



الموضوع

مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

- دراسة مجموعة من المؤسسات -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذة المشرفة:
د/ بن ساهل وسيطة

إعداد الطالبة:
عبود سعاد

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	د. رويبة عبد السميع
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	د. بن ساهل وسيطة
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. شنشونة محمد
جامعة بسكرة	ممتحنا	د. عمار بن عيشي
جامعة باتنة	ممتحنا	أ.د. يحيى نعيمة
جامعة الوادي	ممتحنا	أ.د. الشاهد الياس

الموسم الجامعي: 2016/ 2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ۝ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ۝
مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ۝ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ۝
إِهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ۝ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ
عَلَيْهِمْ ۝ نِعْمَ الْغُضُوبُ عَلَيْهِمْ ۝ وَالَّذِينَ كَفَرُوا
سَيُصِيبُهُمْ الْعَذَابُ الْأَلِيمُ ۝

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين »

العمل-19-

لكلّ مبدع إنجاز، ولكلّ شكر قصيدة، ولكلّ مقام مقال، ولكلّ نجاح شكر وتقدير، بادئاً ببدء أحمد وأشكر المولى عز وجل بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري بحوله وقوته وفضله وتوفيقه في إخراج هذا الجهد والعمل إلى النور.

كما أنفضل بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: بن ساهل وسيلة التي لم تبخل عليّ بجهداها المتواصل وأفكارها النيرة وتوجيهاتها وإرشاداتها السديدة وآرائها القيمة وذلك بتخصيصها لي الأوقات المناسبة من أجل إثراء هذا العمل.

دون أن يفوتني أن أشكر الأستاذة: شنشونة محمد، أظني جوهرة، عابسة الهاشمي، على المجهودات والمعلومات القيمة التي ساهموا بها في إنجاز هذا العمل وتدعيمه، وكذا جميع أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، والشكر المصون إلى جميع الأستاذة المحكمين وكذا المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، الذين ساهموا باقتراحاتهم وإجاباتهم التي كشفت الغطاء على حقيقة التقييم هدفاً وطموحاً في التحسين.

كما أتقدم بشكري أيضاً إلى كل أساتذتي الكرام الذين ساهموا ولو بكلمة طيبة من أجل تشجيع هذا العمل بدون استثناء. خاصة الدكتورة طويل سعاد التي أشرفت على التدقيق اللغوي للأطروحة، هذا ولا أنسى أن أشكر زملائي وإخوتي في الدفعة: قوادرية ربيحة وسعادي عماد على المساعدات القيمة ومقاسمتي العناء والشقاء.

وأختتم شكري إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، لكم جميعاً كل شكري.

- بارك الله فيكم جميعاً وجزاكم عنا كل خير -

الإهداء

قال لقمان لأبنيه ناصحا :

” إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله
وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... ”

إن ثمرة جهدي تعود للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له الحمد
حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه لسيد هذه الأمة القائل :
« طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.

ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما: « واخفض لهما
جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي الذي كان سببا في نجاحي وأمي التي
سعت تكليلا فيه.

أهدي هذا العمل إلى كل الإخوة والأخوات، وإلى كل أستاذ ساهم في مساري التعليمي، والزملاء
بدون استثناء، وإلى كل طالب علم وإلى كل من أحبنا في الله أهدي هذا العمل.

المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي ومعرفة مدى مساهمته في تنمية رأس المال البشري، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال أبعاده والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري. وللتحقق من ذلك أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات، اعتمد فيها الاستبيان مع مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، واستخدمت المقابلة مع كل من مجمع عموري ومركب تكرير الملح بالوطاية.

وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية. بالنسبة للنتائج النظرية، فقد تم التوصل إلى أن التسويق الداخلي مسؤولية الجميع ولا يتعلق بمورد بشري معين أو قسم داخل المؤسسة، ويبدأ تجسيده من خلال فهم واستيعاب التجزئة الداخلية والمزيج التسويقي الداخلي، الذي يعد خطوة مهمة إذا قامت بها المؤسسة، دل على مدى اهتمامها بمواردها البشرية. أما النتائج التطبيقية فأهم ما جاء فيها أنه باستثناء التجزئة الداخلية وجد بان كل من المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي لم تساهم في تنمية رأس المال البشري، ومن خلال ذلك تم اثبات الفرضية الأساسية للدراسة والتي ترى بأن التسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري.

كما وجد كذلك بأنه لا يوجد أي تأثير مباشر لأبعاد التسويق الداخلي على استقطاب أفضل الموارد البشرية، وبأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط المكان الداخلي من له تأثير مباشر على التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومن بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط الترويج الداخلي من له تأثير مباشر على الاستثمار في تدريب رأس المال البشري. كما وجد أيضا بأن بعدي التسويق الداخلي: المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية لهما تأثير مباشر على المحافظة على رأس المال البشري.

الكلمات المفتاحية: تنمية رأس المال البشري، التسويق الداخلي، التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي.

Résumé

Cette étude a pour objectif d'étudier la contribution du concept du marketing interne au développement du capital humain. Nous avons développé un modèle conceptuel pour atteindre cet objectif en présentant le marketing interne par ses différentes dimensions qui sont : la segmentation interne, le produit interne, le prix interne, la promotion interne, la distribution (le lieu) interne, et le capital humain est présenté par ses différentes dimensions : l'attrait des meilleures ressources humaines, l'investissement dans l'éducation du capital humain, l'investissement dans la formation du capital humain, et le maintien du capital humain. Afin de tester cette contribution, nous avons effectué une étude empirique sur un ensemble d'entreprises, parmi lesquelles nous avons choisi l'entreprise Telecom Algérie -Direction Biskra pour distribuer le questionnaire, et le groupe Amouri et le complexe de raffinage du sel Loutaya pour faire un ensemble des entretiens.

De cette étude, nous avons abouti à des résultats théoriques et empiriques. Pour les résultats théoriques, nous avons conclu que le marketing interne est la responsabilité de tous les membres de l'organisation, et n'est pas limité aux seules ressources humaines ou à un département précis. L'adoption de sa logique nécessite la bonne compréhension de la segmentation interne ainsi que le mix marketing interne, qui est une étape importante illustrant l'intérêt accordé aux ressources humaines. Pour les résultats empiriques, nous avons conclu que, à l'exception de la segmentation interne, toutes les autres dimensions, le produit interne, le prix interne, la promotion interne, la distribution (le lieu) interne contribuent pleinement au développement du capital humain, ce qui nous a permis de valider l'hypothèse principale de notre recherche indiquant la contribution du marketing interne au développement du capital humain.

Nous avons également conclu qu'il n'existe aucun effet direct des différentes dimensions du marketing interne sur l'attrait des meilleures ressources humaines, et que parmi les dimensions internes de marketing, il y a seulement le lieu interne qui affecte fortement et directement l'investissement dans l'éducation du capital humain. La promotion interne a également un impact direct sur l'investissement dans la formation du capital humain. Le produit interne et la segmentation ont un impact direct sur le maintien du capital humain.

Mots clés: développement du capital humain, marketing interne, la segmentation interne, le produit interne, le prix interne, la promotion interne, le lieu interne.

Abstract:

This study aims to investigate the contribution of the concept of internal marketing to the development of human capital. We have developed a conceptual model to achieve this goal by presenting internal marketing by its various dimensions which are: internal segmentation, domestic product, domestic prices, internal promotion, distribution (place) internal, and human capital is presented by its different dimensions: the attraction of the best human resources, investment in education of human capital, investment in human capital formation, and maintenance of human capital. To test this contribution, we conducted an empirical study on a group of companies, including the company we chose Telecom Algeria Biskra -Direction to distribute the questionnaire, and Amouri group and Loutaya salt refining complex make a set of interviews. In this study, we reached theoretical and empirical results. For the theoretical results, we concluded that internal marketing is the responsibility of all members of the organization, and is not limited only to human resources or to a specific department. The adoption of its logic requires good understanding of internal segmentation and the internal marketing mix, which is a milestone illustrating the attention paid to human resources. For the empirical results, we concluded that, with the exception of internal segmentation, all other dimensions, the inner product, domestic prices, internal promotion, distribution (place) internal fully contribute to the development of human capital, which allowed us to validate the main hypothesis of our research showing the internal marketing contribution to the development of human capital. We also concluded that there is no direct effect of the various dimensions of internal marketing on attracting the best human resources, and that among the internal dimensions of marketing, there is only the internal place that strongly affects directly the investment in education of human capital. Internal promotion also has a direct impact on investment in human capital formation. Domestic product and segmentation have a direct impact on the maintenance of human capital.

Keywords: human capital development, internal marketing, internal segmentation, domestic product, domestic prices, internal promotion, internal place.

فهرس المحتويات

	السورة القرآنية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
أ- ح	مقدمة
الصفحة	الموضوع
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: منهجية الدراسة
03	المطلب الأول : إشكالية الدراسة وفرضياتها
07	المطلب الثاني : أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
08	المطلب الثالث : نموذج الدراسة
11	المطلب الرابع: منهج الدراسة
16	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
16	المطلب الأول: قياس متغيرات الدراسة
19	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
22	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
26	المطلب الرابع: أساليب التحليل الكمي والنوعي
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات التي تطرقت لمتغيري الدراسة
35	المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة
36	المطلب الثالث: مجال توظيف الدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري

41	تمهيد
42	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري
42	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري
54	المطلب الثاني: مكونات رأس المال البشري
59	المطلب الثالث: نظرية رأس المال البشري
64	المطلب الرابع: إدارة رأس المال البشري
69	المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري
69	المطلب الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري
76	المطلب الثاني: أهمية تنمية رأس المال البشري
78	المطلب الثالث: متطلبات تنمية رأس المال البشري
86	المطلب الرابع: تشخيص عمليات تنمية رأس المال البشري من خلال قياسه
94	المبحث الثالث: عمليات تنمية رأس المال البشري
94	المطلب الأول: استقطاب أفضل الموارد البشرية
100	المطلب الثاني: التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
107	المطلب الثالث: الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
113	المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال البشري
120	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري

124	تمهيد
125	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
125	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
133	المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق الداخلي
137	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
140	المطلب الرابع: السوق الداخلي للمؤسسة
148	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
149	المطلب الأول: المنتج الداخلي
152	المطلب الثاني: السعر الداخلي
154	المطلب الثالث: الترويج الداخلي
159	المطلب الرابع: المكان (التوزيع) الداخلي

164	المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري
165	المطلب الأول: مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري
168	المطلب الثاني: مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري
175	المطلب الثالث: مساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري
178	المطلب الرابع: مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري
182	المطلب الخامس: مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري
186	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري	
189	تمهيد
190	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات وعرض متغيرات الدراسة
190	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
200	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة
210	المطلب الثالث: قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة
215	المطلب الرابع: تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة
223	المبحث الثاني: تفرغ وتحليل استبانة الدراسة
223	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الاستبيان
228	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
232	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور تنمية رأس المال البشري
246	المطلب الرابع: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور التسويق الداخلي
263	المطلب الخامس: تفسير النتائج الأولية المستخلصة من تحليل الاستبيان
269	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
278	المطلب الأول: اختبار مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري
280	المطلب الثاني: اختبار مساهمة المنتج الداخلية في تنمية رأس المال البشري
283	المطلب الثالث: اختبار مساهمة السعر الداخلية في تنمية رأس المال البشري
286	المطلب الرابع: اختبار مساهمة الترويج الداخلية في تنمية رأس المال البشري
288	المطلب الخامس: اختبار مساهمة المكان الداخلية في تنمية رأس المال البشري
295	المبحث الرابع: تحليل مقابلة الدراسة
295	المطلب الأول: المشاركين في مقابلة الدراسة
296	المطلب الثاني: كيفية إعداد وإجراء مقابلة الدراسة

298	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة المقابلة
300	المطلب الرابع: تحليل ومعالجة بيانات المقابلة
316	المطلب الخامس: تفسير نتائج المقابلة
323	المبحث الخامس : تفسير نتائج الدراسة
323	المطلب الأول: تفسير نتائج مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري
324	المطلب الثاني: تفسير نتائج مساهمة المنتج الداخلية في تنمية رأس المال البشري
324	المطلب الثالث: تفسير نتائج مساهمة السعر الداخلية في تنمية رأس المال البشري
325	المطلب الرابع: تفسير نتائج مساهمة الترويج الداخلية في تنمية رأس المال البشري
325	المطلب الخامس: تفسير نتائج مساهمة المكان الداخلية في تنمية رأس المال البشري
332	خلاصة الفصل
334	الخاتمة
343	المراجع المستخدمة
362	قائمة الأشكال
364	قائمة الجداول
368	قائمة الملاحق

مفصلة

أدت التغيرات والتطورات السريعة نحو توجه المؤسسات إلى توفير خدمات عالية الجودة، لأن رضا العملاء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها، لذا أصبحت تعمل على زيادة ربحيتها من خلال تقديم أعمال مرضية للعملاء بأفضل طريقة ممكنة. ويرى Zargar et al. بأن العامل الأساسي لنجاح ذلك هو امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري (Zargar et al, 2013, p927).

وبذلك زاد الاهتمام برأس المال البشري، وتغيرت معه النظرة للعنصر البشري من اعتباره مجرد آلة للإنتاج وبيد عاملة ذات تكاليف إلى أصل من أصول المؤسسة يدر عائدات حالية ومستقبلية، ثم إلى رأس مال بشري يمثل أساس ثروتها ونجاحها، والذي يركز على القوة البشرية كأصل من الأصول غير المادية للمؤسسة مؤثراً بذلك على ربحيتها تماماً كما الأصول المادية. وهو ما جعل الباحثين ينظرون إلى الموارد البشرية من منظور جديد ليس باعتبارهم أصولاً ولكن كمستثمرين، فإذا كان المساهمون يستثمرون النقود، فإن العمال يستثمرون مواردهم مثل الوقت والطاقة والذكاء، التي تعتبر بمثابة رأس مالهم الشخصي، الناتج عن محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به (توماس ستيوارت، 2004، ص393).

مما استلزم على المؤسسة أن تهتم أكثر بتنمية رأس مالها البشري، للمحافظة عليه (Wang et al, p3778, 2011)، والعمل على الاهتمام به باستمرار، من خلال عمليات تنمية رأس المال البشري، والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري. وعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تحسن التعامل مع تلك المجالات، من خلال أساليب ناجحة تساعدها على تحقيق ذلك، وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، التسويق الداخلي. ونولي اهتمامنا في هذه الدراسة بالتسويق الداخلي.

ويأتي التسويق الداخلي من المنظور التنظيمي بمفهوم مختلف تماماً عن المفاهيم السابقة التي تركز على العملاء النهائيين واحتياجاتهم، أما التسويق الداخلي يفترض أن الموارد البشرية ومتطلباتهم وأنشطتهم هي أولى بالاهتمام، وأن أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية، التي تنشط في سوقها الداخلي، والذي يمثل السوق الأول لها، ويكون التعامل فيه مبني على اعتبار الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم. مما يعني تطبيق نفس تقنيات وممارسات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، لتتمكن من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز والنجاح في السوق الخارجي.

ويقوم التسويق الداخلي على تطبيق شعار "الموارد البشرية الراضية تولد رضا العملاء" (Schultz, 2004, p112)، وبأنه لا يمكن جعل العملاء سعداء مع موارد بشرية غير سعيدة (Varey, 2002, p213). وبناء على ذلك أصبحت المؤسسات تدرك بأن النجاح لا يعتمد على التفاعل مع العملاء الخارجيين فقط، ولكن يعتمد

أيضا على التفاعل بين الموارد البشرية داخلها. إذ لا يكفي أن يكون المورد البشري واعيا بتقديم خدمات فعالة للعملاء، إلا أنه من المهم أيضا أن يكون هناك تنسيق بين جميع الموارد البشرية (Strydom, 2004, p135). لذلك يؤكد العديد من الباحثين بأن المؤسسات تحتاج إلى التعامل مع كل من العملاء الداخليين والخارجيين معا لتأكيد نجاحها، بواسطة سياسات استباقية لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال دمج نظريات التسويق في مجال تسيير الموارد البشرية (Sadeghloo et al, 2014, p316).

فالتغيرات والنقلة النوعية التي شهدتها المؤسسة في الآونة الأخيرة، أدت إلى اندماج ممارسات التسويق في إدارة الموارد البشرية، فظهرت بحوث هجينة في هذا المجال، والعديد من المصطلحات الجديدة منها التسويق الداخلي (Kolle, 2011, p7)، لأن النجاح في هذه السوق الجديدة يتطلب موارد أبعد من وظيفة التسويق وحدها، ذلك يتطلب جهودا تكاملية للمؤسسة ككل.

ودمج هاتين الوحدتين (إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية) قد يكون مفيدا لنجاحها (Varey & Lewis, 2000, p194). من خلال تقديم وجهة نظر شاملة لكافة الجوانب، ليست الأنشطة المتواجدة في المؤسسة فقط ولكن لجميع أشكال السلوك البشري، و تصبح بذلك التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي لغة مشتركة جديدة من السلوك الاجتماعي في المؤسسة (Hales, 1994, p50).

ويرجع الفضل لكل من Peircy & Morgan سنة 1991، اللذان قدما نموذجا يصفان فيه كيفية إسقاط المزيج التسويقي الخارجي داخل المؤسسة، ثم طوره فيما بعد Rafiq & Ahmed سنة 1993، ليصبح بعدها هذا النموذج أساسا لاستعمال عناصر المزيج التسويقي في بناء مخطط تسويقي داخلي ناجح (Keller et al, 2006, p111)، من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وأن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري، ليتمكن من تحديد مقدار ما يدفعه للمؤسسة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات، ومعرفة وظائف المؤسسة والعمل على إقناعه بها. وكل هذا يتم في مكان معد بالطريقة التي تضمن راحة المورد البشري، وبالشكل الذي يضمن السهولة واليسر في التنقل لأداء المهام الموكلة إليه.

وبناء على كل ما سبق، واستنادا عليه، حاولنا -من خلال هذه الدراسة- معرفة كيفية مساهمة التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري، حتى تتمكن من تفسير مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) في تنمية رأس المال البشري من خلال كل أبعاده والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري. وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن أن نطرح التساؤلات التالية:

1. هل تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري؟
2. هل يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
3. هل يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
4. هل يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
5. هل يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟

وفي إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، وعن التساؤلات الفرعية يمكن أن ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي.

ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الأولى: تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري؛
2. الفرضية الثانية: يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛
3. الفرضية الثالثة: يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛
4. الفرضية الرابعة: يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛
5. الفرضية الخامسة: يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى أهمية الوفاء باحتياجات العملاء الداخليين لدى المؤسسة، وجعلها من أولوياتها، لان تلبية احتياجات العميل الداخلي يؤدي إلى تلبية احتياجات العميل الخارجي، لذلك وجدنا بان غالبية الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

كما استخدمت هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي كمؤشر على تنمية رأس المال البشري، وهذا يمثل نقطة البداية لدراسة العلاقة بين المتغيرين، وإن كانت أدبيات التسويق الداخلي كشفت عن وجود اهتمام واعد في موضوع التسويق الداخلي ورأس المال البشري، لكن للأسف عدم كفاية البحوث فيما يخص العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، وهو ما أدى الى اهتمامنا بالدراسة الحالية، واختبار هذه العلاقة ميدانياً.

إن تبني التسويق الداخلي يساهم في العديد من النتائج الايجابية للمؤسسة، كتأمين الإنتاج والمبيعات من جهة والاهتمام بالموارد البشرية من جهة أخرى، وأساس تلك النتائج هو أن تلبية احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة له الدور الرئيسي في تلبية احتياجات العملاء في السوق الخارجي، لذلك سيكون لهذه الدراسة نموذج خاص لتبني مفهوم التسويق الداخلي داخل المؤسسات.

تحاول هذه الدراسة المساهمة في دفع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بمواردها البشرية بقدر اهتمامها بعملائها، وذلك بواسطة تطبيق مبادئ التسويق الداخلي.

كما تكمن أهمية الدراسة من كونها إحدى المحاولات التي درست موضوع التسويق الداخلي في عدة مؤسسات متنوعة النشاط، لاسيما وان اغلب الدراسات السابقة ركزت على الفنادق بشكل خاص.

يعد هذا الموضوع من الدراسات التي تناولت مجموعة من المفاهيم التي لا تزال تحتاج إلى البحث مثل: التسويق الداخلي، التجزئة الداخلية، عناصر المزيج التسويقي الداخلي، تنمية رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، المحافظة عليه.

منهج الدراسة

لإجراء هذه الدراسة قمنا بإتباع المنهج الاستكشافي والاختباري، فكان الهدف من استخدام المنهج الاستكشافي في هذه الدراسة هو استكشاف هيكل مفهومي يساعد في البحث عن التفسير والفهم الجيد للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم (التسويقي الداخلي وتنمية رأس المال البشري)، من خلال كيفية استغلال الإطار النظري للمتغيرين في إيجاد مزج للإشكالية. وتوصلنا من خلاله لنموذج الدراسة المقترح، وكذا الحال في الجزء التطبيقي عندما وظفت المقابلات.

كما اتبعنا المنهج الاختباري والذي هدفنا من استخدامه في هذه الدراسة لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وتم استخدامه كذلك عند انتهاج الأسلوب الكمي في إسقاط فرضيات الدراسة واختبارها في ارض الواقع أي في التطبيقي.

أما فيما يخص نوع التحليل المعتمد في هذه الدراسة فقد تم استخدام التحليل الكمي والنوعي معا، من خلال كل من الاستبيان والمقابلة. فاستخدام التحليل الكمي كان عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل وتفسير العلاقة بين جميع المتغيرات، وكذا من أجل وصف ومقارنة مختلف جوانب التسويق الداخلي التي تساهم في تنمية رأس المال البشري. أما استخدام التحليل النوعي فمن خلال توظيف المقابلة لتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

هيكلية الدراسة

للإجابة عن إشكالية الدراسة، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول (أنظر الشكل 01)، ثلاثة منها تمثل الإطار النظري للدراسة، بحيث يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث وكل مبحث يضم أربعة مطالب. أما الفصل الرابع فهو يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة، ويضم خمسة مباحث في كل مبحث خمسة مطالب.

