات أفراد العينة حسب الوظيفة.	08
59	التمثيل البياني لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية.	09
61	التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي.	10

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

01- الكتب:

- احمد سيد مصطفى ،ادارة البشر ،دار النشر المعادي الجديدة القاهرة ،2002ص415.
- بشار يزيد الوليد:المفاهيم الإدارية الحديثة ،دار الراية ،ط 1,عمان ,الأردن , 2008,ص305.
- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010، ص31.
- جابر عوض أبو الحسن عبد الموجود ،الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ،الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص111-112 .
- جان مارك اونال، ادارة الموارد البشرية، ط1 ترجمة نبيل جواد ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2008، ص 153
- حسن إبراهيم البلوط :إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،ط1،بيروت ،لبنان ، 2002، ص 390
- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال ،ط1، دار الحامد ، عمان 2010، ص ص 19-20المعاصرة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010، ص31.
- حنا نصر الله:إدارة الموارد البشرية ،دار زهران ،عمان ،الأردن ، 2009،ص17
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 255.
- ربحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة ،دار الصفاء ،ط 1,عمان ,الأردن , 2007,ص166.
- سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطور التنظيمي ،ط1 ، دار الفكر عمان، 2010،ص127.
- سليمان خليل الفارس وآخرون :إدارة الموارد البشرية ،الجامعة الهولندية ،www.hollandià univer.org, ص 58.

- سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تنمية الرفادين، العدد29، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، العراق،2008، ص53-54.
- صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعية ,الإسكندرية مصر , 2002,ص370
- صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر , 2004,ص371.
- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر،2007، ص167.
- عبد الكريم ابو مصطفى ، الادارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ،بدون طبعة ،بدون دار نشر بدون بلد ناشر ،2001،ص111
- فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010، ص92.
- محمد الصيرفي،إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،2003، ص403.
- محمد عبد العظيم ابو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر، 2008، ص151 .
- محمد فالح صالح:إدارة الموارد البشرية :دار حامد ،ط1 ،عمان ،الأردن ، 2004،ص142
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص415-416
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد - مدخل استراتيجي تكاملي -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص330-331.
- نادر أبو شيخة :إدارة الموارد البشرية ,دار الصفاء ,ط 1,عمان ,الأردن , 2010,ص350
- نظمي شحادة وآخرون :إدارة الموارد البشرية ,دار الصفاء ,ط ,عمان ,الأردن ,سنة 2000,ص77 .

- هاشم حمدي رضا :تنمية وبناء الموارد البشرية ,دار الزاوية ,ط 1 , عمان الأردن,سنة 2010,ص 154 .
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الأردنن 2004، ص 284.

02- الرسائل والمذكرات:

- بسمة احمد إبراهيم أبو زايد : واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ,رسالة ماجستير , كلية التجارة ,إدارة الأعمال 2008,ص-ص 34-35.
- بن احسن ناصر الدين ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات واثره على رضا الزبون، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 60.
- حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، امكانية تطبيق تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد الثاني،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 97-98.
- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص20.
- عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2008، ص 18-19.
- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2009، ص 15.

- منصوري ظريفة، تسيير الموارد البشرية واهميته في تحسين اداء الافراد، دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،مذكرة ماجستير ، (غير منشورة)جامعة محمد خيضر ،2010ص ص 41،46.
- مهديد فاطمة الزهراء :الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير إدارة المنظمة ،كلية العلوم الاقتصادية ،قسم:علوم التسيير، 2010، ص49.
- ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر ،2015، ص 24.
- هدى كافي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العقيد اكلي محمد اولحاج البويرة ،الجزائر، 2014، ص 86.

03- المجالات:

- بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام لدولة قطر، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث،2003،ص26.
- حصة صادق، انيسة درويش، بدرية العامري، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام لدولة قطر، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث،2003،ص26.
- رأفت عواد ، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد التاسع عشر، العدد 73 ، العراق ، 2015.
- منيرة عابد ، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية ، مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ، العدد 43، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2015، ص 122.