يتمثل الفصل الأول في الإطار النظري للدراسة، والذي يشمل ثلاثة مباحث: يتناول المبحث الأول تحديد منهجية الدراسة المتبعة، أما المبحث الثاني فيتناول إجراءات الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى: قياس متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الكمي والنوعي. وأما المبحث الثالث فيتناول الدراسات السابقة، وذلك من خلال التطرق إلى: الدراسات التي تطرقت لمتغيري الدراسة، التعليق على الدراسات السابقة، مجال توظيف الدراسات السابقة.

ويأتي الفصل الثاني الذي يسلط الضوء على موضوع تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال تقسيمه بدوره إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "ماهية رأس المال البشري"، يتم من خلاله إبراز مفهوم رأس المال البشري وكذلك مكوناته ومن ثم التطرق إلى نظرياته وإدارته. أما المبحث الثاني فبعنوان "تنمية رأس المال البشري"، ويتطرق إلى مفهوم تنمية رأس المال البشري، أهميته ومتطلبات تنميته، ومن ثم تشخيص لعمليات تنمية رأس المال البشري من خلال قياسه. أما المبحث الثالث فعنوانه "عمليات تنمية رأس المال البشري"، ويتناول استقطاب أفضل الموارد البشرية، وكذا الاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري، ومن ثم كيفية المحافظة عليه.

ثم الفصل الثالث الذي يسلط الضوء على علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "التسويق الداخلي مفاهيم أساسية"، يتم من خلاله إبراز مفهوم التسويق الداخلي وكذلك تطوره ومن ثم التطرق إلى أهميته والسوق الداخلي للمؤسسة. أما المبحث الثاني بعنوان "المزيج التسويقي الداخلي"، فيتطرق إلى المنتج الداخلي، السعر الداخلي، المكان الداخلي، الترويج الداخلي. أما المبحث الثالث بعنوان "قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، فيتطرق إلى مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، ثم مساهمة

السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وكذا مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وأخيرا مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

بعد ذلك يأتي الفصل الرابع التطبيقي والذي يهدف إلى إبراز التسويق الداخلي ومحاولة توضيح مساهمته في تنمية رأس المال البشري. وذلك من خلال تقسيمه إلى خمسة مباحث: المبحث الأول بعنوان "التعريف بالمؤسسات وعرض متغيرات الدراسة"، يتم من خلاله التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وكذلك الهيكل التنظيمي لها، ومن ثم التطرق إلى قياس معدل التسويق الداخلي وكيفية تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة. أما المبحث الثاني بعنوان "تفريغ وتحليل استبانة الدراسة"، يتم من خلاله التطرق إلى ثبات وصدق أداة الاستبيان، تفريغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم حول محور تنمية رأس المال البشري، ثم حول محور التسويق الداخلي. ومن ثم تفسير النتائج الأولية المستخلصة من تحليل الاستبيان.

أما المبحث الثالث بعنوان "اختبار فرضيات الدراسة"، ويتم فيه التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلاله مساهمة كل من التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلية في تنمية رأس المال البشري. أما المبحث الرابع بعنوان "تحليل مقابلة الدراسة"، فيتطرق إلى المشاركين في مقابلة الدراسة، وكذا كيفية إعدادها وإجراءاتها، كما تم التطرق إلى ثبات وصدق أداة المقابلة، تحليل ومعالجة بياناتها، ومن ثم تفسير نتائج المقابلة.

أما المبحث الخامس فهو بعنوان "تفسير نتائج الدراسة"، والذي نتطرق من خلاله إلى تفسير نتائج مساهمة كل من التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي، في تنمية رأس المال البشري.

هيكل الدراسة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق

الداخلي في تنمية رأس المال البشري

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات وعرض المتغيرات

المبحث الثاني: تفرغ وتحليل استبانة الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل مقابلة الدراسة

المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة

الفصل الثالث: علاقة التسويق الداخلي

بتنمية رأس المال البشري

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال

البشري

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري

المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري

المبحث الثالث: عمليات تنمية رأس المال البشري

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

مساهمة
التسويق
الداخلي
في تنمية
رأس
المال
البشري

الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يشرح هذا الفصل الإطار النظري للدراسة. وبعد الإطار النظري المرجعية التي تستند عليها إشكالية الدراسة، فروضها، أهدافها، منهجها وإجراءاتها (زايد الثقفي، سلطان اللحياني، 2013، ص3). ويعرف الإطار النظري للدراسة على انه الخلفية النظرية التي يقوم الباحث من خلالها بتقديم ومناقشة إشكالية بحثه، وبعد بحثا علميا له أهداف وفروض علمية يكون لتحقيقها أثر في البناء المعرفي (زايد الثقفي، سلطان اللحياني، 2013، ص4). وتكمن أهمية التطرق للإطار النظري في الدراسة إلى: معرفة التراث العلمي لمن سبق من الباحثين في مجال التخصص؛ مساعدة الباحث على عدم تكرار فكرة سبقه إليها باحث آخر؛ ومحاولة إضافة شيء جديد لهذا التراث العلمي (زايد الثقفي، سلطان اللحياني، 2013، ص5). بالتالي يهدف هذا الفصل إلى إيضاح الجانب النظري للدراسة من خلال ثلاثة مباحث.

يتناول المبحث الأول تحديد منهجية الدراسة المتبعة، وذلك من خلال التطرق إلى: مشكلة الدراسة وفرضياتها، أهداف الدراسة أسباب اختيار الموضوع، نموذج الدراسة، المنهج المتبع.

أما المبحث الثاني يتناول إجراءات الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى: قياس متغيرات الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الكمي والنوعي.

أما المبحث الثالث يتناول الدراسات السابقة، وذلك من خلال التطرق إلى: الدراسات التي تطرقت لمتغيري الدراسة، التعليق عن الدراسات السابقة، مجال توظيف الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يشرح هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة في هذا البحث. فعندما نتحدث عن منهجية الدراسة فنحن لا نتكلم عن الأساليب البحثية فقط لكن أيضا النظر في المنطق وراء الأساليب التي نستخدمها في سياق الدراسة البحثية، وشرح لماذا نحن نستخدم طريقة أو أسلوب معين ولا نستخدم الأخرى، بحيث يجري تقييم نتائج البحوث إما من قبل الباحث نفسه أو من قبل آخرين، ولماذا تم إجراء الدراسة البحثية، وكيف تم تعريف مشكلة الدراسة، وبأي طريقة، ولماذا تمت صياغة الفرضية، وما هي البيانات التي تم جمعها، وما الأسلوب الخاص المعتمد، لماذا تم استخدام أداة معينة لتحليل البيانات، وعادة ما تكون الإجابة عن كل ذلك في منهجية الدراسة (Kothari, 1990, p8).

بحيث تشير منهجية الدراسة إلى كيفية إجراء البحوث (Mat, 2008, p151). وتعرف على أنها مزيج من العمليات والأساليب والأدوات المستخدمة في إجراء البحوث (Mat, 2008, p152). والبحث عن الإجراءات العلمية المستخدمة في الإجابة على الأسئلة البحثية (Mat, 2008, p153). وتعد منهجية الدراسة وسيلة منهجية لحل مشكلة البحث. كما يمكن أن تفهم على أنها علم دراسة كيف تتم البحوث العلمية، لأنها تدرس الخطوات المختلفة التي يتم اعتمادها عادة من قبل الباحث لدراسة مشكلة بحثه جنبا إلى جنب مع المنطق وراءها، فمن الضروري للباحث أن يعرف ليس فقط طرق البحث ولكن أيضا المنهجية المتبعة (Kothari, 1990, p8). نظرا لان الحاجة إلى إدراج مبرر لمنهجية البحث يدل على صحة الأبحاث (Brown & Erwee, 2002, p3).

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى شرح منهجية الدراسة المتبعة في هذا البحث بالتفصيل، وذلك من خلال التطرق إلى تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها، الهدف من الدراسة والأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت لاختيار هذا الموضوع. وكذا نموذج الدراسة، كما تطرقنا إلى المنهج المتبع، والذي من خلاله نتطرق إلى التوضع الاستمولوجي للباحث، نوع التحليل المعتمد في الدراسة، إستراتيجية الدراسة المعتمدة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة وفرضياتها

يجب تحديد إشكالية الدراسة ليتم تمييز البيانات التي تكون ذات صلة بالموضوع عن تلك التي لا صلة لها به. فالتحديد المناسب لإشكالية الدراسة يمكن الباحث من أن يكون على المسار الصحيح، في حين أن الإشكالية غير محددة قد تخلق صعوبات. وبالتالي، تحديد إشكالية الدراسة بشكل صحيح هو شرط مسبق لأيّة دراسة، لان صياغتها هي في كثير من الأحيان أكثر أهمية من الحل، لأنها تقف عليها جميع الخطوات اللاحقة (Kothari, 1990, p26-27). وتعرف إشكالية البحث بأنها عبارة عن موضوع يحيطه الغموض أو ظاهرة بحاجة إلى تفسير أو قضية موضع خلاف، مع اختلاف في وجهات النظر (مروان إبراهيم، 2000، ص65).

بحيث يعد تحديد الإشكالية تضيق لحدود الموضوع ليكون منفصلا على ما يريد الباحث تنفيذه، وليس على ما قد يوحي به العنوان من موضوعات لا يريد الباحث تناولها. فالباحث يحتاج لتحديد الإشكالية لأنه لا يستطيع أن يبين أبعاد الموضوع وحدوده في العنوان (الذي له شروطه من حيث الطول، فتحديد الإشكالية هو في الحقيقة امتداد للعنوان). وليكون حجم الإشكالية متناسبا مع الوقت المحدد لانجاز البحث، ودرجة سهولة وصعوبة الحصول على المادة العلمية اللازمة، والوسائل المطلوبة، والقيمة العلمية المتوقعة من البحث (سعيد إسماعيل صيني، 2010، ص 187-188).

الفرع الأول: تحديد إشكالية الدراسة

تحديد إشكالية البحث يجب أن يتم قبل الانتقال إلى مراحل البحث الأخرى، وهذا أمر مهم لأن تحديد مشكلة البحث هو البداية البحثية الحقيقية، وعليه تترتب جودة وأهمية واستيفاء البيانات التي سيجمعها الباحث، ومنها يتوصل إلى نتائج دراسته التي تتأثر أهميتها بذلك، وهذا يتطلب منه دراسة واعية وافية لجميع جوانبها ومن مصادر مختلفة (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص 21).

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة برأس المال البشري، فأصبحت المؤسسات تدرك أن نجاحها لا يعتمد على الاهتمام والتفاعل مع العملاء الخارجيين فقط ولكن أيضا الاهتمام بما تحتويه من موارد بشرية داخلها (Strydom, 2004, p135). مما استلزم عليها أن تهتم أكثر بتنمية رأس مالها البشري، للمحافظة عليه وتطويره (Wang et al, 2011, p3778)، والعمل على الاهتمام به باستمرار، من خلال مجالات تنميته، والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة عليه. بحيث على المؤسسة أن تحسن التعامل مع تلك المجالات، من خلال أساليب ناجحة تساعد على تحقيق ذلك. وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال التسويق الداخلي.

والذي يركز على حقيقة أن أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية، التي تنشط في سوقها الداخلي، ويكون التعامل فيه مبني على اعتبار الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتتمكن المؤسسة من بلوغ إرضاء العميل النهائي والتميز في السوق الخارجي. وهذا يعني تطبيق نفس فلسفة وممارسات التسويق الخارجي لكن داخل المؤسسة. وأبسط شكل لهذه الممارسات تتجسد في تطبيق كل من التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي على الموارد البشرية داخل المؤسسة.

بحيث يتم تطبيق التجزئة الداخلية من خلال تقسيم الموارد البشرية في المؤسسة إلى مجموعات صغيرة لمعرفة حاجاتها ورغباتها للعمل على إشباعها، كما يتم إسقاط عناصر المزيج التسويقي الداخلي داخل المؤسسة

من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وأن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري، ليمكنه من تحديد مقدار ما يدفعه للمؤسسة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات. ومعرفة وظائف المؤسسة والعمل على إقناعه بها. وكل هذا يتم في مكان معد بالطريقة التي تضمن راحة المورد البشري، وبالشكل الذي يضمن السهولة واليسر في التنقل لأداء المهام الموكلة له.

وانطلاقاً مما سبق، يتضح بان قدرة المؤسسة على تنمية رأسمالها البشري يعتمد على الاعتراف بأهمية التسويق الداخلي (loan & Ivana, 2011, p25)، وتجسيده داخل المؤسسة، لتضمن تلبية احتياجات العملاء الداخليين، والذي ينعكس بدوره على تقديم الجودة المطلوبة لإرضاء العملاء الخارجيين (Ahmed & Rafiq, 2002, p111). بحيث توجد بعض الدراسات تبين أن رضا الموارد البشرية في المؤسسة يؤدي إلى رضا العملاء. لذا تحاول المؤسسات زيادة ربحيتها من خلال تقديم أعمال مرضية للعملاء بأفضل طريقة ممكنة. ويعد العامل الحاسم لنجاحها هو ما تتميز به من رأس المال البشري (Zargarán et al, 2013, p927).

لذلك يؤكد العديد من الباحثين بان المؤسسات تحتاج للتعامل مع كل من العملاء الداخليين والخارجيين لتأكيد نجاحها (Sadeghloo et al, 2014, p316). وهذا لأن المؤسسة لا يمكنها إرضاء العملاء مع موارد بشرية غير راضية (Varey, 2002, p213). ويؤكد على ذلك Sum C حيث يرى بأنه من أجل رعاية العملاء الخارجيين على المؤسسة أولاً رعاية أولئك الذين يرفعون عملاتها (الموارد البشرية بالمؤسسة) (Sum C, 2011, p183). لان اهتمام المؤسسة بعملائها الخارجيين وإهمالها لمواردها البشرية قد يؤدي إلى مشاكل متعددة، قد تصل إلى حد إفلاسها.

وهو المشكل الذي تعاني منه أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بحيث لا تمنح الأهمية الكافية لكفاءاتها وخبراتها، لدرجة انه في بعض الحالات تعرف عملائها أكثر من معرفتها برأسمالها البشري، مما يستوجب إعادة النظر في علاقة المؤسسة مع مواردها البشرية، وإعطائهم الاهتمام والفرصة التي يستحقونها. وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لولاية بسكرة، حيث حاولت هذه الدراسة إبراز كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال البحث عن العوامل المتسببة في ذلك. وعلى ضوء ما سبق ذكره، يمكننا طرح الإشكالية كالتالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟

وعلى أساس هذه الإشكالية، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية للدراسة:

1. هل تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري؟

2. هل يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
3. هل يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
4. هل يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟
5. هل يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري؟

وفي إطار سعينا للإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة وعن التساؤلات الفرعية يمكن أن ننطلق من صياغة فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة

على الباحث أن يقوم بوضع الفرضيات التي يعتقدها بأنها تؤدي إلى تفسير إشكالية الدراسة (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص30). بحيث تعد الفرضيات صورة دقيقة للإشكالية لأنها تغطي أبعادها من كافة الجوانب (منصور نعمان، غسان النمري، 2008، ص43). وتعرف الفرضيات على أنها تفسير مؤقت للإشكالية موضع البحث تختار من بين عدة تفسيرات ممكنة، كما تعد حل مقترح للإشكالية (مروان إبراهيم، 2000، ص31) توضّح العوامل أو الأحداث أو الظروف التي يحاول الباحث أن يفهمها، أو إجابة محتملة لأحد أسئلة الدراسة يتم وضعها موضع الاختبار، لتكون هذه الفرضية مرشد له في الدراسة التي يقوم بها (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص30). فصيغة الفرضية صياغة واضحة تساعد على تحديد أهداف الدراسة تحديداً واضحاً (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص33). ونظرا لذلك يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي.

وتتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

1. تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري
2. يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري
3. يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري
4. يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري
5. يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري

المطلب الثاني: أهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

الفرع الأول: أهداف الدراسة

اختيار طريقة بحث معين يعتمد على أهداف الموضوع وإمكانيات الباحث، ولذلك يمكننا أن نحدد منهجية الدراسة عندما يكون الغرض من البحث ومجاله متعارف عليهما بشكل جيد، وبالتالي يمكننا بلوغ أهداف الدراسة (Farzad, 2007, p39). فالهدف من البحث يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قام الباحث ببحثه، ويمكن أن تشمل أهداف البحث بيان بالاستخدامات الممكنة لنتائجه وشرح قيمة هذا البحث، فبعدما يحدد الباحث أسئلة بحثه ينتقل إلى ترجمتها على شكل أهداف يوضحها تحت عنوان بارز. لأنه حين يختار موضوعا معيناً لبحثه (اشكالية بحثه) فإنه يهدف في النهاية إلى إثبات قضية معينة أو نفيها أو استخلاص نتائج محددة، وتحديد الأهداف هو مفتاح النجاح في البحوث (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص24).

ويعد الهدف الرئيس من البحث هو معرفة الحقيقة التي كانت مخبأة والتي لم يتم اكتشافها. ولأن أي دراسة بحثية لها هدف محدد خاص بها (Kothari, 1990, p2). فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى توضيح مدى مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال الأهداف التالية:

1. معرفة مفهوم التسويق الداخلي والتأكد من مدى اهتمامه وتركيزه على حقيقة أن أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية التي تنشط في سوقها الداخلي، والذي يمثل السوق الأول للمؤسسة.
2. معرفة العمليات الأساسية التي تعمل على تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وأي من هذه العمليات تتأثر أكثر بممارسات التسويق الداخلي.
3. فهم طبيعة ممارسات التسويق الداخلي، وأي منها يساهم أكثر في تنمية رأس المال البشري.
4. معرفة درجة مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، وأي من عمليات تنمية رأس المال البشري تتأثر أكثر بالتجزئة الداخلية.
5. معرفة درجة مساهمة عناصر المزيج التسويقي الداخلي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) في تنمية رأس المال البشري، وأي من هذه العناصر يساهم أكثر في تنمية رأس المال البشري.
6. معرفة أي من متغيرات التسويق الداخلي (التجزئة الداخلية، عناصر المزيج التسويقي الداخلي) لها تأثير أكثر على كل من : استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في التعليم، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

وللوصول إلى تلك الأهداف وإثباتها، كانت لنا عدة دوافع لاختيار هذا الموضوع، منها ما هو دافع شخصي، وأخرى موضوعية.

الفرع الثاني : دوافع اختيار الموضوع

تعد دوافع البحث وأسباب جعل الباحث يقوم بإجراء البحوث مسألة في غاية الأهمية (Kothari, 1990). (p2) لأنها تعكس قدرته للوصول إلى الأهداف المرجوة ومواجهة كل العقبات التي يمكن أن تعيق ذلك، فالدافع هو الطاقة التي يستمد منها الباحث قوته لإتمام بحثه والنجاح فيه. ويمكن تلخيص دوافع اختيار موضوع الدراسة إلى دوافع شخصية وأخرى موضوعية.

أولاً: الدوافع الشخصية

1. الرغبة في إبراز فكرة أن ضعف الاهتمام بالموارد البشري في معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعدم الاكتراث برضاه وتلبية حاجاته، يعد من بين أسباب ضعف أدائها وقدرتها على المنافسة المحلية والدولية، لأن أساس أي نجاح تحققه المؤسسة مرده المورد البشري بها.
2. عدم الرضا عن طريقة تسيير الكفاءات والخبرات الجزائرية، وضرورة منحها فرصتها لإثبات قدراتها أمام الكفاءات الأجنبية العاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
3. الاهتمام بكل ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ومحاولة معرفة خصوصية ذلك في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. لمعرفة الكيفية المناسبة لنجاحها في تطبيق تلك الاتجاهات الحديثة.

ثانياً: الدوافع الموضوعية

1. الفائدة المرجوة من هذا البحث، واستفادة المؤسسات الاقتصادية والباحثين في المجال الأكاديمي.
2. إمكانية تنفيذ المؤسسات الجزائرية للطرق الحديثة في التسيير من حيث الإمكانيات المادية مع منح الثقة في الكفاءات الجزائرية لتنفيذ ذلك.
3. الرغبة في تطبيق المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة (التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري) ومدى قدرتها على تجسيد ذلك في الواقع.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

بحيث يعكس نموذج الدراسة قدرة الباحث في وصف وتبسيط الإشكالية المدروسة، من خلال إظهاره لمتغيرات الدراسة التابع والمستقل في النموذج، كما تظهر أبعاد كل متغير منهما والعلاقة التي تربط بينهما. مما يتيح للقارئ معرفة وفهم إشكالية الدراسة وفرضياتها بمجرد النظر للنموذج. ولتمثيل نموذج الدراسة هناك عدة

نقاط يجب تحديدها، مثل: تحديد الظاهرة المراد تقديم تمثيل نموذجي لها من خلال تحديد مكوناتها، تحديد العلاقات بين مفاهيم/متغيرات الظاهرة (بن ساهل وسيلة، 2015).

الفرع الأول : تحديد الظاهرة المراد تقديم تمثيل نموذجي لها من خلال تحديد مكوناتها

بحيث لا يكفي تحديد مختلف المتغيرات من أجل الانتقال من الظاهرة العامة إلى النموذج، بل يجب تحديد وضعية المتغير التابع والمستقل (بأثر مضاف أو أثر تفاعلي)؛ تواجد متغير وسيط أو متغير معدل في العلاقة السببية. فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على التسويق الداخلي كمتغير مستقل وأبعاده هي: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي. أما المتغير التابع هو تنمية رأس المال البشري وأبعاده هي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري. أما عن وضعية المتغيرات فإنه تم اعتماد الأثر المضاف نتيجة أنه في بعض الحالات في اختبار الفرضيات نستخدم عدة متغيرات مستقلة لتفسير المتغير التابع.

الفرع الثاني: تحديد العلاقات بين مفاهيم/متغيرات الظاهرة

بحيث علينا الرجوع باستمرار للإطار النظري للدراسة، والفرضيات المتبناة، حتى نحدد بدقة:

أولاً، طبيعة العلاقة: سببية أم مجرد ارتباط، بحيث في الدراسة الحالية العلاقة سببية بين المتغيرات؛

ثانياً، نوع السببية: بسيطة أو متبادلة، حيث أن الدراسة الحالية هي سببية بسيطة؛

ثالثاً، حالة السببية: مباشرة أو غير مباشرة (وجود أثر كامن، وجود أثر العتبة)، بحيث في الدراسة الحالية سببية مباشرة؛

الفرع الثالث: التمثيل النموذجي للظاهرة

يجب أن ننطلق من التحديد الدقيق لمكونات الظاهرة والعلاقات الرابطة بينها حتى يمكن تمثيلها تمثيلاً صحيحاً وجعل عملية اختبار النموذج فيما بعد صحيحة وتؤدي إلى نتائج واقعية تعكس بشكل جيد الظاهرة المدروسة. ويكون التمثيل النموذجي للظاهرة، بناءً على التقنيات المتفق عليها لتمثيل مكونات النموذج تمثيلاً بيانياً، وهي :

أولاً، المفاهيم أو المتغيرات غير القابلة للقياس المباشر (متغيرات كامنة) تمثل بدوائر أو بأشكال بيضاوية؛

ثانياً، المفاهيم أو المتغيرات القابلة للقياس المباشر (متغيرات ظاهرة أو ملاحظة أو مؤشرات) تمثل بمربعات أو مستطيلات؛

ثالثاً، العلاقات السببية البسيطة تمثل بأسهم ويبين رأس السهم اتجاه العلاقة السببية؛

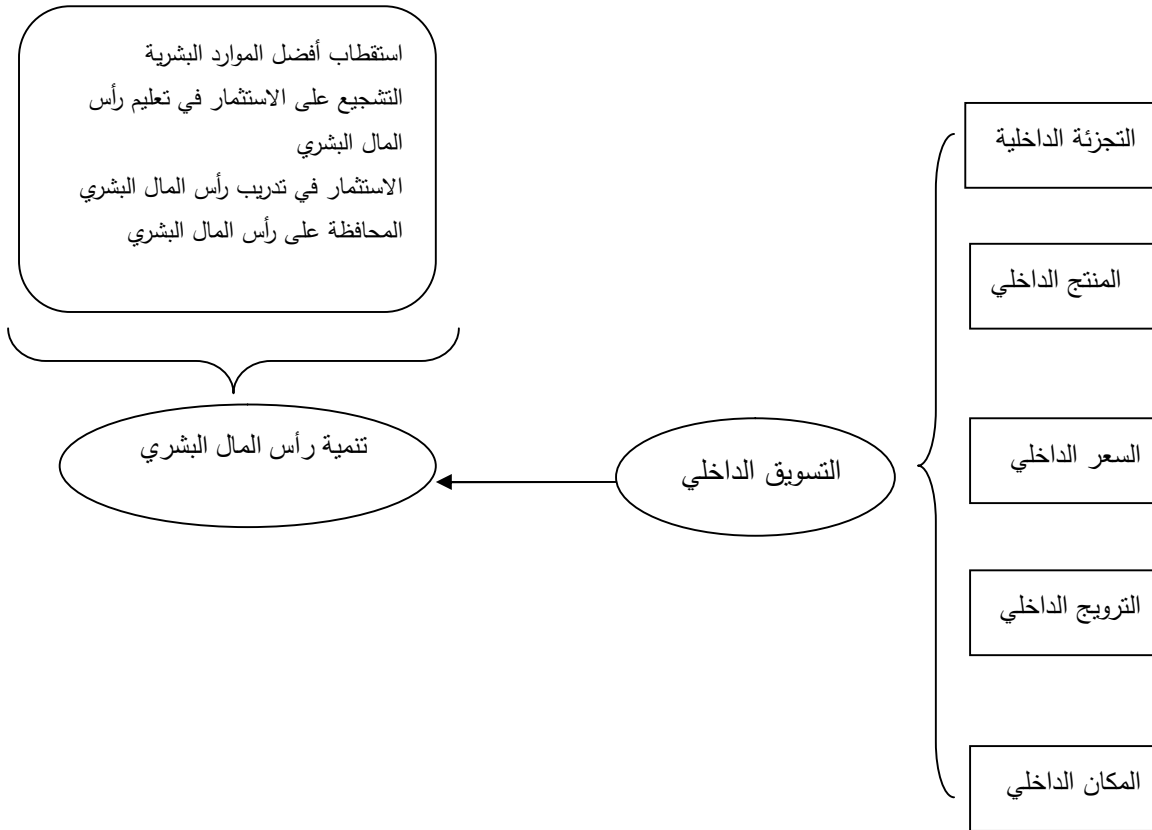
رابعاً، العلاقة السببية المتبادلة تمثل بسهمين متعاكسين في الاتجاه؛

خامساً، علاقات الارتباط البسيط بين متغيرين أو مفهومين تمثل بأقواس بدون رأس أو برأسين في كلا حدي القوس؛

سادساً، الأخطاء أو البواقى تمثل بأسهم لا مصدر لها؛

وبناء على التقنيات المتفق عليها لتمثيل مكونات النموذج السابقة. ومع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة المذكورة سابقاً، تم تمثيل نموذج الدراسة تمثيلاً بيانياً كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الرابع: منهج الدراسة

إن تطبيق المنهج هو أهم مرحلة من مراحل الدراسة للوصول إلى الهدف، والتوصل إلى مجموعة من المعارف المنظمة. بحيث يرى Farzad بأنه من أجل استخراج الاستنتاجات الصحيحة في الدراسة من الضروري استخدام المنهج العلمي السليم (Farzad, 2007, p39).

ولتصور واضح للبحث ينبغي معرفة معنى المنهج (Kothari, 1990, p9). والذي يقصد به تحديد الطريقة التي سوف يسلكها الباحث في معالجة بحثه لإيجاد حلول للإشكالية المطروحة (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص34). ويعرف المنهج على أنه وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة. ويعرف كذلك على أنه: الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي يقوم بها الباحث بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها (عبود العسكري، 2004، ص1). كما يمنح استخدام المنهج الثقة للباحث، لأنه يوضح المسببات ويقربها بالنتائج. بحيث لا تتحقق هذه العلاقة المتفاعلة من غير المنهج الذي يدرس الظاهرة ويحللها ويكشف علاقاتها وارتباطها مع الظواهر الأخرى (منصور نعمان، غسان النمري، 2008، ص17).

الفرع الأول: التموضع الاستمولوجي للباحث

لا بد من الحصول على فهم جيد للقضايا الأساسية في النماذج الاستمولوجية للأبحاث قبل إتباع أسلوب بحثي محدد، لان اختيار الباحثين لمنهجية معينة وجعلها مفضلة وخاصة بهم تعود إلى التموضع الاستمولوجي لكل باحث. (Mat, 2008, p153).

بحيث برز الاعتقاد الاستمولوجي من قبل Berry سنة 1970، وتعتبر الاستمولوجيا عن فرع فلسفي مرتبط بطبيعة تفسير المعرفة والاعتقاد. ويتكون الاعتقاد الاستمولوجي من طبيعة المعرفة، وطريقة الوصول إليها، وتشمل مصادر المعرفة وتفسير كيفية الوصول لها. حيث توجد ثلاث مواضع استمولوجية للباحث هي النموذج التفسيري، النموذج البنائي، والنموذج الوضعي (أقطي جوهرة، 2014، ص239). بحيث تم في هذه الدراسة الاعتماد على كل من النموذج التفسيري والنموذج الوضعي.

أولاً: النموذج التفسيري

يقوم هذا النموذج على أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، كما يتلاءم أكثر مع الطريقة الكيفية (النوعية)، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة، بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة. ويتلاءم النموذج التفسيري مع الطريقة الاستقرائية (أقطي جوهرة، 2014، ص239). ويسعى إلى فهم النوايا والقيم والمواقف والمعتقدات التي تكمن خلف السلوك، كما تبحث في المعرفة الضمنية (Mat, 2008, p155). وبناء على ذلك تم اعتماده في هذه الدراسة، بحيث تم

وضع الظاهرة ضمن إطار تفسيري يتراوح بين الذاتية والموضوعية، والقائم على الحقائق الميدانية لفهم حقيقة الظاهرة المدروسة، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب النوعية والتحليل الكيفي بواسطة المقابلة.

ثانياً: النموذج الوضعي

وتسعى الوضعية إلى اكتشاف العلاقات السببية الدقيقة من خلال التركيز على المقاربة الكمية (Mat, 2008, p154)، وتمثل المعرفة فيه وصفا للواقع والهدف منه هو التفسير، يركز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية (أقوي جوهرة، 2014، ص240). كما يتلاءم النموذج الوضعي مع الاستنباط. وبناء على ما سبق، اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير التسويق الداخلي وأبعاده على تنمية رأس المال البشري وأبعاده، أي للتحقيق في العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

وفقاً لـ Farzad هناك ثلاثة تصنيفات للبحوث المتاحة عند التعامل مع إشكالية الدراسة وهي: المنهج الاستكشافي، الوصفي، والاختباري (Farzad, 2007, p42). بحيث تم في هذه الدراسة اعتماد كل من المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري.

أولاً، المنهج الاستكشافي: والغرض من ذلك هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بإشكالية الدراسة. وكثيراً ما تستخدم البحوث الاستكشافية عندما تكون المشكلة غير معروفة، أو المعارف المتاحة ليست مطلقة (Farzad, 2007, p42). ونهدف من استخدام المنهج الاستكشافي في هذه الدراسة إلى اكتشاف هيكل مفهومي يساعد في البحث عن التفسير والفهم الجيد للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة بخلق ترابط جديد بين المفاهيم (التسويقي الداخلي وتنمية رأس المال البشري). وذلك من خلال كيفية استغلال الإطار النظري للمتغيرين في إيجاد علاقة بينهما، كما توصلنا من خلاله كذلك لنموذج الدراسة المقترح، وكذا في التطبيقي عندما وظفنا المقابلات.

ثانياً، المنهج الاختباري: ويهدف للحصول على فهم أفضل للعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما أنه يمكن إنشاء علاقة سببية بين المتغيرات المختلفة ويمكن الاعتماد على البيانات الكمية أو الوصفية، ويقوم الاختبار بتمثيل الطرق المنهجية الكمية، والهدف منه هو تقديم الشرح. كما يعتمد على مقارنة موضوع نظري مع الواقع والمقاربات المتنوعة (أقوي جوهرة، 2014، ص223-224). ونهدف من استخدام منهج الاختبار في هذه الدراسة لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وتم استخدامه كذلك عند انتهاج الأسلوب الكمي في إسقاط فرضيات الدراسة واختبارها في أرض الواقع أي في التطبيقي.

الفرع الثالث: نوع التحليل المعتمد في الدراسة

عادة يختار الباحث لمناقشة وتحليل بيانات بحثه إلى إحدى الطريقتين إما النوعية أو الكمية (Farzad, 2007, p40). والتي تستخدم بقوة في الأبحاث العلمية، مما أثار الخلاف بين الباحثين حول أفضل طريقة يمكن تطبيقها في البحوث (الكمية أو النوعية)، فظهر اتجاه يدعم الطريقة الكمية وآخر يدعم الطريقة النوعية. وذلك لأنه لحد الآن لا يوجد "الكمال" في منهجية البحث حيث لا يوجد منهجية متفق عليها عالمياً، خاصة وأن هذان الطريقتان مختلفتان من حيث المبدأ وفي كيفية تطبيقها على البحوث. وبخصوص ذلك يرى Mat بأنه توجد ستة عوامل تؤثر عادة في اختيار الباحث للطرق الكمية أو النوعية في تحليل ومناقشة بحثه (Mat, 2008, p166-167):

1. اعتقاد الباحث نفسه عن الطريقة المناسبة لدراسة السلوك البشري؛
2. الأسئلة البحثية؛
3. صرامة البحوث التي تضم كلا من الشمولية والتحقق من النتائج؛
4. درجة فهم المشكلة التي تقدمها الطريقة؛
5. إلى أي مدى يمكن تعميم النتائج على أماكن أخرى أو أشخاص آخرين؛
6. الفائدة من النتائج؛

ومن خلال العوامل السابقة، فإن الطريقة المناسبة لهذه الدراسة هي استخدام الطريقتين معاً، الطريقة الكمية، والطريقة الكيفية.

أولاً، الطريقة الكمية: ينطبق البحث الكمي على الظواهر التي يمكن التعبير عنها من حيث الكم (Kothari, 1990, p3). ويتعلق بالبيانات التي تكون في شكل كمي والتي تخضع للتحليل الكمي الدقيق بطريقة رسمية وصارمة (Kothari, 1990, p5). والذي يعتمد عادة على الطرق التجريبية والقياسات الكمية لاختبار مدى إمكانية تعميم نتائج الفرضيات على المجتمع، كما أنه عادة ما يركز على تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات. وتحديد الظواهر وجعلها قابلة للقياس وتقسيمها إلى أصناف عامة يمكن استخدامها في دراسة كل المواضيع أو الوضعيات المشابهة (أقطي جوهر، 2014، ص223-224).

وتتميز تصميمات البحوث الكمية بأن السلوك البشري فيها يمكن تفسيره بما يمكن أن يسمى "الوقائع الاجتماعية" التي تستخدم الطريقة الاستنتاجية. ويرى Mat بأنه في الدراسة الكمية* هناك ثلاثة مجالات يجب التأكيد عليها وهي: المنهجية والإجراءات وصحة المقاييس الإحصائية (Mat, 2008, pp158-160).

ثانياً، الطريقة النوعية (الكيفية): بحيث نهدف من البحث النوعي إلى اكتشاف الدوافع والرغبات الكامنة وراء السلوك البشري، وذلك باستخدام المقابلات المعمقة لهذا الغرض (Kothari, 1990, p3). ولأنه يتم جمع البيانات من مجموعات صغيرة من المستجوبين فإن تحليلها لا يتطلب الجانب الإحصائي. وتتميز هذه الطريقة بالقدرة على التحقيق العميق، وكشف القضايا الخفية والمعقدة، مما يجعلها تستغرق وقتاً طويلاً، لذلك فهي تستخدم عينة صغيرة في الغالب (Mat, 2008, p164).

ويقدم البحث الكيفي نتائج غير مبررة بوسائل وأدوات إحصائية، ولكن مبررة من خلال العالم الحقيقي أين تظهر الظاهرة في طبيعتها، لذلك فعادة ما يستخدم البحث الكيفي في المقاربات الطبيعية والتي تحاول فهم الظاهرة في وضع وسياق خاص. وذلك على عكس البحوث الكمية التي تحاول تحديد العلاقات السببية والتقدير وتعميم النتائج، فإن البحوث الكيفية تحاول توضيح وفهم الأوضاع المتماثلة (أقضي جوهرة، 2014، ص222). لذلك فهو يختص بالتقييم الشخصي فيما يخص الاتجاهات والآراء والسلوك (Kothari, 1990, p5).

وعلى الرغم من أن الدراسات عادة تتخذ موقفاً على استخدام طريقة واحدة (كمية أو نوعية) (Mat, 2008, p158). فانه في دراستنا هذه تم استخدام الطريقتين معاً من خلال استخدام كل من الاستبيان والمقابلة. فالكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل وتفسير العلاقة بين جميع المتغيرات. وذلك لأن التحليل الكمي موضوعي أكثر (Mat, 2008, p172). ويمكن من خلاله استخدام عينة أكبر، من أجل وصف ومقارنة مختلف جوانب التسويق الداخلي التي تساهم في تنمية رأس المال البشري. أما التحليل النوعي فمن خلال استخدام المقابلة لتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

لان ذلك يضمن قيمة أكبر لنتائج البحث إذا أحسن استخدامها (سعيد إسماعيل صيني، 2010، ص124). وقد لقيت هذه الفكرة التأييد من قبل العديد من الباحثين، وهو ما جعل العديد منهم يتفقون على أن هذه الطرق البحثية تكمل بعضهما البعض، خاصة إذا كانت إحداها غير قادرة على قياس بعض المجالات في الدراسة (مثلاً الكمية غير قادرة على قياس الذاتية في البحث) (Mat, 2008, pp166-167).

* ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد حجم وتعقيد الأساليب الكمية المطبقة في البحوث. بحيث وصلت نسبة المقالات والبحوث الكمية إلى أكثر من 70 %.

الفرع الرابع: إستراتيجية الدراسة

وفقا لـ Yin هناك خمسة استراتيجيات أساسية للبحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية: التجارب والاستقصاءات، التحليل الأرشيفي، التاريخ، ودراسات الحالة. ولكل إستراتيجية مزايا وعيوب، وحسب ما أوضحه كل من Farzad و Brown & Erwee و Yin هناك ثلاثة شروط للاعتماد على إستراتيجية معينة، وهي (Yin, 1994, p6)، (Farzad, 2007, p43)، (Brown & Erwee, 2002, p4):

1. نوع السؤال البحثي المطروح؛
2. مدى سيطرة الباحث على الأحداث السلوكية الفعلية؛
3. درجة التركيز على المعاصرة، في مقابل الأحداث التاريخية؛ والجدول الموالي يوضح استراتيجيات البحث المختلفة.

الجدول رقم (01) حالات وضع استراتيجيات البحث المختلفة

التركيز على الأحداث المعاصرة؟	الرقابة على الأحداث السلوكية؟	شكل سؤال البحث	إستراتيجية
نعم	نعم	كيف ، لماذا ؟	تجربة
نعم	لا	من، ماذا، أين، كمّ مرّة؟، كم؟	الدراسة الاستقصائية (الاستطلاع)
نعم/ لا	لا	من، ماذا، أين، كمّ مرّة؟، كم؟	التحليل الأرشيفي
لا	لا	كيف ولماذا ؟	التاريخ
نعم	لا	كيف ولماذا ؟	دراسة الحالة

Source: Yin, R.K., *Case Study Research Design and Methods*, second edition, sage publications, thousand oaks, 1994. P6.

وبناء على ما سبق، فإن إستراتيجية بحثنا تعد دراسة حالة، لأنها اعتمدت على الاستبيان والمقابلة كأدوات أساسية للقياس. وكان الهدف من هذه الدراسة هو جمع الإجابات من كفاءات المؤسسات محل الدراسة من أجل صياغة إجابة لمشكلة البحث. سواء كان ذلك عند استخدام الاستبيان أو المقابلة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة

تشير إجراءات الدراسة إلى الطرق المستخدمة للحصول على بيانات الدراسة وتفريغها وتحليلها. بالإضافة إلى الطرق التي تستخدم في تنفيذ عمليات البحث مثل إبداء الملاحظات، وتسجيل البيانات، تقنيات معالجة البيانات، والأدوات المستخدمة في اختيار وبناء تقنية البحث (Kothari, 1990, p7).

بحيث يهدف هذا المبحث إلى توضيح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، من خلال كيفية قياس متغيرات الدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وكيفية استخدامها، أساليب التحليل الكمي والنوعي المناسبة لمنهج الدراسة المعتمد وكذا طريقة عملها.

المطلب الأول: كيفية قياس متغيرات الدراسة

يوجد صنفان من المتغيرات، صنف يمكن قياسه وهي المتغيرات الطبيعية وأخرى لا يمكن قياسها وهي المرتبطة باتجاهات وإدراكات البشر مثل السلوك التنظيمي والبحوث الإدارية، وللتمكن من قياس هذا النوع من المتغيرات يجب تحويلها من صفتها المجردة إلى أوضاع عملية أو إجرائية (أقطي جوهرة، 2014، ص229).

وعندها يستطيع الباحث أن يستكمل دراسته بإيضاح متغيراتها مبينا المستقل منها والتابع لها، باعتبار الأولى هي المؤثرة بالثانية، وأن الثانية يقع عليها التأثير من الأولى فتتغير بتغيرها، ففي التحليل الذي هو عماد المنهج العلمي في البحث تستخدم متغيرات مستقلة وأخرى تابعة (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص49).

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

بحيث تعرف المتغيرات على أنها الأشياء التي علينا أن نقيسها ونتحكم فيها أو يمكن التلاعب manipulate فيها ومعالجتها في البحوث. وهي تختلف فيما بينها في جوانب عديدة، وعلى الأخص في دورها في الأبحاث ونوع المقاييس التي يمكن تطبيقها عليها (Farzad, 2007, p40). وهناك نوعان من المتغيرات، المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة.

أولاً، المتغيرات المستقلة: وتعد المتغيرات المستقلة تلك التي يتم التلاعب بها في حين المتغيرات التابعة تقاس فقط (Farzad, 2007, p40). ويكون لها دور كبير في وجود وتحديد خصائص المتغيرات التابعة وتوزيعها (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص49). ولها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بحيث إن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير في التغير المستقل.

كما أن المتغير المستقل يجب أن يخضع للرقابة والسيطرة، حتى يمكن استخدامه في بناء العلاقة السببية بين المتغيرين (أقطي جوهرة، 2014، ص229). واستنادا إلى ذلك فإن التسويق الداخلي وأبعاده هي المتغيرات المستقلة المعتمدة في هذه الدراسة.

ثانيا، المتغيرات التابعة: وتعد المتغيرات التابعة متغيرات تتبع المتغيرات المستقلة ويقع عليها التأثير فتتغير بتغيرها سلبا أو إيجابا (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص49). واستنادا إلى ذلك فإن تنمية رأس المال البشري وأبعاده هي المتغيرات التابعة المعتمدة في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: كيفية قياس متغيرات الدراسة

قبل تحديد سلم القياس الذي يجب استخدامه على الباحث أن يحدد بدقة ما الذي يريد قياسه. فالمتغيرات التي لا يمكن قياسها بدقة وموضوعية ينبغي تبسيطها وتحويلها من صفتها المجردة إلى صفات سلوكية مشاهدة. والقياس يرتبط بخصائص القضايا والأحداث لا بالقضايا ذاتها، بحيث يطلق على هذه العملية تحويل المفاهيم المجردة إلى أوضاع إجرائية أو عملية (أقطي جوهرة، 2014، ص230). وبناء على الدراسات السابقة المعتمد تم اقتراح قياسات للمتغير التابع والمتغير المستقل كما هو موضح في الجدول رقم (02). بحيث:

أولا، المتغير التابع: بحيث يشمل متغير تنمية رأس المال البشري، والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري.