04- المراجع باللغة الفرنسية:

- Amélie Seignour, Le marketing un état de l'art, recherche et applications en marketing, volume/13, n°3, 1998, P43.
- Andy neely :business performance measurement Cambridge unversity press . 2004.
- drucker:l'avenir du maganent Pearson éducation Frans Parise 2005.p63.

قائمة المراجع:

أولا المراجع باللغة العربية:

01- الكتب:

- احمد سيد مصطفى ،ادارة البشر ،دار النشر المعادي الجديدة القاهرة ،2002ص415.
- بشار يزيد الوليد:المفاهيم الإدارية الحديثة ،دار اليازة ،ط 1,عمان ,الأردن , 2008,ص305.
- بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010، ص31.
- جابر عوض أبو الحسن عبد الموجود ،الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية ،الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص111-112 .
- جان مارك اونال، ادارة الموارد البشرية، ط1 ترجمة نبيل جواد ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2008، ص 153
- حسن إبراهيم البلوط :إدارة الموارد البشرية ،دار النهضة العربية ،ط1،بيروت ،لبنان ، 2002، ص 390
- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال ،ط1، دار الحامد ، عمان 2010، ص ص 19-20المعاصرة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،2010، ص31.
- حنا نصر الله:إدارة الموارد البشرية ،دار زهران ،عمان ،الأردن ، 2009،ص17
- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 255.
- ربحي مصطفى عليان :أسس الإدارة المعاصرة ،دار الصفاء ،ط 1,عمان ,الأردن , 2007,ص166.
- سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطور التنظيمي ،ط1 ، دار الفكر عمان، 2010،ص127.
- سليمان خليل الفارس وآخرون :إدارة الموارد البشرية ،الجامعة الهولندية ،www.hollandià univer.org, ص 58.

- سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تنمية الرافدين، العدد29، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل ، العراق،2008، ص53-54.
- صلاح الدين عبد الباقي :الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ,دار الجامعية ,الإسكندرية مصر , 2002,ص370
- صلاح الدين محمد عبد الباقي :إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية ,الإسكندرية ,مصر , 2004,ص371.
- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر،2007، ص167.
- عبد الكريم ابو مصطفى ، الادارة والتنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ،بدون طبعة ،بدون دار نشر بدون بلد ناشر ،2001،ص111
- فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، 2010، ص92.
- محمد الصيرفي،إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن،2003، ص403.
- محمد عبد العظيم ابو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ،الإسكندرية مصر، 2008، ص151 .
- محمد فالح صالح:إدارة الموارد البشرية :دار حامد ،ط1 ،عمان ،الأردن ، 2004،ص142
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص415-416
- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد - مدخل استراتيجي تكاملي -، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص330-331.
- نادر أبو شيخة :إدارة الموارد البشرية ,دار الصفاء ,ط 1,عمان ,الأردن , 2010,ص350
- نظمي شحادة وآخرون :إدارة الموارد البشرية ,دار الصفاء ,ط ,عمان ,الأردن ,سنة 2000,ص77 .

- هاشم حمدي رضا :تنمية وبناء الموارد البشرية ,دار الياية ,ط 1, عمان الأردن,سنة 2010,ص 154 .
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2004، ص 284.

02- الرسائل والمذكرات:

- بسمة احمد إبراهيم أبو زايد : واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ,رسالة ماجستير , كلية التجارة ,إدارة الأعمال 2008,ص-ص 34-35.
- بن احسن ناصر الدين ، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات واثره على رضا الزبون، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، شعبة تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 60.
- حكيم بن جروة وخليدة دلهوم، امكانية تطبيق تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية،العدد الثاني،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 97-98.
- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص20.
- عبد النبي بلبالي، دور التسويق الداخلي في تحقيق الجودة المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2008، ص 18-19.
- محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2009، ص 15.