ثانيا، المتغير المستقل: بحيث يشمل متغير التسويق الداخلي، والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: تجزئة السوق الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي/الاتصالات الداخلية، المكان الداخلي. وذلك من خلال المصادر الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مصادر قياس متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغير الأساس	الأبعاد	المتغيرات الفرعية	المفكر/المصدر
المتغير التابع	تنمية رأس المال البشري	الاستقطاب	التشخيص	من اقتراح الباحثة
			المصادر الداخلية	من اقتراح الباحثة
	رأس المال البشري	الاستقطاب	المصادر الخارجية	من اقتراح الباحثة
			التعليم	loan& Ivana,2011
		الاستثمار في التعليم		Davoudi & aur,2012

loan& Ivana,2011	التدريب	والتدريب		
Davoudi & Kaur, 2012				
loan& Ivana,2011	التحفيز	المحافظة		
Mishra & Sinha, 2014				
Davoudi & Kaur,2012	المكافآت			
من اقتراح الباحثة	التعقيد الاجتماعي، التبعية للمسار			
Mishra & Sinha, 2014	القطاعات(مجموعات صغيرة، فرق عمل)	تجزئة السوق الداخلي	التسويق الداخلي	المتغير المستقل
loan& Ivana,2011				
Mishra & Sinha, 2014	المنتج الداخلي	المزيج التسويقي الداخلي		
loan & Ivana, 2011				
Mishra & Sinha,2014	التسعير الداخلي			
loan & Ivana, 2011				
Mishra & Sinha, 2014	الترويج الداخلي/الاتصالات الداخلية			
loan & Ivana, 2011				
loan & Ivana, 2011	المكان الداخلي/التوزيع الداخلي			
Laura. Iacovone, 2009				

المصدر: من إعداد الباحثة

كما تم استخدام نموذج Lewis & Varey في قياس مستوى (معدل) التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة. والذي يتكون من عشرون سؤالاً، وكل سؤال يتم الإجابة عليه بـ "نعم" أو "لا"، بحيث تعطي للمؤسسة نقطة واحدة لكل إجابة "نعم" وصفر نقطة للإجابة "لا"، وتفسر النتيجة الكلية للمؤسسة على النحو التالي (Varey & Lewis, 2000, p189) :

19-20 نقطة التسويق الداخلي ممتاز .

18-17 نقطة التسويق الداخلي جيد.

15-16 نقطة التسويق الداخلي معقول.

أقل من 15 نقطة التسويق الداخلي ضعيف.

الفرع الثالث: التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

ويقصد بالتعريف الإجرائي التعريف المبني بطريقة قابلة للقياس من خلال تخفيض مستوى التجريد فيه بتصوير عناصره وأبعاده (أقطي جوهرة، 2014، ص230). وبناء على ذلك يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	التعريف الإجرائي
تعبئة رأس المال البشري	الحصول على العمال الذين تحتاجهم المؤسسة في ظل متطلباتها الحالية والمستقبلية، والذين يتميزون بالمهارات المتعددة، والمهام المتنوعة، والعمل في وظائف مختلفة.
	الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
	زيادة معارف العامل من خلال التعليم.
التسويق الداخلي	زيادة مهارات وخبرات العامل من خلال التدريب.
	قدرة المؤسسة في المحافظة على عمالها، ودرجة تمسكها بهم، سواء من خلال الاهتمام بهم ماديا(الأجر المناسب) أو معنويا (الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية).
	المحافظة على رأس المال البشري
	التجزئة الداخلية
	تقسيم العاملين داخل المؤسسة إلى مجموعات عمل صغيرة لها نفس المهام والواجبات.
	المنتج الداخلي
	الوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصائص مادية أو معنوية، التي تساعد في إشباع حاجات وطموحات العامل في المؤسسة.
السعر الداخلي	
كل ما يحصل عليه العامل في المؤسسة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها.	
المكان الداخلي	
مكان تواجد العامل لأداء مهامه وواجباته الوظيفية، والذي يكون معد بالشكل الذي يضمن راحته النفسية والجسدية.	
الترويج الداخلي	
وسائل الاتصال التي تستعمل داخل المؤسسة والتي تكون موجهة للعاملين داخلها، بهدف تسهيل أدائهم لمهامهم ووظائفهم.	

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

قبل القيام بالدراسة التطبيقية لأي بحث يجب تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي يتم تطبيق الدراسة عليها.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة كل العناصر التي يمكن أن يتضمنها تقرير الدراسة، كما يشير إلى المجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم بدراستها الباحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في ولاية بسكرة. بحيث يتميز القطاع الاقتصادي لولاية بسكرة بنسيج

متنوع، وذلك لاحتوائها على 07 شركات عمومية و60 مؤسسة خاصة إضافة إلى 26 منجم. ويتمثل النسيج الاقتصادي للولاية في (موقع المديرية الولائية للصناعة والمناجم لولاية بسكرة، 2015):

1. صناعة المواد الغذائية وأعلاف الحيوانات؛
2. صناعة مواد البناء؛
3. صناعة الكابلات الكهربائية؛
4. صناعة الخشب والورق والطبع؛
5. الصناعات اليدوية والحرفية كالنسيج والطرز؛

ويشمل هذا القطاع على مجموعة من المنتجات أهمها: الآجر الأحمر، صناعة الكوابل الكهربائية، الصناعات الغذائية، الدقيق، النسيج، الخشب والورق وصناعة مواد البناء والصناعة المختلفة إضافة إلى منتجات الصناعة التقليدية كالفخار.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الوصول إلى كل الإطارات المتواجدة بالمؤسسات الناشطة في ولاية بسكرة اعتمدنا على أخذ عينة حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية وأكثر تمثيلا لمجتمع الدراسة. بحيث تمثل العينة كل وحدات المجتمع التي تم اختيارها من أجل اختبارها (أقطي جوهرة، 2014، ص257). وتعرف العينة على أنها أجزاء صغيرة من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (Farzad, 2007, p47). كما أن للعينات أنواع تختلف من حيث تمثيلها للمجتمع الأصلي من بحثٍ إلى آخر، وبالتالي تختلف ميزاتها وصلاحيتها لتمثيل المجتمع الأصلي بحسب موضوع الدراسة وباختلاف جانبيها التطبيقي، وتنقسم أنواع العينات إلى مجموعتين: العينات الاحتمالية، العينات غير احتمالية (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص53).

بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العمدية (القصدية)، وهي من العينات غير احتمالية والتي يتدخل فيها حكم الباحث وتعتمد على الحكم الشخصي في التوصل للنتائج، بحيث لا يمكن عزله عنها أو قياسها إحصائيا إلا إذا وضع فرضيات لتحديدها (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص53). كما تم اختيار هذا النوع من العينات لتحقيق أهداف البحث. لان معرفة المعالم الإحصائية لمجتمع البحث ومعرفة خصائصه من شأنها أن تعري بعض الباحثين بإتباع طريقة العينة العمدية (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص55).

الفرع الثالث: تحديد حجم العينة

يعد تحديد حجم العينة خطوة هامة عند إجراء أدوات الدراسة، بحيث يرى Farzad بأنه كلما زاد حجم العينة زادت دقتها وموثوقيتها، ولكن نتيجة بعض القيود في التعامل مع الحجم الكبير للعينة مثل (الوقت والموظفين والتكاليف) (Farzad, 2007, p47). فان الباحث يلجأ إلى اختيار عينة صغيرة نوعا ما لكن يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية (Kothari, 1990, p58) :

1. تصميم العينة يجب أن يؤدي إلى عينة تمثيلية حقيقية؛
2. يجب أن يكون تصميم العينة قابلا للتطبيق في سياق الدراسة البحثية؛
3. يجب أن يكون تصميم العينة يمكن من السيطرة على التحيز بطريقة أفضل؛
4. وينبغي أن تكون نتائج الدراسة على العينة قابلة للتطبيق، مع مستوى معقول من الثقة؛

بحيث تم في هذه الدراسة استخدام أداتين للقياس هما الاستبيان والمقابلة، ولكن قبل توظيفهما في الإجابة على الفرضيات والإشكالية، قمنا بدراسة واقع التسويق الداخلي في كل مؤسسة كإضافة من خلال نموذج قياس للباحثين Lewis & Varey.

كما تم اخذ عينة قصدية تتكون من 43 إطارا من مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، وتم توزيع الاستبيان عليها، كما قمنا أيضا بإجراء مقابلة مع إدارات من مؤسسة مركب تكرير الملح الوطاية، ومجمع عموري، والجدول رقم (04) يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): طريقة اخذ عينة الدراسة

المؤسسة	توزيع الاستبانة	المقابلة مع	نموذج قياس مستوى التسويق الداخلي
مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	43	إجراء استبيان فقط	إجراء استبيان فقط
مركب تكرير الملح الوطاية	إجراء مقابلات فقط	رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية	رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية
مجمع عموري	إجراء مقابلات فقط	رئيس المجمع، رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية	رئيس المجمع

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

هناك طرق مختلفة لجمع البيانات، لذلك على الباحث أن يختار بحكمة طريقة/طرق لدراسته الخاصة (Kothari, 1990, p112). والتي تتلاءم مع المنهج المستخدم ومع طبيعة موضوع بحثه والأسئلة التي طرحها، فبدون جمع البيانات الملائمة وبدون دقة قياس المتغيرات لا يستطيع أن يختبر الفروض، ولا أن يصل إلى نتائج ذات قيمة علمية (مروان إبراهيم، 2000، ص31-32).

الفرع الأول: مصادر البيانات

من المؤكد أن قيمة كل بحث تعتمد بالإضافة إلى منهجه العلمي على نوعية ومصادر بياناته، بحيث تصنف تلك المصادر إلى مصادر أولية ومصادر ثانوية، ولكن من الملاحظ أن مصدرا ثانويا في دراسة ما قد يكون مصدرا أوليا في دراسة أخرى (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص50). ويمكن توضيح هذين النوعين فيما يأتي:

أولا ، المصادر الأولية: بحيث يتم جمع البيانات الأولية من أبحاث معينة وفقا لمشكلة الدراسة (Farzad, 2007, p45). ويمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والمقابلات الشخصية، والدراسات الميدانية، والكتب ... (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص51).

ثانيا ، المصادر الثانوية: يعني البيانات المتاحة للجميع، والتي تم جمعها وتحليلها من قبل شخص آخر، إما أن تكون البيانات الثانوية منشورة أو بيانات غير منشورة، وعادة تتمثل البيانات المنشورة في الكتب والمجلات والصحف، التقارير والمنشورات من مختلف الجمعيات التي لها علاقة مع قطاع الأعمال والصناعة والبنوك والبورصات، تقارير علماء البحوث والجامعات، والاقتصاديين، وما إلى ذلك في مختلف المجالات، السجلات العامة والإحصاء، والوثائق التاريخية، وغيرها من مصادر المعلومات المنشورة. أما مصادر البيانات غير منشورة فهي كثيرة ويمكن العثور عليها في: السير الذاتية غير المنشورة وأيضا قد تكون متاحة مع العلماء والباحثين، والاتحادات التجارية، ومكاتب العمل وغيرها (Kothari, 1990, p111).

وفي هذه الدراسة تم استخدام كلا النوعين من البيانات، بحيث تم اعتماد المصادر الأولية من خلال الاستبيان والمقابلة، وذلك في جمع وتحليل البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة. أما المصادر الثانوية فقد تم الاعتماد على وثائق المؤسسات محل الدراسة. مما يعني أننا اعتمدنا على مصادر متنوعة لانجاز هذه الدراسة. وبخصوص ذلك ذكرت أقطي جوهره أن استخدام مصادر متعددة يمنح الباحث تقييم عميق للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى تعزيز صدق الاختبار والدراسة (أقطي جوهره، 2014، ص226)

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

في عنصر أدوات جمع البيانات يقوم الباحث بتحديد الأداة أو الأدوات التي سوف يستخدمها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. بحيث تتعدد أدوات جمع البيانات منها: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، والوثائق وغيرها (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص56). والهدف منها توفير نظرة عامة على أدوات المسح المستخدمة في الدراسة (Mat, 2008, p182). ومن أجل ذلك اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية: الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ، واعتمدنا بدرجة اقل على وثائق المؤسسات.

أولاً، الاستبيان: بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق باتجاهات وآراء إطارات المؤسسات محل الدراسة، وأخذاً بعين الاعتبار الوقت المسموح به لإجراء هذه الدراسة الميدانية والإمكانات المتاحة، إضافة إلى صعوبة الحصول على بعض المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية أو الملاحظة المباشرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان. هذه الأخيرة التي تم تصميمها بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ويتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة المكتوبة في شكل نموذج أو مجموعة من النماذج، وتكون موجهة من الباحث إلى المستجوبين الذين من المتوقع أن يقرئوا الأسئلة ويفهموها ويقومون بكتابة الرد في المساحة المخصصة لهذا الغرض في الاستبيان نفسه (Kothari, 1990, p100). بحيث استخدمنا في هذه الدراسة الاستبيان المنظم، والذي صمم باللغة العربية، ووجه إلى إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، وقد تم إعداده على مراحل ممثلة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية، من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
2. عرض الاستبانة على المحكمين والتي كانت مرفقة بطلب التحكيم الموضح في الملحق رقم(02)، من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وعلى أساس ذلك تم تعديل وحذف ما يلزم، حيث تضم قائمة المحكمين مجموعة من الأساتذة المختصين كما هو موضح في الملحق رقم (01).
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما أشار له المحكمون؛
4. توزيع الاستبيان على عدد محدد من أفراد العينة لاختبار الاستبيان وعباراته، من ناحية الصدق والثبات، والفهم والاستيعاب؛
5. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛

ويتكون الاستبيان الذي استخدم في هذه الدراسة من ثلاثة محاور، والملحق رقم (03) يوضح الاستبانة التي وجهت لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. بحيث يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في: تنمية رأس المال البشري، أما المحور الثالث فهو يتعلق بالمتغير المستقل والذي يمثل: التسويق الداخلي.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

ويتكون من أربعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة). بحيث تعد هذه المتغيرات مهمة في إنشاء علاقات شخصية ووظيفية نسبية مع الأجزاء الأخرى من الاستبيان (Mat, 2008, p182).

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري (المتغير التابع للدراسة)

يقيس هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في: تنمية رأس المال البشري، والذي يتكون من (26) عبارة قياس، حيث تقيس العبارات (من 01 إلى 06) استقطاب أفضل الموارد البشرية، والعبارات (من 07 إلى 11) تقيس التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، والعبارات (من 12 إلى 18) تقيس الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، العبارات (من 19 إلى 26) تقيس المحافظة على رأس المال البشري.

المحور الثالث: التسويق الداخلي (المتغير المستقل للدراسة)

يقيس هذا المحور المتغير المستقل والمتمثل في: التسويق الداخلي، والذي يتكون من (31) عبارة قياس، حيث تقيس العبارات (من 27 إلى 31) التجزئة الداخلية، والعبارات (من 32 إلى 38) تقيس المنتج الداخلي، والعبارات (من 39 إلى 43) تقيس السعر الداخلي، العبارات (من 44 إلى 51) تقيس الترويج الداخلي، والعبارات (من 52 إلى 57) تقيس المكان الداخلي.

بحيث اعتمدت استبانته هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي حيث يعرف مقياس * Likert كذلك بمقياس الموافقة وعدم الموافقة (المهند السبيعي، 2010، ص39). وتكون درجاته موزعة كما يلي:

1	2	3	4	5
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: المهند السبيعي ، 2010، ص39.

* مقياس ليكرت: تم اكتشاف هذا المقياس من قبل Rensis Likert سنة 1932 واشتق اسم المقياس من اسمه. وهو مقياس مكون من خمس نقاط، يتم استخدامه مع الأسئلة التي تطرح المواقف على شكل عبارات تتطلب تقييم كل عبارة وإبداء الموافقة من عدمها

وقد تم ترميز هذه المعلومات (الخاصة بكل محور) بأرقام وحروف للمساعدة في إدخالها للبرنامج الإحصائي (SPSS).

ونظرا لان العلاقة عكسية بين طول الاستبيان وجودة البيانات المحصلة من المجيب (المهند السبيعي، 2010، ص35)، ارتأينا أن لا يكون الاستبيان ذو حجم كبير مما يزعج المجيب ويجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى انخفاض تركيزه في الإجابة على عبارات الاستبيان. ووفقا لـ Farzad فان عدم الاستجابة يؤثر كثيرا على نتائج الأبحاث، بحيث تعد المشكلة الرئيسة لعدم الاستجابة ناتجة على أن أفراد العينة التي لا تستجيب يمكن أن تكون آرائهم صعبة للغاية بالمقارنة مع تلك التي قد أجيب على الاستبيان، وللحد من معدل عدم الاستجابة في هذه الدراسة، قمنا بما يلي:

1. تنظيم الاستبيان بشكل جيد، من حيث الشكل والمضمون؛
2. جعل الموضوع مثير للاهتمام مع الشرح لكيفية استفادة المؤسسات من الدراسة وذلك من خلال مقدمة الاستبيان؛
3. تحفيز وتشجيع المستجوبين على الإجابة عن العبارات من خلال مقدمة الاستبيان وذكر أهمية الموضوع لهم؛
4. ويضيف على ذلك Sheeraz et al بأنه لتضخيم معدل الاستجابة وفهم عبارات الاستبيان، تم إرفاقه ببريد إلكتروني لشرح العبارات ومبررات البحث للمبحوث لاستكمال الاستبيان على أساس الفهم والمعرفة (Sheeraz et al, 2012, p273).
5. كما تم توزيعه الاستبيان على محكمين من التطبيقي أي من نفس المؤسسة التي سنوزع فيها كعينة استطلاعية لتقييم فهمهم لأسئلته.

ثانيا، المقابلة: تعرف المقابلة بأنها تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول الباحث القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، وتستخدم المقابلة لأنه توجد بعض البيانات والمعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بمقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه (عبد الرحمان الواصل، 1999، ص59). لذا على الباحث تقديم المحفزات الشفوية اللفظية لاستدراك المبحوث إلى تحقيق الهدف من المقابلة، كما يمكن استخدام المقابلات إما شخصيا، أو من خلال المقابلات الهاتفية (Kothari, 1990, p97).

ولخدمة أغراض البحث استخدمنا في هذه الدراسة المقابلة المغلقة التي نظمت بشكل مسبق، والمستوحاة من نموذج Lewis & Varey، والذي يوضح مدى وطبيعة الممارسات التسويقية الداخلية المعتمدة في المؤسسة، وذلك من خلال إجابة الإطارات على أسئلتها (Varey & Lewis, 2000, p135). والتي ضمت (12) سؤال للقياس، بحيث تم التعديل في بعض أسئلتها لجعلها تركز على العلاقة بين المتغيرين التابع

والمستقل. كما تم تحكيمها من قبل المحكمين السابقين، وبعد التعديل والتصحيح أصبحت تضم المقابلة (11) سؤال للقياس، كما هو موضح في الملحق رقم (04). حيث كانت المقابلات مع كل من رؤساء مصلحة إدارة الموارد البشرية في كل من مؤسسة مركب تكرير الملح الوطنية ومجمع عموري بالإضافة إلى المدير العام لمجمع عموري. بحيث تحتوي مقابلة الدراسة على ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول ويتعلق بتنمية رأس المال البشري، ويضم ثلاثة أسئلة (من 1 إلى 3) ولكل سؤال هدف معين، فالأول يهدف إلى معرفة مدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف، أما الثاني يهدف إلى معرفة أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات المعنية بالمقابلة، والثالث يهدف إلى معرفة هل تنمية رأس المال البشري عملية مستمرة بالمؤسسة.

أما المحور الثاني يتعلق بالتسويق الداخلي، ويضم ثلاثة أسئلة (من 4 إلى 6) ولكل سؤال هدف معين، فالأول يهدف إلى معرفة مدى وجود الوعي بالتسويق الداخلي في المؤسسات المعنية بالمقابلة، أما السؤال الثاني فيهدف إلى معرفة مدى ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي، والسؤال الثالث يهدف إلى معرفة فوائد التسويق الداخلي بالمؤسسات المعنية بالمقابلة.

والمحور الثالث يدرس مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، ويضم خمسة أسئلة (من 7 إلى 11)، ولكل سؤال هدف معين، فالأول يهدف إلى معرفة العلاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات المعنية بالمقابلة، أما السؤالين الثاني والثالث فيهدفان إلى معرفة العلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، أما السؤال الرابع يهدف إلى معرفة العلاقة بين المكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري، والسؤال الخامس يهدف إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في المؤسسات المعنية بالمقابلة.

رابعاً، وثائق المؤسسات محل الدراسة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات البالغة الأهمية في جمع المعلومات لأنها تعبر عن الواقع الفعلي للمؤسسة. وتم الاطلاع على أهم الوثائق المتعلقة بالدراسة، من هيكل التنظيمي وعدد العمال والإطارات المتواجدة بالمؤسسات محل الدراسة، وسلم الأجور وطريقة منح الحوافز والمكافآت وطريقة التدريب والتعليم المتبعة بها، وكل ماله علاقة بموضوع الدراسة.

المطلب الرابع: أساليب التحليل الكمي والنوعي

معرفة إجراءات التحليل المتبعة أمر مهم لضمان نتائج عالية الجودة يمكن الحصول عليها من تحليل البيانات. وهذا يساعد في اختيار الأدوات المناسبة لتحليل النتائج، لذا يعد اختيار أدوات تحليل مناسبة شرط أساسي للإجابة عن أهداف البحث، فالباحث يجب أن يقرر من بين مجموعة من التحليلات التي من شأنها أن

تمنح أكثر النتائج صلة بالأسئلة البحثية (Mat, 2008, p222). وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من أسلوب التحليل الكمي من خلال الاستبيان، وأسلوب التحليل النوعي من خلال المقابلة.

الفرع الأول: أساليب التحليل الكمي

والجانب المهم في أساليب التحليل الكمي هو القدرة على تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة في تقييم بيانات الاستبيان التي تم جمعها (Mat, 2008, p222). فالباحثون ليسوا بحاجة إلى معرفة كيفية تطوير مؤشرات أو اختبارات معينة، وكيفية احتساب المتوسط، أو الانحراف المعياري أو كيفية تطبيق تقنيات معينة، ولكنهم بحاجة إلى معرفة أي من هذه الطرق أو الأساليب ذات الصلة بالبحث والتي ليست كذلك، وماذا تعنيه والسبب في ذلك (Kothari, 1990, p8).

والهدف من استخدام هذه الدراسة للتحليل الكمي هو الوصول إلى النتائج التي نريد اكتسابها من تحليل البيانات. وبخصوص ذلك يرى Mat بأن أهداف التحليل الكمي توجه الباحثين إلى : التأكد من أن التحليل الإحصائي ذو صلة بالدراسة فقط؛ التحقق من شمولية التحليل؛ تجنب التكرار في التحليل. كما يؤكد على ضرورة أن تكون أهداف التحليل تتماشى مع الأهداف العامة للدراسة (Mat, 2008, p202). بحيث يكمن الهدف الرئيسي للبحث في دراسة مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وسيتم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد وجود علاقات سببية بين هذه المتغيرات. ومن خلال تطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها لاختبار فرضيات الدراسة، بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً، النسب المئوية: تعد النسب المئوية إحدى أساليب التحليل البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف والتشخيص التفصيلي.

ثانياً، التكرارات: تعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها.

ثالثاً، المدى: يمثل الفرق بين القيمتين الأكبر والأصغر في مقياس ليكارت الخماسي، ($4=1-5$) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8=5/4$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8=1+0.8$)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

1. من 1 إلى 1.79 يمثل (غير موافق بشدة) بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري.

2. من 1.80 إلى 2.59 يمثل (غير موافق) بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال

البشري.

3. من 2.60 إلى 3.39 يمثل (محايد) بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري.

4. من 3.40 إلى 4.19 يمثل (موافق) بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري.

5. من 4.20 وحتى 5.00 يمثل (موافق بشدة) بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال

البشري.

هذا ونبه هنا إلى أن درجات الموافقة وعدم الموافقة بالنسبة لمحوري التسويق الداخلي وتنمية رأس المال

البشري تمثل المستويات التالية:

1. الخيار (غير موافق بشدة) يمثل المستوى المنخفض جدا.

2. الخيار (غير موافق) يمثل المستوى المنخفض.

3. الخيار (محايد) يمثل المستوى المتوسط.

4. الخيار (موافق) يمثل المستوى المرتفع.

5. الخيار (موافق بشدة) يمثل المستوى المرتفع جدا.

رابعاً، المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة؛

خامساً، الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف اجابات أفراد العينة عن متوسطها الحسابي.

سادساً، معامل Cronbach's alpha: ويستخدم ليكون الباحث على بينة من صحة وموثوقية البيانات

ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان (Sheeraz et al, 2012, p 273). ويعد المؤشر الأكثر شيوعاً في قياس

الموثوقية بحيث تتراوح قيمته من (0 إلى 1)، وعندما تكون القيمة اقل من (0.6) فإن المصدقية ضعيفة، وعندما

تكون القيمة مساوية (7،0) فإن المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل Cronbach's alpha

يساوي أو يفوق (0.8). ويعد أكبر معامل هو (1) (Farzad, 2007, p54).

سابعاً، معاملات الارتباط: بيرسون، وسبيرمان : بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة

الاستبيان، وسبيرمان لمعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات (التسويق الداخلي وأبعاده مع تنمية رأس

المال البشري وأبعاده)، ويقع مجال الارتباط بين ± 1 ، بحيث القيم الموجبة تشير إلى علاقة إيجابية بين

المتغيرين (أي التغيرات في المتغيرات تجري في اتجاه واحد)، في حين أن القيم السالبة تشير إلى ارتباط عكسي

(أي التغيرات في المتغيرات تحدث في اتجاهين متعاكسين). أما قيمة الصفر تشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين

المتغيرين، وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (+1) فإنه يشير إلى علاقة إيجابية بالكامل بين المتغيرين،

وعندما يكون (-1) فإنه يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني بأن التغيرات في المتغير

المستقل (X) تفسر 100% من الاختلافات في المتغير التابع (Y). وأن قيمة 'R' عندما تكون أقرب إلى (+1)

أو (-1) يشير إلى درجة عالية من الارتباط بين المتغيرين (Kothari, 1990, p141).

ثامنا، اختبار Kolmogorov-Smirnov: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

تاسعا، اختبار Friedman "F": استخدم في اختبار فرضيات الدراسة للاستدلال على صلاحية النموذج في اختبار فرضيات الدراسة.

عاشرا، اختبار Levene: هو اختبار خاص بفحص تجانس العينات (هل تباين العينات متساوي أم لا؟) إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة α يكون تباين العينات متساوي وإذا كان أقل يكون تباين العينات غير متساوي (عماد نشوان، 2005، ص 61).

الحادي عشر، الانحدار: استخدام الانحدار البسيط والانحدار المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة. وللاجابة عن الفرضيات اعتمدنا على نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري.

الفرع الثاني: أساليب التحليل النوعي

تم استخدام أساليب التحليل النوعي من خلال الاعتماد على البيانات الكيفية المجمعة من المقابلات والمدعومة بأدلة وشواهد (أقول المستجوبين)، وذلك بتحديد الموضوع والمعاني كما عبر عنها المستجوبين، مع التركيز على الوصول إلى ما هو مطلوب.

بحيث عند البدء في التحليل تم الاعتماد على مصفوفة لتفريغ وتبويب البيانات، والتي تم جمعها من المقابلات وذلك بهدف تفكيك وإعادة بناء البيانات، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

المشاركون	أسئلة المقابلة	سلوك وملاحم المشارك
الباحث الأول	س1:	
	س2:	
الباحث الثاني	س1:	
	س2:	

وبعد ذلك تم جمع المعلومات المتوصل إليها في محاور حسب المتغيرات الأساسية للدراسة، وتحت كل محور عناوين فرعية بما يتناسب مع المتغيرات الفرعية للدراسة، ثم البدء في أسئلة المقابلة وشرحها وتفسيرها ومناقشتها ودعمها باقتباسات من آراء المشاركين، ثم تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبني عليه الدراسات اللاحقة، ومصدراً لإثراء البحث وتزويد الباحثين بأفكار جديدة حول مواضيع أبحاثهم. وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتصلة بالموضوع، مما تم نشره بأي شكل من الأشكال، بشرط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية (سعيد إسماعيل صيني، 2010، ص206). وتعرف الدراسات السابقة على أنها تلك البحوث والدراسات التي قام بإجرائها باحثون آخرون في الموضوع أو الموضوعات المشابهة، حيث تكون تمت تحت إشراف جامعة أو مركز أو مخبر أو هيئة بحث ذات طابع أكاديمي، أي تدخل ضمن الرسائل والبحوث العلمية المحكمة المنشورة وغير منشورة (جابر نصر الدين، 2015، ص5).

ولاختيار الدراسات السابقة هناك شروط معينة على الباحث تداركها وهي: الاطلاع على الدراسات السابقة من مصادرها؛ تجنب الدراسات السابقة غير المنشورة في دوريات أو مجلات محكمة وذات سمعة علمية معترف بها؛ الابتعاد عن الدراسات السابقة العامة والتي لا ترتبط مباشرة بإشكالية البحث، لكي يكون للدراسة الحالية ثقلها عند الاستدلال بها؛ الابتعاد عن العرض المفصل لهذه الدراسات المختارة (جابر نصر الدين، 2015، ص7).

وبناء على ذلك، يهدف هذا المبحث إلى إيضاح الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، أو أحد جوانبها، ثم التعليق على هذه الدراسات بالمقارنة مع الدراسة الحالية، وبعدها التطرق إلى مجال توظيف الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات التي تطرقت لمتغيري الدراسة

وهي الدراسات السابقة ذات الصلة ويقصد بها الأبحاث والدراسات المستخدمة والمشار إليها في الأطروحة، سواء جاءت في مقدمة البحث، أم في الإطار النظري، أم في الدراسات الميدانية، أم في الإجراءات المنهجية، أم في مناقشة النتائج (عباس الشريفي، 2009، ص138). وتتمثل أيضاً في الدراسات التي تناولت المشكلة أو بعض من جوانبها حتى يتسنى للباحث أن يبدأ مما انتهى منه غيره. وأن يوضح مدى الاختلاف والتشابه بين دراسته وبين ما سبقها من دراسات (زايد الثقفي، سلطان اللحياني، 2013، ص10-11).

وقد حظي موضوع التسويق الداخلي وكذا تنمية رأس المال البشري باهتمام من الباحثين لما لهما من دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسة، لذلك تعددت الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي، وكذلك الدراسات التي تطرقت لتنمية رأس المال البشري، ولكن القليل منها تناول العلاقة بينهما. كما أن هناك عدد من الدراسات السابقة التي بحثت في الموضوع، تم عرضها حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أولا، دراسة (Iacovone, 2009)

Laura. Iacovone, *Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages*, Research paper, 2009.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة الانتشار الفعلي لمدخل التسويق الداخلي، وكذا دراسة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة. وقد تم ترشيح هذه الدراسة كنموذج لهذا الموضوع لعدة أسباب منها: أنها تشتمل على متغيري الدراسة، كما تبحث في كيفية تطبيق التسويق الداخلي الذي يعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. وتمثلت أبعاد هذه الدراسة في: سنة تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، المدخل المعتمد للتسويق الداخلي، مفهوم التسويق الداخلي، خطة التسويق الداخلي، محتوى خطة التسويق الداخلي، الميزانية، الفريق، الوحدة، المسئول عن التسويق الداخلي، الموظفين هم...، المكان المناسب للعمل، لماذا؟، أدوات التسويق الداخلي وأساليبه، فوائده، برامج تقييم التسويق الداخلي، العمل ورضا الموظف، الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة اعتماد التسويق الداخلي.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الدراسة الميدانية الموجهة إلى المؤسسات الأفضل في إيطاليا سنة 2009. وتم اعتماد الأسلوب الكمي على عينة مكونة من 20 مؤسسة المصنفة الأولى في إيطاليا، والتي وجهت لمديريها استبيانات مكونة من 25 سؤالاً، مع تسليط الضوء على بعض السمات الهامة لتفسير التسويق الداخلي وذلك من خلال اختبارها في الأبعاد سابقة الذكر.

ومن النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة هي: اعتبار مدخل التسويق الداخلي أكثر فعالية في تحديد الاستراتيجيات والسياسات الرامية إلى استقطاب وتحفيز وتطوير أفضل الموارد البشرية للمؤسسة، و في نفس الوقت يحسن نوعية الحياة الوظيفية لهم وتحقيق أقصى قدر من الرضا لديهم. كما وجد الباحث بان مستوي معرفة المؤسسات الإيطالية للتسويق الداخلي يعرف انتشارا منخفض، وأن مدخل التسويق الداخلي مرتبط أكثر بثقافة المؤسسة.

ومن الاقتراحات المثيرة للاهتمام في هذه الدراسة هو البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة باستخدام الأسلوب الكمي من خلال الاستبيان في مؤسسة لا تكون مصنفة من الأوائل في المجال الاقتصادي. واستخدام الأسلوب النوعي للتعلم داخل المؤسسة من خلال استعمال الطرق الوصفية. وهو ما أخذته هذه الدراسة بعين الاعتبار بأخذ مؤسسة اتصالات الجزائر كدراسة حالة تم تطبيق الاستبيان عليها، واستخدام المقابلة مع المؤسسات الأخرى للتعلم أكثر في النتائج المتوصل إليها.

ثانياً، دراسة (Ioan & Ivana, 2011)

Done Ioan & Domazet Ivana, Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing, Published in: Research Monograph on the role of labour markets and human capital in the unstable environment, this chapter is a draft part of a forthcoming Research monograph called, "The role of labour markets and human capital in the unstable environment", which will be edited by Jean Andrei, Drago Cvijanović, and Jovan Zubović, 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض دراسة نظرية وصفية تصف كيفية تحسين نوعية الموارد البشرية وتحفيزهم ورضاهم من خلال تنفيذ التسويق الداخلي. بحيث يرى الباحثان بان ممارسة التسويق الداخلي تؤدي إلى مستوى عال من الوفاء بالتزامات المؤسسة والمنافسة الداخلية، وأن تنفيذه يرتبط بتطوير والمحافظة على ثقافة العمل الداخلية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد تم ترشيح هذه الدراسة كنموذج لهذا البحث نظراً لأنه يشمل متغيري الدراسة، التسويق الداخلي كمتغير مستقل ونوعية الموارد البشرية كمتغير تابع، والتي يمكن الاستفادة منها لأنها في نفس إطار تنمية رأس المال البشري، كما تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التسويق الداخلي وكيفية تحسينه للموارد البشرية بالمؤسسة. وكأبعاد لمتغيرات هذه الدراسة، تم قياس التسويق الداخلي من خلال تجزئة السوق الداخلي إلى ثلاث قطاعات، وعند تحديد الفئة المستهدفة يطبق عليها عناصر المزيج التسويقي الداخلي. أما الموارد البشرية تم قياسها من خلال اختيار وتأهيل وتحفيز الموظفين، توظيف الموظفين المناسبين، صيانة وتحسين علاقة طويلة الأمد معهم، التعليم والتدريب، الذكاء العاطفي، الثقة المتبادلة بين الموظفين والمؤسسة والتفاعل والتواصل المتبادل بينهم.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام العلاقات النظرية بين المتغيرات الكيفية للظاهرة. ومن النتائج التي توصلت إليها هي: أن التسويق الداخلي كمفهوم يركز على تأثير وأهمية إدارة الموارد البشرية لجذب واختيار الموظفين الأكفاء والذين هم على استعداد لتتطور جنباً إلى جنب مع المؤسسة، وأن قدرة هذه الأخيرة على رعاية مواردها البشرية تعتمد على الاعتراف بأهمية مفهوم التسويق الداخلي، وعلى مستوى تنمية الذكاء العاطفي لدى المديرين. وأنه من وجهة نظر المديرين فإن التسويق الداخلي يؤثر على تطوير الكفاءات وتحسين أداء المؤسسة من خلال الموارد البشرية التي تعد أهم أداة لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها. وكمقارنة بين الأبحاث الحالية للتسويق الداخلي في كل من أوروبا و الولايات المتحدة يشير الباحثان بان تنفيذ التسويق الداخلي في أوروبا ليس كما هو الحال في الولايات المتحدة، وأن المؤسسات الأوروبية التي قامت بتطبيق التسويق الداخلي لا تزال ضعيفة نسبياً.

ومن الاقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة هي أن تنفيذ التسويق الداخلي من خلال عناصر المزيج الداخلي تعرف تطورا، ولكن ذلك حسب رأي الباحثان غير كاف في هذا المجال، وبالتالي فهو مازال يتطلب بحوث مكثفة وتطبيق على أرض الواقع في المستقبل القريب. وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار في هذه الدراسة بأخذ عناصر المزيج التسويقي كأبعاد لمتغير التسويق الداخلي ومحاولة قياسها في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثاً، دراسة (Davoudi & Kaur, 2012)

Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Ravneet kaur, *The link between internal marketing and human resource management*, a Journal of Economics and Management , Vol.1, Issue 2, May 2012.

لقد حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة إثبات الصلة الهامة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية. وتم ترشيحها كنموذج لهذه الدراسة لأنها تشمل متغيري الدراسة المستقل وهو التسويق الداخلي أما التابع فهو إدارة الموارد البشرية والتي تشمل بدورها تنمية رأس المال البشري. ولقياس متغيرات الدراسة قام الباحثان باعتماد أبعاد معينة، لكن لم توضع أبعاد للتسويق الداخلي، نظراً لأن الباحثان يريان بان إدارة الموارد البشرية تغطي التسويق الداخلي من خلال عناصرها ووظائفها التي تتمثل في: تحليل العمل، الاستقطاب والتوظيف، إدارة الأداء، التدريب، المكافآت، إدارة علاقات العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام العلاقات الكيفية بين المتغيرات.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن المفتاح للوصول إلى رضا المورد البشري هو التسويق الداخلي، وأن المديرين يجب أن يركزوا على السوق الداخلية (الموارد البشرية) بقدر اهتمامهم بالسوق الخارجية (العملاء)، إذا كانوا يريدون نجاح استراتيجياتهم وفعالية تنفيذها. فمن المهم توفير البيئة الداخلية المناسبة لتعزيز الوعي بالعملاء، وتطبيق الاستراتيجيات ذاتها التي يستخدمها مدراء التسويق للترويج للمنتجات والخدمات خارج المؤسسة. ولذلك، فإن الأدوات التي يتم استخدامها على نطاق واسع في البيئة الخارجية (على سبيل المثال، أبحاث السوق، والتجزئة) يمكن أن تستخدم داخليا لتحفيز الموارد البشرية. كما تنص هذه الدراسة على أن التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يكونا متكاملين مع بعضها البعض. ومن الاقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة هي ضرورة البحث في المستقبل لبناء وزيادة وصل هذا النموذج. لأنه هناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث لتحديد العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية نظريا وتجريبيا. وهو ماتم اخذه بعين الاعتبار في هذه الدراسة من خلال البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية نظريا، والبحث في مدى قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري نظريا وتطبيقيا.

رابعاً، دراسة (Sheeraz, et al, 2012)

Muhammad Sheeraz, Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, *The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 8, 2012.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي في المحافظة على الموظفين في القطاع المصرفي في منطقة خان- باكستان-، كما تهدف إلى تجسيد الفكرة التالية: بما أن التسويق هو العملية التي يتم بها إرضاء العملاء الخارجيين من خلال المعرفة الدقيقة لاحتياجاتهم ورغباتهم، فعندما نعمل نفس الشيء مع موظفينا ونعمل على إرضائهم، كيف تكون نتائج ذلك؟. ويعد هذا من الأسباب التي جعلنا نرشد هذه الدراسة

كنموذج لبحثنا بالإضافة إلى انه يشمل متغيري الدراسة المستقل وهو التسويق الداخلي، وبعد من أبعاد تنمية رأس المال البشري وهو المحافظة. وكأبعاد لمتغيرات هذه الدراسة استخدم الباحثون، الاتصالات الداخلية، التدريب، النمو في المستقبل، التحفيز، كأبعاد للتسويق الداخلي، ودراسة كيفية تأثيرها على الاحتفاظ بالموظفين.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون الأساليب الكمية، بحيث تم جمع البيانات بين مختلف فروع البنوك في مدينة باكستان، والتي مست 32 فرعاً لبنوك مختلفة بما في ذلك البنوك المملوكة للدولة والخاصة. وقد تم تصميم استبيان بأسئلة دقيقة، واختيار ما مجموعه 128 كحجم للعينة، أعيد منها 118 استبانته، واستخدم برنامج SPSS لتفريغ وتحليل البيانات. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الاتصال الداخلي، التدريب، والتحفيز لها تأثير إيجابي في المحافظة على الموظفين. لذلك يرى الباحثون في هذه الدراسة بأنه إذا كانت البنوك في باكستان ترغب في المحافظة على الموظفين لفترة أطول من الزمن، فمن المستحسن الاهتمام الكافي بالتسويق الداخلي، كما أنه من نتائج هذه الدراسة مساعد مديري البنوك على تبني سياسات ملائمة للمحافظة على الموظفين.

ومن الاقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة هي أنه لتعميم نتائج البحث على بنوك أخرى في باكستان، يتطلب إجراء المزيد من البحوث، وتكرار هذه الدراسة في تخصصات أخرى (غير البنوك). كما تقترح أيضاً بأنه على الباحثين التحقق في عوامل أخرى للتسويق الداخلي والتي قد يكون لها تأثير في المحافظة على الموارد البشرية في المصارف والبنوك مقارنة مع غيرها من مدينة باكستان وفي البنوك من خارج البلاد. وهو ما أخذته هذه الدراسة بعين الاعتبار بحيث تم اختيار مؤسسات في تخصصات أخرى غير البنوك، كما أخذت أبعاد أخرى للتسويق الداخلي بالإضافة للتي اعتمدت في هذه الدراسة (الاتصالات الداخلية/الترويج الداخلي).

خامساً، دراسة (Mishra & Sinha, 2014)

Teena Mishra & Shalini Sinha, *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*, International Journal of Commerce, Business and Management, Vol. 3, No. 5, 2014.

تهدف هذه الدراسة في البحث عن الطريقة المناسبة لتنفيذ التسويق الداخلي وتحسين تحفيز الموظفين من خلال التركيز على خدمة العملاء. وبعد الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو جعل الموظفين يشعرون بأن الإدارة تهتم بهم وباحتياجاتهم. وقد تم ترشيح هذه الدراسة كنموذج للبحث لعدة أسباب منها أنها شملت متغير الدراسة المستقل وهو التسويق الداخلي ومؤشر من أبعاد المتغير التابع وهو التحفيز الذي يدخل ضمن بعد المحافظة على رأس المال البشري. بحيث تم قياس التسويق الداخلي في هذه الدراسة بالأبعاد التالية: أبحاث السوق الداخلية وتجزئتها، الاتصالات، التسعير الداخلي، سياسة المنتج. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على الأسلوب الكيفي للربط بين المتغيرات والاستناد على الدراسات السابقة لإثبات تلك النتائج.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن التسويق الداخلي يبدأ مع تحفيز الموظفين في المؤسسة. لأنهم قوتها وان تحفيزهم يعد مطلب ضروري لنجاح التسويق الداخلي. ولتحسين أداء المؤسسة عليها تنفيذ التسويق الداخلي في السوق الداخلية قبل تنفيذ استراتيجيات التسويق الخارجي، فمن المهم تحفيز الموظف أولاً قبل البحث عن إرضاء العملاء. كما تكشف هذه الدراسة عن الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تنفيذ التسويق الداخلي.