- منصوري ظريفة، تسيير الموارد البشرية واهميته في تحسين اداء الافراد، دراسة حالة :مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ،مذكرة ماجستير ، (غير منشورة)جامعة محمد خيضر ،2010ص ص 41،46.
- مهديد فاطمة الزهراء :الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير إدارة المنظمة ،كلية العلوم الاقتصادية ،قسم:علوم التسيير، 2010، ص49.
- ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة، الجزائر ،2015، ص 24.
- هدى كافي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة العقيد اكلي محمد اولحاج البويرة ،الجزائر، 2014، ص 86.

03- المجالات:

- بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام لدولة قطر، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث،2003،ص26.
- حصة صادق، انيسة درويش، بدرية العامري، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام لدولة قطر، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثالث،2003،ص26.
- رأفت عواد ، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد التاسع عشر، العدد 73 ، العراق ، 2015.
- منيرة عابد ، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية ، مجلة العلوم الانسانية، مجلد أ، العدد 43، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2015، ص 122.

04- المراجع باللغة الفرنسية:

- Amélie Seignour, Le marketing un état de l'art, recherche et applications en marketing, volume/13, n°3, 1998, P43.
- Andy neely :business performance measurement Cambridge unversity press . 2004.
- drucker:l'avenir du maganent Pearson éducation Frans Parise 2005.p63.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: **ما هو دور التسويق الداخلي في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة؟**

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي و المنهج القياسي لأنه المنهج الأنسب لموضوع الدراسة بحيث تكونت عينة الدراسة من أربعين (40) عاملا بالمديرية، حيث تم إنتقاؤهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم تصميم استبيان (إستمارة) تكون في صورته النهائية من محورين. وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة كالآتي:

يوجد اثر معنوي للتسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسة..

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

للإجابة على إشكالية الدراسة "ما هو دور التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية" قمنا باختبار صحة الفرضيات التالية:

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى "يوجد أثر معنوي لاختيار العاملين في تطوير أداء الموارد البشرية"

مرفوضة حيث أن المؤسسة تستخدم معايير وشروط واضحة في توظيف العاملين لديها لكنها لا تختار عاملين ذوي كفاءة مما ينعكس سلبا على أداء موردها البشري.

• كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الثانية "يوجد أثر معنوي للتدريب الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية"

مقبولة حيث يرى العاملين بالمؤسسة أن الادارة تضع برامج تدريبية وفقا لاحتياجاتهم الوظيفية وهذا للرفع من كفاءتهم في إنجاز أعمالهم.

• كما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان الفرضية الثالثة "يوجد أثر معنوي للتحفيز في تطوير أداء الموارد البشرية"

فرضية مقبولة لأن العاملين بمديرية الصيانة يرون أن هناك نظام مكافآت مرضي لهم بحيث تتم مكافأتهم حسب حجم العملوالجهد الذي يبذلونه في العمل.

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرابعة "يوجد أثر معنوي للاتصال في تطوير أداء الموارد البشرية"

مقبولة لأن مديريةية الصيانة توفر لعاملها وسائل اتصال داخلية فيما بينهم كما تعمل على تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

• من خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الفرضية الخامسة "يوجد أثر معنوي لتفويض الصلاحيات في تحسين أداء الموارد البشرية"

فرضية مقبولة حيث يرى العاملين بمديرية الصيانة بأن الإدارة تتيح لهم إبداء رأيهم وطرح أفكارهم حول مشكلات العمل عن طريق تفويض الصلاحيات لهم.

• أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الرئيسية "يوجد أثر معنوي للتسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية"

مقبولة وهذا ما أظهرت نتائج الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة وتمثلت هذه النتيجة في أن للتسويق الداخلي أثر معنوي في تطوير أداء الموارد البشرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – BISKRA-

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economique

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciale et des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير



أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة – مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

اشراف الأستاذ(ة):

- سليمان عواطف

إعداد الطالب (ة):

- بعيرة عمر

السنة الجامعية: 2019/2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – BISKRA-

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economique

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciale et des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير



أثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية
- دراسة حالة - مديرية الصيانة سوناطراك ببسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة الموارد البشرية

اشراف الأستاذ(ة):

- سليمان عواطف

إعداد الطالب (ة):

- بعيرة عمر

السنة الجامعية: 2019/2018