ومن الاقتراحات التي جاءت بها هذه الدراسة أن هناك حاجة للإكثار من البحوث في الجانب النظري والدراسات التجريبية حول كيفية تنفيذ التسويق الداخلي. وهو ما حاولنا تجسيده في دراستنا، من خلال اختيار أبعاد مناسبة للتسويق الداخلي لمحاولة تجسيدها وقياسها داخل المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة

بناء على الدراسات السابقة التي تم استعراضها، يتضح بأنها قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها والموضوعات التي تناولتها، وتنوع الأماكن التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما تناول موضوع التسويق الداخلي وسعى إلى التعرف على العلاقة بينه وبين إدارة الموارد البشرية مثل دراسة (Davoudi & Kaur, 2012)، ومنها ما هدف إلى جعله كمصدر للمزايا التنافسية مثل دراسة (Iacovone, 2009)، ومنها ما تناول أثر التسويق الداخلي على المحافظة على الموظفين مثل دراسة (Sheeraz, et al, 2012)، ومنها ما هدف إلى ربطه بالتحفيز وجعله أداة لتنفيذه مثل دراسة (Mishra & Sinha, 2014)، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية مثل دراسة (Ioan & Ivana, 2011)، وقد تباينت مستويات التسويق الداخلي بين هذه الدراسات باختلاف المتغير الذي تم ربطه به من جهة، وباختلاف الزمن والبيئة الثقافية، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة، والأبعاد المختارة من جهة أخرى. كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، بناء على الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع والأساليب المستخدمة.

أما فيما يخص هذه الدراسة فقد اشتركت مع كثير من الدراسات السابقة في بعض العناصر واختلفت معها في بعضها الآخر، حيث تميزت هذه الدراسة بتركيزها على الكشف عن مستوى كل من التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري لدى مجموعة من المؤسسات لولاية بسكرة، والتعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، وكيف يمكن أن يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال اختيار أبعاد خاصة (بهذه الدراسة) للتسويق الداخلي وهي: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي. وأبعاد خاصة (بهذه الدراسة) لتنمية رأس المال البشري وهي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري،

المحافظة على رأس المال البشري. ويمكن إجمال ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

أولاً، من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي اعتمدت في هذا البحث، فقد انحصرت بين 2009 و 2014، والدراسة الحالية فقد امتدت من 2012 حتى 2016، مما يعني في تواصل مع الدراسات التي تطرقت للتسويق الداخلي والاستفادة من ما توصلت إليه من نتائج واقتراحات.

ثانياً، أما من حيث نوع المؤسسات التي تمت فيها الدراسة الحالية فكان في المؤسسات الصناعية، لكن في الدراسات السابقة فإن أكثر المؤسسات دراسة هي: مؤسسات الخدمات مثل البنوك.

ثالثاً، أما من حيث نوعية الدراسة الحالية فهي دراسة تطبيقية مزجت بين الأسلوب الكمي والكيفي معا من خلال استعمال الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وهو ما لم نجده في الدراسات السابقة، بحيث اعتمدت الدراسات السابقة لكل من (Iacovone, 2009)، (Sheeraz, et al, 2012) على الأسلوب الكمي واستخدام الاستبيان، أما الدراسات المتبقية فهي دراسات نظرية تعتمد على العلاقات الوصفية للربط بين المتغيرات.

رابعاً، ومن حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة أغلبها أجنبية ومن مناطق مختلفة، مثلا دراسة (Iacovone, 2009) في إيطاليا، ودراسة (Ioan & Ivana, 2011) في صربيا، ودراسة (Sheeraz, et al, 2012) في باكستان، أما الدراسة الحالية فهي في الجزائر، كما نلاحظ أن كل دراسة أخذت من بيئة مختلفة عن الأخرى من حيث الدولة والقارة كذلك مما يمنح الدراسة الحالية تميزا في النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بسابقتها.

المطلب الثالث: مجال توظيف الدراسات السابقة

ويقصد بها عملية الاستخدام المنهجي المنظم للدراسات السابقة في فصول الأطروحة، وبما يحقق الفائدة العلمية المرجوة (عباس الشريفي، 2009، ص138). وأهمية ذلك تتضح من عدة نواحٍ، منها توضيح وشرح خلفية موضوع الدراسة؛ وضع الدراسة في الإطار الصحيح وفي الموقع المناسب بالنسبة للدراسات والبحوث الأخرى، تبيان ما ستضيفه إلى التراث العلمي؛ تجنب الأخطاء والمشكلات التي وقع بها الباحثون السابقون واعترضت دراساتهم؛ عدم التكرار غير المفيد وعدم إضاعة الجهود في دراسة موضوعات بحثت ودرست بشكل جيد في دراسات سابقة (عبد الرحمن الواصل، 1999، ص28).

بحيث على الباحث قبل التطرق لموضوع بحثه يطلع على الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس الموضوع وذلك للتأكد من عدم تطرق الدراسات السابقة للإشكالية من الزاوية نفسها، والمنهج نفسه، أو التأكد من وجود قصور بها من حيث المضمون أو المنهج، يستوجب إعادة البحث أو مزيدا من الجهود البحثية. فالقصور

في المنهج قد يؤدي إلى نتائج خاطئة، والقصور في المضمون، يعني وجود جوانب للموضوع لا تزال في حاجة إلى البحث، أو للإضافة أو التعديل. وهذا يؤدي إلى البرهنة على أهمية البحث المقترح وجدوى تنفيذه (سعيد إسماعيل صيني، 2010، ص204).

وقد تم توظيف الدراسات السابقة للدراسة الحالية في العناصر التالية: اقتراح فرضيات الدراسة، تحديد المنهج المناسب، وكيفية قياس متغيرات الدراسة، اقتراح نموذج الدراسة، الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وكيفية استخدامها، أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لمنهج الدراسة، وعند تفسير النتائج. ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً، بحيث تم الاعتماد على عدة دراسات في الإطار المفاهيمي للدراسة، منها الدراسات التي تطرقت لتنمية رأس المال البشري وهي تقدر بحوالي (150) والتي تنوعت بين المقالات والمذكرات. ودراسات أخرى تطرقت للتسويق الداخلي والتي تقدر بحوالي (100) والتي تنوعت هي الأخرى بين المقالات والمذكرات.

ثانياً، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري للدراسة من خلال تحديد منهجية الدراسة، إجراءاتها، وكيفية قياس متغيراتها، نموذج الدراسة، ومن الدراسات التي وظفت لذلك دراسة كل من (أقطي جوهره، 2014)، (Mat, 2008)، (Farzad, 2007).

ثالثاً، للتأكد من أن مشكلة البحث لم يتم بحثها من قبل. فمن خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تمكنت من الحصول عليها ودراساتها لم تجد دراسة عالجت مشكلة بحثها، وإنما توجد بعض الدراسات تطرقت لأجزاء منها فقط مثل دراسة (Ioan & Ivana, 2011) التي عالجت مشكلة كيفية تحسين نوعية الموارد البشرية وتحفيزهم ورضاهم من خلال تنفيذ التسويق الداخلي. ودراسة (Sheeraz, et al, 2012) التي تطرقت لمشكلة تأثير التسويق الداخلي على المحافظة على الموظفين. ودراسة (Mishra & Sinha, 2014) التي عالجت مشكلة البحث عن الطريقة المناسبة لتنفيذ التسويق الداخلي وتحسين تحفيز الموظفين من خلال التركيز على خدمة العملاء. وفائدة ذلك بالنسبة للباحثة هي محاولة الانطلاق من النقطة التي وصل إليها غيرها في الدراسات السابقة، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة الإشكالية التالية: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

رابعاً، كما تم استخدام الدراسات السابقة في اقتراح فرضيات الدراسة، ومن بين الدراسات التي تطرقت للمزيج التسويقي الداخلي والتجزئة الداخلية نجد دراسة كل من (Mishra & Sinha, 2014)، (Ioan & Ivana, 2011). بالإضافة إلى الدراسات التي تطرقت لكل بعد لوحده، وهي كثيرة ومتنوعة، ومن تلك المتغيرات جاءت فكرة اختيارها كأبعاد للتسويق الداخلي، وربطها بتنمية رأس المال البشري.

خامسا، الاستفادة من اقتراحات وتوصيات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث. ومن هذه الجوانب المزيج التسويقي الداخلي والتجزئة الداخلية، وكيفية تجسيدهم داخل المؤسسة، واختبارهم في المؤسسات الاقتصادية باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، وهو ما تطرقنا له في هذه الدراسة. بحيث اقترحت دراسة (loan & Ivana, 2011) المزيد من البحوث عن تطبيق المزيج التسويقي الداخلي على أرض الواقع. كما تم استخدام الأسلوب الكمي من خلال الاستبيان في مؤسسة لا تكون مصنفة من الأوائل في المجال الاقتصادي لقياس مستوى التسويق الداخلي مثلما اقترحت دراسة (Iacovone, 2009). كما اقترحت دراسة (Sheeraz, et al, 2012) البحث في عوامل أخرى للتسويق الداخلي والتي قد يكون لها تأثير في المحافظة على الموارد البشرية، غير الاتصالات الداخلية، التدريب، النمو في المستقبل، التحفيز، وهو ما قمنا به بتغيير الأبعاد ودراسة مساهمتها في المحافظة على رأس المال البشري.

سادسا، الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية، بحيث تم توظيف الدراسات السابقة في معرفة نوع الاستبانة التي يمكن تطبيقها في هذه الدراسة وطريقة صياغة أسئلتها وذلك من خلال الدراسات التالية: (Chun Tsai, 2008)، (Nsour, 2013)، (Farzad et al, 2008)، (Sheeraz, et al, 2012). (Keller et al, 2006).

سابعا، الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد المقابلة الخاصة بالدراسة الحالية، بحيث تم الاعتماد في ذلك على المقابلة التي استخدمها (Varey & Lewis, 2000)، مع بعض التغييرات التي أجرتها الباحثة لتخدم أهداف الدراسة الحالية، بحيث تم ربط أسئلة المقابلة لتشمل متغيري الدراسة التابع والمستقل.

ثامنا، كما تم توظيف الدراسات السابقة في قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وهو النموذج الذي استخدمته دراسة (Varey & Lewis, 2000).

تاسعا، كما تم توظيف الدراسات السابقة للمساهمة في زيادة معدل الاستجابة للاستبيان من خلال إرفاق الاستبانة بالبريد الإلكتروني الشخصي، وذلك لكي تكون الباحثة في تواصل مع المستجوبين في حالة عدم فهم عبارة معينة أو تقديم إضافات أخرى، وقد تم توظيف هذه الفكرة من دراسة (Sheeraz, et al, 2012).

عاشرا، تزويد الباحثة بخلفية تناقش في ضوئها نتائج البحث، من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها ومناقشتها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل :

هدف هذا الفصل إلى وضع الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية المطروحة، بحيث تم التعرف على مشكلة الدراسة وفرضياتها، ومن ثم الهدف من هذه الدراسة، والمنهج الذي اتبعته للوصول إلى ذلك الهدف، والنموذج الذي تم الاعتماد عليه لمنح تفسير مبدئي لهذه الدراسة ومتغيراتها وأبعادها.

كما تم التعرف على الإجراءات المتبعة للإجابة عن إشكالية الدراسة من حيث معرفة مجتمع الدراسة وعينتها، وطرق وأساليب جمع البيانات من أفراد العينة، والأدوات المعتمدة في ذلك، ومن ثم التعرف على الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع، والإضافة التي جاءت بها دراستنا والتي تميزها عن سابقتها.

الفصل الثاني :

الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري

تمهيد

كان الاعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن أن رأس المال المادي وامتلاك التكنولوجيا الحديثة هو أساس نجاح المؤسسة وتفوقها، وما الموارد البشرية إلا مجرد تكاليف يجب تقليلها قدر الإمكان. لكن مع أعقاب التوجه نحو اقتصاد المعرفة تطلب تراكما معرفيا أكثر منه كميا، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بشكل آخر من أشكال رأس المال متجسدا في رأس المال البشري، وبذلك لم تعد الحيازة على أحدث الآلات والمعدات مصدرا للتمييز بين المؤسسات، ولكن أصبح أساس النجاح هو القدرة على استخدامها (أشواق بن قدورة، 2013، ص62). وهذا يفضل ما تمتلكه المؤسسة من رأس مال بشري.

وبدأت المؤسسات تدرك بأن المنافسة القائمة على التكنولوجيا ورأس المال المادي عابرة، وإنما بقائها واستمرارها يكمن في رأسمالها البشري، وفي قدرتها على خلق قيمة من خلاله (Abeysekera, 2006, p587)، وبذلك اعتبر رأس المال البشري من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسات، وهو ما أدى إلى أن أغلبها أصبحت تركز بشكل اكبر على تنمية رأس المال البشري من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية والاستثمار فيها من خلال التعليم والتدريب، ومن ثم المحافظة عليها. كما أن غالبية المؤسسات أصبحت على وعي كامل بأن قيمتها الحقيقية لا تكمن في امتلاك رأس المال البشري وإنما ترجع لاستخدامه وتجديد رصيده المعرفي باستمرار من خلال تنميته.

ويأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على موضوع تنمية رأس المال البشري وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان "ماهية رأس المال البشري"، يتم من خلاله إبراز مفهوم رأس المال البشري وكذلك مكوناته ومن ثم التطرق إلى نظرياته وإدارته.

أما المبحث الثاني بعنوان "تنمية رأس المال البشري"، فيتطرق إلى مفهوم تنمية رأس المال البشري، أهميته ومتطلبات تنميته، ومن ثم تشخيص لعمليات تنمية رأس المال البشري من خلال قياسه.

أما المبحث الثالث بعنوان "عمليات تنمية رأس المال البشري"، فيتطرق إلى استقطاب أفضل الموارد البشرية، وكذا التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، والاستثمار في تدريب رأس المال البشري، ومن ثم كيفية المحافظة عليه.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري

إن استخدام مصطلح رأس المال استوحاه الباحثون من مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري، وعرفت الفكرة إقبالا كبيرا خاصة بعد أبحاث Schultz في الستينيات، التي كانت نقطة البداية للعديد من الدراسات فيما بعد، فاختلف الباحثون في تحديد مفهومه، ومعرفة مكوناته، وكيفية إدارته. وهو ما جعلنا نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية لرأس المال البشري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري

إن أهم ما يميز المرحلة الراهنة للمؤسسات هو اعتماد منتجاتها على المكوّن المعرفي اللامادي، وهذا ما أدى إلى تعاظم أهمية الجوانب اللامادية في المؤسسة، إلى درجة أنها أصبحت بمثابة رأس مال غير ملموس، ومنها ما يعرف اليوم برأس المال البشري.

الفرع الأول: العنصر البشري من آلة للإنتاج إلى رأس المال

إن فكرة اعتبار المورد البشري كرأس مال ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر أمثال: J.S. Mill, A. Simth, A. Marshal (عيسى هاشم، 2005، ص18). وهذه الفكرة كانت حوصلة لتطورات عديدة عرفها المفهوم نتيجة زيادة أهمية ومكانة العنصر البشري داخل المؤسسة. ورأس المال في اللغة يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي، والمال: يمثل الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل. أما رأس المال فانه يمثل المال أو الثروة التي تولد الدخل (مطانيوس حبيب، 2014، ص704)، ونواتج أخرى مفيدة على مدى فترات زمنية طويلة (Gilley et al, 2009, p453). وبمعنى آخر هو كتلة ومخزون وليس تدفقاً مثل الدخل، لأنه تراكم يخصص للاستثمار أو التوظيف وليس للإنفاق الاستهلاكي. وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية *caput/capitis* بمعنى الأساسي والجوهري (مطانيوس حبيب، 2014، ص704).

وضّم العنصر البشري إلى الإطار التحليلي لرأس المال يعتبر فكرة أدخلها العديد من الباحثين، بحيث اعتبر كل من Marshall & Fisher, Thünen, Senior, Walras بان العنصر البشري بأكمله يمثل رأس مال. في حين Smith و Say و List ذكروا بأن الكفاءات والقدرات المكتسبة للعنصر البشري هي فقط ما يمثل رأس مال.

وقد صنف Smith مهارات وقدرات العنصر البشري في فئة رأس المال الثابت* (fixed capital)، ويستند في ذلك على أن مهارات العنصر البشري يمكن اعتبارها مثل الآلة التي لها تكلفة حقيقية وتولد ربحاً (Teixeira, 2002, p3).

وقد استوحى الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية هذا المصطلح ليطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري، والذي يركز على القوة البشرية كأصل من أصول المؤسسة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحيتها تماماً كما الأصول المادية، وكذا على إنتاجية العنصر البشري في حد ذاته (Teixeira, 2002, p3). بعدما كان ينظر إليه تقليدياً كمجرد تكلفة يجب التقليل منها قدر الإمكان نظراً لتركيز اهتمام المؤسسة على القوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية.

ولذلك، لاقت هذه الفكرة نقداً كبيراً لأنها أهملت الجانب الفكري للعنصر البشري، وهو ما أدى إلى تفضيل الباحثين استخدام مصطلح الأصول البشرية، للإشارة إلى أن العناصر البشرية يجب أن تعامل على أنها أصول مثلها مثل الأصول الملموسة (Andriessen, 2004, p64-65). لأن الأصل يعطي للعنصر البشري قيمة أفضل، ويقدم منفعة مستقبلية ويمكن قياسه نقدياً بطريقة موضوعية (حسين يرقى، 2008، ص142).

ومع ذلك لاقت فكرة اعتبار العنصر البشري أصلاً للمؤسسة معارضة ونقداً شديدين بحجة أن الأصول هي ما يدخل في ملكية المؤسسة، ولا يمكن أن يكون الإنسان ملكاً لها فهذا يقلل من شأنه وقيمه. كما أنه لا يمكن معاملة الناس كأصول لأسباب أخلاقية (Andriessen, 2004, p65). واعتبار العناصر البشرية كأصول هو مفهوم غير محدود، ومشكوك فيه في الواقع، بسبب أنه لا يمكن معاملتهم كأصول سلبية يمكن شراؤها وبيعها واستبدالها. وفكرة أن المؤسسات تملك الأصول البشرية مثلما تملك آلات غير مقبولة من حيث المبدأ وغير قابلة للتطبيق عملياً، لأنه لا يمكن وضع الناس في نفس فئة الآلات والمعدات (Armstrong & Baron, 2007, p165).

لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة العناصر البشرية كمورد بدلاً من اعتبارهم أصولاً، والمبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل هي: أن الموارد البشرية تعد استثماراً إذا أُحسن إدارته وتنميته كما يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد إنتاجيتها؛ إن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تكون لإشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية؛ بيئة العمل لا بد أن تهيأ وتشجعهم على تنمية واستغلال مهاراتهم؛ برامج وسياسات

* Adam Smith (1723-1790): يتكون رأس المال الثابت من القدرات المكتسبة المفيدة التي يمتلكها كل أعضاء المجتمع. مع اكتساب بعض من المواهب المعينة، ويتم المحافظة عليها من قبل مكتسبها خلال تعلمه، دراسته، أو تدريبه، وهي تتطلب دائماً تكاليف، كما يمكن اعتبارها بنفس المنظور كآلة أو وسيلة تسهل وتختصر العمل، والتي رغم أنها تكلف تكاليف معينة، إلا أنها تغطي تلك التكاليف بأرباح. وفي نفس السياق فرق Adam Smith بين رأس المال الثابت (عدة دورات) ورأس المال الدوري (يستهلك لأول استعمال) (أشواق بن قدورة، 2013، ص32).

الموارد البشرية لا بد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الموارد البشرية وأهداف المؤسسة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام (سليمة رقيبة، 2009، ص269).

وبناء على ذلك، ومنذ سنة 1980 تغيرت فعلا النظرة للعنصر البشري وبدأت العناصر البشرية تعامل كموارد إبداعية وحيوية، للتعبير عن حقيقة أن الموارد البشرية هي مصادر للثروة (Andriessen, 2004, p64). وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها (يحياوي فاطمة، 2010، ص4). وهو ما أدى إلى نقد ورفض فكرة اعتبار العنصر البشري كمورد، لان العنصر البشري لا يمكن التحكم فيه ولا السيطرة عليه.

وقد واكب هذا النقد تطور كبير في الأبحاث حول رأس المال البشري التي استطاعت أن تبرز قيمته الإستراتيجية من خلال قدرة المؤسسة على الاستثمار فيه والاستفادة من خدماته بدلا من البحث عن أساليب تملكه، واعتباره موردا يمكن تطويعه والتحكم فيه من خلال إدارته وتطويره وفقا لرغبتها وتماشيا مع أهدافها (يحياوي فاطمة، 2010، ص20). فتغيرت بذلك وجهات النظر للمورد البشري واعتباره طاقة فكرية وقدرة معرفية، مصدر للابتكار، قوة محرك لمختلف الموارد المادية والتقنية، طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات، مصدر القدرات، قوة لدفع التغيير، مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية، مجموعة قيم وشحنة انفعالات (يحياوي فاطمة، 2010، ص6).

ونظرا لان العنصر البشري يقدم خدمات حالية ومستقبلية ولفترات زمنية متعاقبة، لما يملكه من تراكم المعارف والمهارات والخبرات والتي تزداد باستعمالها، فان هذا التراكم والمخزون المعرفي يعد ثروة للعنصر البشري والمؤسسة التي ينتمي إليها، وضمن هذا السياق تم اقتباس مفهوم رأس المال واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف برأس المال البشري (أشواق بن قدورة، 2013، ص23). الذي يطلق على قيمة معارف ومهارات المورد البشري التي تمثل ثروة المؤسسة. لذلك يرى ستيوارت بأن رأس المال البشري لا يمثل كل من يعمل بالمؤسسة، فمدير المصنع الذي يقلل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه، هو مثال لرأس المال البشري. ولكن الجملة التي تتكرر كثيرا من أن "العاملين هم رأس مالنا الأساسي" هي بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري (توماس ستيوارت، 1997، ص2). وهو ما أدى إلى ضرورة تحديد مفهوم رأس المال البشري.

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال البشري

لقد اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، فظهرت تعاريف متعددة، ركز كل منها على جوانب معينة. وان هذا الاختلاف مرده المرجعية التي يستند إليها كل باحث من جهة. بالإضافة إلى أن مفهوم رأس المال البشري معقد ومتعدد الأوجه من جهة أخرى (Laroche, 1998, p5).

لذلك يمكننا صياغة تعاريف رأس المال البشري من جوانب ووجهات متعددة. فضلا على أن رأس المال البشري من مكونات رأس المال الفكري*، الذي يعرف على انه: المعارف والكفاءات والقدرة على التطوير والابتكار (Armstrong & Baron, 2007, p171). فهو أيضا عنصر هام من الأصول غير الملموسة للمؤسسة (Armstrong & Baron, 2007, p5). وإذا كان رأس المال الفكري هو الشجرة فان رأس المال البشري هو الجذور التي تجعل هذه الشجرة تنمو وتكبر (عمر جبرائيل صليبي، 2013، ص375).

هناك من يعرف رأس المال البشري بناء على بعض الصفات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية في المؤسسة لتشكّل رأس المال البشري مثل Legros & Gallié، حيث يريان بان رأس المال البشري يتمثل في: المعارف، الكفاءات، وغيرها من الصفات الموجودة في الموارد البشرية والتي لها صلة بالنشاط الاقتصادي (Gibson & Oxley, 2003, P273). ويضيف Armstrong بالإضافة إلى الصفات السابقة صفة الذكاء، التي تعطي المؤسسة طابعها المميز (Armstrong, 2009, p67). ويذهب Laroche للتفصيل أكثر في هذه الصفات التي صنفها إلى فطرية ومكتسبة، بحيث اعتبر رأس المال البشري تجميع للقدرات الفطرية والمعارف والمهارات التي اكتسبتها وطورتها الموارد البشرية طوال حياتهم. بحيث تمثل القدرات الفطرية جميع القدرات البدنية والفكرية والنفسية التي يملكها المورد البشري من وقت الولادة وهي تختلف اختلافا كبيرا بين الموارد البشرية بسبب الوراثة. ويشمل رأس المال البشري أيضا المعارف والمهارات التي يتم الحصول عليها على مدى حياة المورد البشري، من خلال التحويلات المعرفة بين الأجيال، والاتصالات الشخصية، والخبرة في العمل، والتدريب والتعليم والتنشئة الاجتماعية (Laroche, 1998, p5-6).

وهو ما يتوافق مع تعريف Bontis & Choo عندما عرفا رأس المال البشري على انه الجمع بين أربعة عوامل هي: الوراثة، التعليم الخاص، التجربة، المواقف المتعلقة بالحياة والأعمال (Choo.C.W & Bontis, 2002, p630-631). إن هذا التعريف حصر رأس المال البشري في أربعة مكونات أساسية، بحيث ركز على الوراثة نظرا لوجود بعض المعارف والمهارات التي تولد مع المورد البشري وهي صفات فطرية فيه. أما فيما

* يعرف رأس المال الفكري على أنه: القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير ملموسة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي)، وقد صنّفه Stewart إلى ثلاث فئات: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني (نجم عبود نجم، 2008، ص289-902). يعرف في اللغة الفرنسية "Capital Intellectuel" وباللغة الانجليزية "Intellectual Capital"، يعرفه الاقتصاديون برأس مال المعرفة وخبراء الإدارة يشيرون إليه على أنه رأس مال فكري والمحاسبين يدعوه رأس مال غير ملموس. ولقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات عندما أطلق "Ralph Stayer" مدير مؤسسة "جونسون فيلي" للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري" حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المؤسسات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسات". ومن المفكرين الأوائل الذين أدركوا أهمية رأس المال الفكري "Leif Edvinsson" من سكاكنديا، و "Karl Erik" من المؤسسة الأكثر نجاحا في مجال النشر في السويد "Affarsvarlden" و "Thomas Stwart" من الولايات المتحدة الأمريكية وهو صحفي بمجلة الثروة (عبد الحفيظ لعور، 2011، ص4).

يخص التعليم الخاص فإنه توجد بعض الأمور يتعلمها المورد البشري بنفسه نتيجة التعلم الذاتي ولا ينتظر ذلك من المؤسسة للقيام به، أما ما يتعلق بالتجربة والمواقف المتعلقة بالحياة والأعمال فهي تخص نفس الشيء تقريبا، لأنه توجد بعض المعارف والمهارات لا يتعلمها المورد البشري لا بالتعليم ولا من خلال برامج المؤسسة المتمثلة في التدريب وغيره، بل تتعلق فقط بحياته وتجاربه وما يتعرض له من مواقف في إطار ذلك.

وهو ما يعني بأن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما: الجزء الفطري (الاستعدادات الجسمية والعقلية والفطرية) يولد مع المورد البشري، والجزء المكتسب (مجموع المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة) ينشأ ويتطور مع مراحل حياته. وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري (محمد دهان، 2010، ص23). لكن رغم الإضافة التي جاء بها هذا التعريف إلا أنه تجاهل دور المؤسسة في تشكيل رأس المال البشري وحصر ذلك فيما يتعرض له المورد البشري من مواقف داخلها، بالإضافة إلى أن رأس المال البشري أكبر بكثير من اعتباره مجرد مجموع لصفات ومكونات معينة.

أما Abeysekera فقد عرف رأس المال البشري من نفس الجانب السابق (الصفات) لكن بنظرة مغايرة تماما للتعريف السابقة بحيث عرف رأس المال البشري على أنه: مزيج من الأصول التي تمتلكها الموارد البشرية، بحيث يشمل المعارف، الكفاءات، القدرة التقنية، الصفات الشخصية مثل: الذكاء، الاتجاهات، الالتزام، والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال والإبداع، والرغبة في تبادل المعلومات، والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المؤسسة (Abeysekera, 2006, p 587). وهو يتوافق مع ما ذهب إليه Echdar، بحيث يصف رأس المال البشري باعتباره مزيج من ثلاثة عوامل رئيسية وهي (Echdar, 2013, p43):

1. الشخصية أو الميزة التي جلبت الوظيفة مثل: الذكاء، الطاقة، الموقف الإيجابي، الثقة والالتزام؛
2. قدرة الشخص على التعلم: الذكاء، الخيال، الإبداع، والموهبة؛
3. الدافع لتبادل المعلومات والمعرفة: روح الفريق، الهدف؛

يضيف التعريفين السابقين لما جاء من قبل كلمة مزيج وليس جمع كما عرف سابقا، لأن المزيج يعني بأن كل الصفات التي تتصف بها الموارد البشرية المشكلة لرأس المال البشري تساهم في بنائه وتكوينه ولها نفس الأهمية، ولا يمكن التركيز على إحداها وإلغاء الأخرى، لأن قيمة رأس المال البشري تكمن في مزج جميع مكوناته التي تمنحه أفضلية التجميع، بالإضافة إلى أن هذا التعريف ركز على بعض الصفات الشخصية التي لم يسبق ذكرها من قبل مثل الالتزام، الذي يؤدي إلى اندماج المورد البشري بالمؤسسة وتفضيلية البقاء واستمرار العمل بها، بالإضافة إلى الخيال الذي يجعل تفكير المورد البشري واسع ومفتوح على كل المجالات بدون حدود مما يمنحه صفة المخاطرة والإبداع، الذي ينعكس ايجابيا على استراتيجيات وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تركيزه أيضا على تبادل المعلومات والتي لها أهمية من خلال توزيع المعارف ونشرها، مما يسمح للمورد البشري

بالمشاركة في فريق العمل بكل المعارف التي يمتلكها والمهارات التي يتقنها، والذي ينعكس بدوره على تحقيق أهداف المؤسسة.

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها ركزت على بعض الصفات التي يجب أن تتصف بها الموارد البشرية في المؤسسة لتشكل رأس المال البشري، فمنها ما هو فطري ومنها ما هو مكتسب، لكن مفهوم رأس المال البشري لا يمكننا حصره في مزج بعض الصفات الفطرية والمكتسبة التي يتم تشكيلها في فترة زمنية معينة فقط، بل هو نتاج معارف ومهارات وخبرات سابقة تكونت لدى المورد البشري وأصبحت بمثابة مخزون.

وبخصوص ذلك يمكن القول بان مستوى الخبرات والمعارف والكفاءات التي تشكلت في وقت سابق من قبل الموارد البشرية يمكن اتخاذها كمخزون لرأس المال البشري (OECD, 1998, p15). وهو الجانب الآخر في تعريف رأس المال البشري الذي يعرف رأس المال البشري على انه: مخزون من المعارف، والكفاءات، والخبرات (Baron & Armstrong, 2007, p21). بحيث يعد هذا التعريف من بين احداث التعريفات، لأنه يركز على فكرة المخزون الذي يدل على أن المعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت فيما سبق تحولت إلى مخزون من رأس مال بشري للمؤسسة.

ويؤكد على ذلك Kulvisaechna & Stiles بحيث عرفا رأس المال البشري على أنه القدرة على الإضافة إلى خزان المعارف والمهارات، والخبرات، من خلال التعلم (Stiles & Kulvisaechna, p5). فلا يكفي وجود المخزون، بل يجب تجديده باستمرار من خلال الزيادة في الكفاءات والمعارف والخبرات، لأنها تتقدم بسرعة، ويكون هذا التجديد حسب الباحثان من خلال التعلم. ويقدم كل من Sofian & Chin شرح أكثر تفصيل لتعريف رأس المال البشري من جانب المخزون حينما اعتبراه مثل المعرفة الفردية المخزنة في عقول الموارد البشرية، والمعرفة جزءاً لا يتجزأ من الموارد البشرية في المؤسسة (Chin & Sofian, 2011, p1092). إن هذا التعريف نظر لرأس المال البشري من جانب المعرفة الفردية، وبأنه يملك نفس أهمية وقيمة هذه المعرفة التي تكون مخزنة في عقول الموارد البشرية، والتي يتضح من خلالها بان رأس المال البشري له نفس خصائص المعرفة. كما يتضح أيضاً بأن مخزون رأس المال البشري له أهمية كبيرة للمؤسسة، والذي يمكن أن تستخدمه في:

1. معرفة كمية ونوعية المهارات والمعارف المتواجدة بالمؤسسة في الفترة الحالية، وبناء استراتيجياتها على أساس ذلك؛
2. تقدير كمية ونوعية المهارات والمعارف التي ستحتاجها في الفترات القادمة (المستقبل)؛
3. بإمكان المؤسسة مواجهة كل التحديات التي تواجهها دون الخوف من المواجهة، لأنها تمتلك المهارات والمعارف والخبرات القادرة على المواجهة والتأقلم مع أي تغيير ممكن، وهذا نظراً لمرونتها العالية ؛
4. ضمان استمرار دورة حياة رأس المال البشري في المؤسسة؛

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها ركزت على فكرة اعتبار رأس المال البشري مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، لكن يجب التنويه بان مصطلح المخزون يخص الجانب المادي، لكن رأس المال البشري جزؤه مادي ملموس والجزء الأكبر فيه معنوي غير ملموس، مما يصعب من إمكانية تمثيله بالمخزون، لان هذا الأخير يفقد قيمته مع مرور الوقت عكس رأس المال البشري الذي يتراكم وتزداد قيمته مع الوقت.

وهو ما جعل رأس المال البشري يعرف على انه رصيد متراكم يتزايد مع زيادة مكوناته (المعارف والكفاءات والخبرات). وهذا ما ذهب إليه حسين يريقي حينما عرف رأس المال البشري بأنه تراكم يتزايد بالاستثمار بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل (حسين يريقي، 2008، ص137). بحيث يعد هذا التعريف الأقرب لمفهوم رأس المال البشري، لان المعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت وتراكت فيما سبق تحولت إلى رأس مال بشري للمؤسسة، وأن هذا الأخير نتج بفعل التراكم الزمني لكل منها.

ومن ثم توالت الأبحاث والدراسات التي تبرز أهمية وقيمة رأس المال البشري كمصدر هام لتوليد الثروة في المؤسسة (رند فخري عكرماوي، 2011، ص31-33)، باعتباره يحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للعملاء (ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، 2011، ص246). وعلى هذا الأساس ظهرت تعريف أخرى لرأس المال البشري من جانب جذب العملاء وخلق قيمة للمؤسسة.

وهو ما ذهب إليه سيد محمد جاد الرب حينما عرف رأس المال البشري على أنه: الموارد البشرية التي تستطيع إنتاج منتج يجذب العملاء ويخلق قيمة للمؤسسة، فهؤلاء يمثلون رأس مال بشري فهم يضيفون، يبدعون، ويبنكرون (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص113). حيث ركز هذا التعريف على أن رأس المال البشري لا يمثل الموارد البشرية التي تخلق المعرفة فقط (الإبداع)، بل يضم أيضا حتى الموارد البشرية التي تستطيع تطبيق وتجسيد هذه المعرفة (الابتكار)، والتي بإمكانها خلق قيمة للمؤسسة وإرضاء العملاء وجذب آخرين جدد. ونفس الفكرة يؤكد عليها *Dallimore et al* عند تركيزه على العملاء في تعريف رأس المال البشري بحيث عرفه على أنه: يمثل قدرات الموارد البشرية للمؤسسة اللازمة لتوفير حلول لعملائها (*Dallimore, et al, 2010, p674*). ويرى كل من *Santos et al* بأن رأس المال البشري هو: القيمة الناتجة عن معارف ومواهب الموارد البشرية التي تنتمي للمؤسسة (*Santos et al, 2010, p55*). وذلك من خلال ما تملكه هذه الموارد من تراكم معرفي.

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها ركزت على فكرة خلق القيمة وجذب العملاء في تعريف رأس المال البشري، وأشارت إلى أن المؤسسة تجذب العملاء وتحقق قيمة مضافة من خلال رأس مالها البشري إذا عرفت كيف تستفيد منه، ومن ما يمتلكه من مميزات، نظرا لان القيمة المضافة لا تكمن في امتلاك رأس المال البشري، ولكن في معرفة كيفية استخدامه واستخراج كل رصيده المعرفي المتراكم لإنتاج سلع وخدمات تستجيب

لاحتياجات ورغبات العملاء، ومن ثم تحقق أرباح للمؤسسة طيلة تواجده بها، لأن رأس المال البشري يهتك بعدم الاستعمال ويتزايد بالاستخدام.

وما يمكن استنباطه من التعاريف السابقة. أن هناك من يعتبر رأس المال البشري كمجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة، وآخر يعده مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، وهناك من ينظر لرأس المال البشري على أنه تراكم للمعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت فيما سبق بفعل الزمن. وهناك من ينظر لرأس المال البشري من جانب خلق القيمة وجذب العملاء أي النتائج المحققة للمؤسسة من خلال تواجد رأس المال البشري بها.

وفي ضوء ما تقدم وتأسيساً عليه، يمكننا أن نعرف رأس المال البشري على أنه: رصيد متراكم من الكفاءات والمعارف والخبرات التي يمتلكها المورد البشري في المؤسسة، هذه المكونات فيها ما هو فطري يولد مع المورد البشري (المعارف الضمنية)، وفيها ما هو مكتسب من خلال تواجده بالمؤسسة (الكفاءات، الخبرات)، والتي تساهم في زيادة إنتاجيته من جهة، وتحقيق قيمة مضافة لها من جهة أخرى بفضل تلبية احتياجات العملاء وإرضائهم.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال البشري

من خلال التعاريف التي سبقت اتضح بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، بيد أن هناك إجماع على تحديد خصائصه، التي نوضحها على النحو التالي:

أولاً، رأس المال البشري يتسم ببعدين: الأول الرصيد وهو قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والثاني التدفق وهو القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في العمل. بالإضافة إلى أنه يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي (نجم عبود نجم، 2007، ص 298). وذلك انطلاقاً من أن المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة أخرى جديدة وهكذا مثل الحركة الحلزونية. وعلى عكس الموارد المادية التي تهتك بالاستخدام فإن المعرفة تتزايد بالاستعمال وتنقص قيمتها بعدم استخدامها، مما أدى بان دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة رأس المال المادي لأن المعرفة تتوالد وتتزايد وتنتقل بين الموارد البشرية.

ثانياً، منحى إنتاجية رأس المال البشري يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومعارفه ومهاراته: وان عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (هدى زوير، عدنان داود، 2010، ص 115). مما يعني بان رأس المال البشري يتجدد مع التغيرات والتطورات التي تفرزها البيئة الخارجية، ويتوقف عطائه بانقضاء عمر المورد البشري، لذلك فإن منحى إنتاجيته يكون بنفس اتجاه معارفه ومهاراته وخبراته.

ثالثاً، رأس المال البشري ذو طبيعة متعددة الأبعاد: ونميز فيها البعدين التاليين: (احمد ضيف، محمد شتوح، 2011، ص6).

1. رأس المال البشري ذو البعد الكمي: والمتمثل في الموارد البشرية المتوفرة؛
 2. رأس المال البشري ذو البعد النوعي: والمتمثل في مجموعة الخصائص والمميزات الذاتية للمورد البشري مثل المرونة والقدرة على التكيف مع جميع التغيرات مهما كانت درجتها؛
- رابعاً، رأس المال البشري من الأصول غير الملموسة: والتي من مميزاتا أنه لا يمكن ملاحظتها مباشرة (Gibson & Oxley, 2003, p273)، وإنما نتائجه ملموسة وتمنح قيمة مضافة للمؤسسة.
- خامساً، رأس المال البشري فطري ومكتسب في نفس الوقت: فالأول يتمثل في المعارف الضمنية والذكاء...، أما الثاني فهو ناتج عن مسيرة المورد البشري العملية انطلاقاً من التعليم والتدريب، مما يعني بأنه نظام كلي متكون من أنظمة فرعية وهي المعارف والمهارات والخبرات والقدرات والذكاء...
- سادساً، رأس المال البشري يمكن الحصول عليه إما بشكل رسمي أو غير رسمي: ويتم اكتساب الرسمي من خلال سياسات وإجراءات المؤسسة والبرامج الموضوعية. كما يمكن الحصول على رأس المال البشري بشكل غير رسمي، من خلال التنظيمات الاجتماعية، والاتصالات الشخصية، والخبرة في العمل (التعلم عن طريق العمل)، وكذلك من خلال التعليم الذاتي (Laroche, 1998, p6).
- سابعاً، رأس المال البشري له نفس خصائص المورد الاستراتيجي: وذلك باعتباره مورداً إستراتيجياً يتصف بنفس الخصائص التي تتصف بها الموارد الإستراتيجية وفقاً لنظرية الموارد والكفاءات (بن خديجة منصف، 2013، ص165). ومنها صفة التفرد والندرة بحيث يصعب على المؤسسات الحصول عليه (Wang, et al, 2011, p3778) أو تقليده، كما أنه غير قابلة للتداول، فلا توجد سوق من شأنها أن تسمح بتبادل رأس المال البشري (Laroche, 1998, p6).
- وما يلاحظ على هذه الخصائص أنها نفسها خصائص المورد الاستراتيجي*، إلا أنه يجب الإشارة هنا بأنه ليست كل الموارد المتواجدة في المؤسسة لها نفس الأهمية الإستراتيجية، لذلك يمكن وضع المعايير التالية التي تسمح بتمييز الموارد الإستراتيجية (منها رأس المال البشري للمؤسسة) عن غيرها من الموارد في المؤسسة: لها قيمة، نادرة، عدم القابلية للتقليد، غير قابلة للإحلال، غير قابلة للنقل (بجياوي فاطمة، 2010، ص5). والتي يمكن توضيحها كما يلي:

1. ذات قيمة: أي مساهمة الموارد في خلق قيمة للمؤسسة، وذلك عندما يمكنها تصور أو تنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، من خلال قدرة هذه الموارد على معرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة في المحيط (Barney, 1991,)

* المورد الاستراتيجي: يعرف بأنه ذلك المورد الذي يصعب على أي مؤسسة أخرى أن تقوم بنسخه أو تقليده (بريان بيكر وآخرون، 2001، ص2-3).

p106). وأشار Eyler & Bullen إلى أن الموارد البشرية تمتلك قيمة إذا كانت قادرة على تقديم الخدمة في المستقبل (Bullen & Eyler, p6). وهو ما نجده في رأس المال البشري، فقيمة رأس المال البشري تتجلى في كون المعارف تؤدي إلى تحسين العمليات والمنتجات وبذلك تكسب المؤسسة ميزة تنافسية (بن خديجة منصف، 2013، ص165). وهو ما تثبته الأبحاث التي قدمها Armstrong & Baron سنة 2003 وبأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36 في المائة من إجمالي الإيرادات في المؤسسة (Armstrong & Baron, 2007, p33).

2. نادرة: فرأس المال البشري يحمل معارف ومهارات فريدة من نوعها (خالد بوجعدار، سهام عليوط، 2013، ص691)، نتيجة لتراكمها فهي خاصة بالمؤسسة ولا توجد غيرها (بن خديجة منصف، 2013، ص165). وهو ما يجعل رأس المال البشري موردا مميّزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة (سملاي يحضية، 2005، ص51)، مما يصعب من حيازته لدى المؤسسات المنافسة.

3. غير قابلة للتقليد: يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه (سملاي يحضية، 2005، ص51). ولكي تكون الموارد غير قابلة للتقليد هناك ثلاثة طرق هي: التبعية للمسار*، الغموض السببي**، التعقيد الاجتماعي*** (Barney, 1991, p107). وبالنسبة لخاصية صعوبة التقليد فرأس المال البشري خاص بمؤسسة بعينها وله بصماته المميزة، والمكتسب عبر الزمن بمشاركة جميع الموارد البشرية وتقاسم خبراتهم، فهو بذلك مختلف عن سائر المؤسسات الأخرى (بن خديجة منصف، 2013، ص165).

4. غير قابلة للإحلال: ويعني عدم إمكانية تعويض أو استبدال هذه الموارد بموارد أخرى مماثلة لها (صولح سماح، 2008، ص31). فالقدرة المميزة للتعاون وكثرة الحركة بين الموارد البشرية لا يمكن نسخها وإحلالها محل المعارف السابقة (بن خديجة منصف، 2013، ص165).

5. غير قابلة للنقل: عدم إمكانية نقل المورد من مؤسسة إلى أخرى نظرا للغموض النسبي ومعناه أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع أن تفهم الطريقة التي شكلت بها هذه الموارد ميزة تنافسية للمؤسسة (صولح سماح، 2008، ص31).

ثامنا، يعد رأس المال البشري من الأصول الخصوصية**:** والتي عرفها Wang et al على أنها الاستثمارات المادية والبشرية غير قابلة لإعادة التوزيع، وتكون متخصصة، فريدة من نوعها، مهمة، غير قابلة للإحلال (Wang et al, 2011, p330).

* التبعية للمسار: نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث.

** الغموض السببي: نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث.

*** التعقيد الاجتماعي: نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث.

**** الأصول الخصوصية asset specificity: يعد Williamson's صاحب التعريف الأصلي لهذا المفهوم (Wang, et al, 2011, p330)، ورأى بأن لديها مرجعية إلى الدرجة التي يمكن إعادة توزيعها للاستخدامات البديلة، بدون تصحية في قيمتها الإنتاجية، وقد حاول العديد فيما بعد من الباحثين إلى إعادة تعريف المفهوم من خلال التأكيد على جوانب معينة باستخدام تفسيرهم الخاص.

ومن أجل تفعيل وتحليل الأصول الخصوصية، تم تحديد مصادرها أو أنواعها* (Chisholm, 1993, p144) منها خصوصية الأصول البشرية والتي لها درجة عالية من الخصوصية كونها غير قابلة للتبادل (أشواق بن قدورة، 2013، ص47)، وتلقى أكبر قدر من الاهتمام سواء من الناحية المفاهيمية أو التجريبية، وهي تمثل مهارات المورد البشري ومعارفه المتخصصة وخبراته الخاصة، التي تتميز بصعوبة التحويل (Pawlicz, 2011, p8). كما أن مستوى التدريب والخبرة لدى الموارد البشرية تعد مؤشرات على خصوصيتها. وتعود هذه الخصوصية إلى الكفاءات المتراكمة لديهم على مر الزمن (Kalika, et al, 2000, p4)، والتي تنشأ من التعلم عن طريق العمل (Chisholm, 1993, p144).

وبناء على ذلك، يتضح بان الأصول الخصوصية تدخل ضمن معايير التقييم للقيمة الإستراتيجية للموارد، فالخصوصية هي ما يجعل الشيء خاصا وهذا يرتبط بالمعارف والكفاءات عموما، لكن هذه الخصوصية يمكن أن تكون: نادرة، أو صعبة التقليد، غير قابلة للإحلال، أو غير قابلة للنقل. وما يميز خصوصية رأس المال البشري هو تراكم الكفاءات والمعارف على المدى الطويل من خلال التدريب والتعليم، حيث أن مكوناته ليست قابلة للفصل عن بعضها، فكلما كثرت الخصوصيات كلما قلت إمكانية تحولها إلى المنافسين، فهي تمثل حاجزا واقيا ضد المنافسة (أشواق بن قدورة، 2013، ص47).

وبناء على ما سبق، يتضح بان الخصائص التي يتميز بها رأس المال البشري جعلته مميذا عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، وخاصة رأس المال المادي، الذي كان سائدا لفترة من الزمن إلى أن ظهور مفهوم رأس المال البشري، غير اتجاه المؤسسات صوبه، وذلك نظرا لعدة خصائص ميزته عن رأس المال المادي.

الفرع الرابع : التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي

إن رأس المال البشري ورأس المال المادي يختلفان جذريا، نتيجة طبيعة ومكونات وطريقة تراكم كل منهما. فرأس المال البشري مصدر تميزه هو انه لا يمكن فصله عن معارفه، مهاراته، وقيمه، في حين يمكن

*قدم Williamson ثلاثة أنواع لهذه المصادر يمكن أن تنشأ الأصول الخصوصية في أي منها وهي: خصوصية الموقع، خصوصية الأصول المادية، خصوصية الأصول البشرية (Williamson, 1981, p555). أما Chisholm فقد صنف الأصول الخصوصية إلى أربعة مصادر هي: خصوصية الموقع، خصوصية الأصول المادية، خصوصية الأصول المخصصة، وخصوصية الأصول البشرية (Chisholm, 1993, p144). لكن Pawlicz قدم ستة مصادر للأصول الخصوصية وهي: خصوصية الأصول المادية، خصوصية الموقع، خصوصية الأصول البشرية، الأصول المخصصة، رأس مال العلامة التجارية، خصوصية الأصول الزمنية (Pawlicz, 2011, p8). ويمكن تعريف هذه المصادر كما يلي: خصوصية الموقع site specificity : موقع المورد بالقرب من العملاء الرئيسيين، خصوصية الأصول المادية physical asset specificity : شراء معدات متخصصة من مورد معين لتصنيع منتج معين (Kalika, et al, 2000, p4)، الأصول المخصصة Dedicated assets : تشير إلى الاستثمارات العامة والتي تتم مع متعامل واحد محدد (Chisholm, 1993, p144)، رأس مال العلامة التجارية Brand capital : والتي تكون مرتبطة بشكل وثيق بسمعة المنظمة، خصوصية الأصول الزمنية Temporal asset specificity : وهي تشير إلى أن التوقيت والتنسيق بين الأنشطة أمر بالغ الأهمية (Pawlicz, 2011, p9).

فصله عن باقي الأصول المادية الخاصة به (Wright & Mahan, 2011, pp 93-104). بالإضافة إلى أن رأس المال البشري يتميز عن رأس المال المادي من ناحية انه غير ملموس مثل الآلات والمعدات مما يصعب قياسه ماديا بالرغم من الدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية (محمد مصطفى محمود، 2010، ص5).

كما أن رأس المال المادي يمكن بيعه ونقله بسهولة من مالك إلى آخر، أما رأس المال البشري فهو جزء لا يتجزأ من المورد البشري وتقتصر ملكيته له وحده، وهو بذلك ليس للتسويق لأنه لا يمكن فصله عن صاحبه (Laroche, 1998, p11). وانطلاقاً مما سبق، وبالاعتماد على تعاريف وخصائص رأس المال البشري التي سبق ذكرها، يمكن أن نميز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي من خلال الجدول التالي.

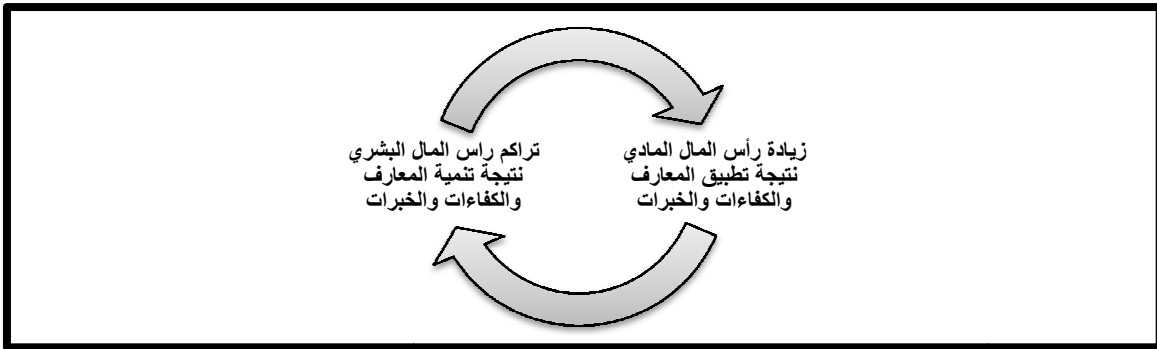
الجدول رقم (05): التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي

رأس المال البشري	رأس المال المادي
معنوي غير ملموس - موجود في عقول الأفراد	مادي ملموس - موجود في المؤسسة
متمثل في الموارد البشرية- يتزايد بالاستعمال	متمثل في الآلة - يخضع للاهلاك
عمره الإنتاجي طويل - عوائده متزايدة باستمرار	عمره الإنتاجي قصير - ذو عوائد متناقصة
أصحاب معارف ومهارات وخبرات عالية	عمال عاديون تقليديون
عدم امتلاكه بصفة مباشرة - يغادر المؤسسة	ملك للمؤسسة - لا يغادر المؤسسة
يمثل المعرفة الضمنية والباطنية - صعوبة نقله	يمثل المعرفة الصريحة- سهل التقليد
رأس مال متحرك - ينظر له كاستثمار	رأس مال ثابت - ينظر له كتكلفة
دورة حياته حلزونية طويلة نتيجة للتعلم الذاتي	دورة حياته حلقة قصيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تعاريف رأس المال البشري

من خلال دراسة التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي، يتضح انه توجد علاقة قوية بين الاثنين رغم الاختلاف الكبير والفرق الواضح بينهما، وهو أن تراكم رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة في التقدم التقني مما يعني زيادة في رأس المال المادي، وهذا الأخير ناتج عن تنمية رأس المال البشري باستمرار من خلال التجديد المستمر في المعارف والمهارات والخبرات. ولهذا أكد Lucas على ضرورة وجود مزيج من التوازن بين رأس المال المادي والبشري لتحقيق التنمية (Edgard & Cornachione, 2010, p32)، والشكل التالي يوضح العلاقة بين رأس المال البشري والمادي.

الشكل رقم (03): العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال الشكل السابق يتضح بأن رأس المال المادي نشأ بفضل رأس المال البشري، وسبب ذلك أنه إذا انمحت الثروة المادية، فإنه بالإمكان استعادتها بسرعة بواسطة الرصيد المعرفي لرأس المال البشري، ولكن لو بقيت الثروة المادية بدون وجود رأس المال البشري، فإن هذه الثروة سرعان ما تتضاءل وتزول. وما يؤكد ذلك تقييم أجراه البنك الدولي لـ 192 بلد تبيّن أن رأس المال المادي لا يمثل سوى 16% من إجمالي الثروة، وأن رأس المال الطبيعي يمثل 20%، بينما الأهم من الاثنين هو رأس المال البشري والذي يمثل 64% من الثروة الإنتاجية لهذه الدول (حسين يرقى، 2008، ص137).

ونتيجة لزيادة أهمية وقيمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسة وتفوقها، أدى إلى زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة به، لتحديد العديد من النقاط المبهمة لديه، ومنها مكوناته التي عرفت تنوعا كبيرا.

المطلب الثاني : مكونات رأس المال البشري

تعد معرفة مكونات رأس المال البشري من الأمور المهمة والجوهرية التي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك تعددت مكونات رأس المال البشري تبعا للتصنيفات التي وضعها الباحثون، فهناك من حددها بثلاثة وآخر إلى أربعة وحتى خمسة مكونات، لذلك سوف نحاول استعراض أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال البشري.

فمنذ سنة 2000 يبذل الكثير من الباحثين جهودا مكثفة من أجل بناء نموذج متكامل لمكونات رأس المال البشري يكفل تحقيق النجاح للمؤسسات (هنادي خليل ابودية، 2011، ص25)، وهذا لان تحديد مكونات رأس المال البشري يمثل احد المتطلبات الأساسية لمعرفة العناصر الحقيقية لنجاح المؤسسة بشكل أكثر تحديدا. والجدول التالي يعرض تصنيفات الباحثين الذين تناولوا مكونات رأس المال البشري، مرتبة حسب التسلسل الزمني لها كما يلي:

الجدول رقم (06) : مكونات رأس المال البشري حسب الباحثين

العناصر						الباحث
الإبداع	المهارات	القدرات	الخبرات	الكفاءات	المعارف	
			x	X	X	<i>Edvinssen & Malone, 1997, p34</i>
			x	X	X	<i>Stiles & Kulvisaechana, p5</i>
x	x		x	X	X	راوية حسن، 2005، ص367
	x		x		X	هاشم عيسى، 2008، ص68
x	x		x			هنادي خليل أبودية، 2011، ص25
	x		x		X	عمر جبرائيل صليبي، 2013، ص375

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن استعراض التصنيفات المختلفة لمكونات رأس المال البشري يتضح بأنه لا يوجد اتفاق محدد على مكوناته، فهي تتعدد وتتنوع تبعاً لكل باحث. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Edvinssen & Malone، Stiles & Kulvisaechana، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات التالية: المعارف، الكفاءات، والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة. واختيارنا لهذه المكونات ناتج عن اتفاق مجموعة من الباحثين بشأنها (أنظر الجدول السابق)، استناداً على أن تكرار العنصر هو بمثابة مؤشر على أهميته. وفيما يلي شرح مبسط لمكونات رأس المال البشري كل على حدا .

الفرع الأول : المعارف

يعرف قاموس ويسترن المعرفة* على أنها: الأشياء التي تعرف أو تعلم، ويعرفها قاموس Oxford بأنها حقيقة التعرف على الشيء (أكرم سالم، 2013، ص44). أما اصطلاحاً فتعرف بأنها "المخزون المتراكم للمعلومات والمهارات (Ariely, 2003, p02)، التي تهتم بربط الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات (Graham, 2002). وعليه يرى Neals & Winter** بأن مسألة اعتبار المعارف احد عناصر رأس المال في المؤسسة

* البحث في أصل المعرفة وطبيعتها ومداهما يدعى إبستمولوجي Epistemology أي فلسفة المعرفة، فالتجريبون يردون المعرفة إلى الحواس، والعقليون يؤكدون أن بعض المبادئ مصدرها العقل لا الخبرة الحسية، وتبحث فلسفة المعرفة في كيفية حصول المعرفة وإدارتها وفي وسائلها وأدواتها والقواعد التي تقوم عليها (أكرم سالم، 2013، ص45).

** ذكرا ذلك في كتابهما "An evolutionary theory of economic change"

أصبح أمر أساسي (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص297)، وتصنف المعارف المرتبطة بالرأس المال البشري إلى أربعة أنواع أساسية هي (محمد دهان، 2010، ص23):

أولاً، معرفة ماذا know what : وتعبر عن معرفة الأفعال (محمد دهان، 2010، ص23)، وتتمثل في المعارف الضرورية لتحكم المورد البشري في مجال عمله (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص299)؛

ثانياً، معرفة لماذا know why : وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الموارد البشرية (محمد دهان، 2010، ص23)، والفهم المنظم للعلاقات السببية بين مختلف المتغيرات (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص299)؛

ثالثاً، معرفة كيف know how : وتعبر عن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات (محمد دهان، 2010، ص23)، والقدرة على تطبيق المعارف لحل مشاكل العمل المختلفة (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص299)؛

رابعاً، معرفة من know Who : وتعبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين (محمد دهان، 2010، ص23)؛

الفرع الثاني : الكفاءات

عرفت الكفاءات بأنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة ويكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية (Guy le Boter, 2001, p110). وتصنف الكفاءات المرتبطة بالرأس المال البشري إلى خمسة أنواع أساسية هي (محمد دهان، 2010، ص23):

أولاً، كفاءات الاتصال : عن طريق الاستماع، الكلام، الحوار، القراءة والكتابة؛

ثانياً، كفاءات الحساب؛

ثالثاً، كفاءات الفردية : التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، على الانضباط الذاتي؛

رابعاً، كفاءات العلائقية : روح الفريق، فن الإدارة؛

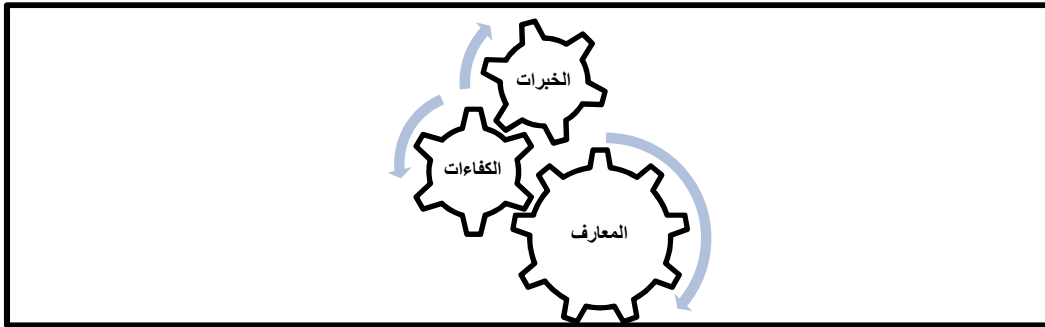
خامساً، كفاءات أخرى ضرورية : مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل...

الفرع الثالث : الخبرات

تعرف على أنها معرفة من نوع عال، فالخبير هو شخص يملك معرفة لأداء المهام بشكل أفضل من الآخرين، كونه يملك عدة مستويات من المهارات والمعارف (ناصر محمود وآخرون، 2011، ص256)، لان الخبرات تمثل تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية (هاشم عيسى، 2008، ص71)، ومستوى ما تتمتع به الموارد البشرية من معارف متراكمة ومكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة (أحمد الصفار، 2008، ص90)، ومن خلال تعلم الموارد البشرية من بعضهم البعض إذ يصبحوا أكثر استعدادا لتبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم (عامر عبد اللطيف كاظم، 2013، ص545)، مما يمنحهم الحكمة في التصرف واتخاذ القرار في الوقت والمكان المناسب. والخبرات لها تأثير كبير على أداء المورد البشري في المؤسسة بحيث (أحمد الصفار، 2008، ص90):

1. تخفض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب؛
2. تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون المورد البشري قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل بها نوع السلوك المطلوب؛
3. إن نوعية الخبرة التي حصل عليها المورد البشري مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها ليست مبرراً قوياً لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه طيلة حياته؛

الشكل رقم (04) : مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن الشكل يتضح بان رأس المال البشري يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة وذات تأثير متبادل وهي المعارف والمهارات والخبرات، بحيث تتكامل وتتفاعل هذه المكونات من اجل تشكيل رأس المال البشري وتراكمه في المؤسسة، وبالتالي فان مفهوم رأس المال البشري أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء، ويمكن وضع المعادلة التالية لمكونات رأس المال البشري:

رأس المال البشري* = رصيد متراكم** (المعارف*** + الكفاءات**** + الخبرات****) + أفضلية
تجميع***** (المكونات السابقة ممتزجة ومتفاعلة فيما بينها) .

$$HC=SF(K+C+E)+ PA(K+C+E)$$

كما أن طبيعة مكونات رأس المال البشري السابقة هي التي تحدد نوعه، بحيث يصنف رأس المال البشري إلى صنفين أساسيين هما (محمد دهان، 2010، ص 24-25): رأس المال البشري العام (ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب)، رأس المال البشري الخاص (ينشأ من اكتساب المعارف والكفاءات الخاصة بوظيفة أو بمهنة معينة أو بمؤسسة في حد ذاتها)، كما يمكن اعتبار التصنيف الأول عام والذي نسندده إلى رأس المال البشري الكلي أو القومي المتعلق بالدولة، والثاني خاص والذي يتعلق بالمنظور الجزئي وهو المؤسسة. وهذا يقودنا إلى التمييز بين رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة ورأس المال البشري العام كما يلي:

1. **رأس المال البشري العام:** والذي يتمثل في الشهادات المتحصل عليها وكذلك الخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى، لأنه لا يحمل أي خصوصية (بلقوم فريد، بن باير حبيب، 2011، ص8). كما يمكن استخدامه في مجموعة متنوعة من الأنشطة وهو قابل للتحويل بسهولة من مورد بشري إلى آخر دون أي خسائر كبيرة في القيمة (Laroche, 1998, p7). وينتج عن التطوير خارج حدود المؤسسة، وهذا الشكل من أشكال رأس المال يكون قابل للتحديد ويسهل التعرف عليه، ومن المقاييس الأكثر استخداما له هي: مستوى التعليم، وعدد سنوات الخبرة في العمل (Swart, 2005, p9-10).
2. **رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة:** والذي يتشكل ويتراكم طوال مدة بقاء المورد البشري بالمؤسسة التي يعمل بها (بلقوم فريد، بن باير حبيب، 2011، ص8)، ويمكن أن يستخدم في عدد محدود من الأنشطة (Laroche, 1998, p7). وغالبا ما يكون ذو قيمة كبيرة للمؤسسة، لأن المعارف والكفاءات التي يتميز بها هي فريدة من نوعها، ولا يمكن أن تنتقل بسهولة للمنافسين، وفي هذا النوع من رأس المال تتحمل المؤسسة تكاليف تمييزه (Swart, 2005, p9-10)، ويمكن توضيح الفرق بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص بالمؤسسة من خلال الأبعاد المتجسدة في الشكل التالي.

* Human Capital = HC

** Sinking Fund = SF

*** Knowledge = K

**** Competencies = C

***** Experiences = E

***** Preference Aggregation = PA

الشكل رقم (05): الفرق بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص بالمؤسسة



أبعاد الفرق	رأس المال البشري العام	رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة
موقع التطوير	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة
تحميل التكاليف	يتحملها المورد البشري	تتحملها المؤسسة
قابلية التنقل	كثيري التنقل	غير قابل للتنقل
نوع المعرفة	ظاهرة (صريحة)	ضمنية
القياس	التعليم، سنوات الخبرة في العمل، الخبرة الإدارية	سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد المشاريع الخاصة، الحلول المقدمة من طرف الفريق، إجراءات التشغيل الخاصة بالمؤسسة.

Source: Juani Swart, *Identifying the Sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures*, working paper, University of Bath, School of Management, 2005, p09.

المطلب الثالث : نظرية رأس المال البشري

في بداية الستينات من القرن العشرين بلغ التفكير في رأس المال البشري ذروته متجسدا بظهور نظرية رأس المال البشري، التي ساهمت فيها كتابات العديد من الباحثين أمثال: Becker. G.S Schultz. T.W , Solow. R.M , Fredman. M , Mincer.J ,Denison.E.F (عيسى هاشم حسن، 2005، ص18).

وقد وضعت العناصر الأساسية لنظرية رأس المال البشري من قبل كل من Shultz, Mincer, Becker (Edgard & Cornachione, 2010, p30)، بيد أن ولادتها تعزى إلى Schultz في سنة 1960 والتي طرحها في مقال له بعنوان* "الاستثمار في رأس المال البشري" (Gilead, 2009, P557). بحيث تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية أساسية مفادها وجود اختلاف بين الموارد البشرية فيم يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم وقدراتهم (حسين يرقى، 2008، ص167).

وبعد ذلك توالى الدراسات والأبحاث المكملة لنظرية رأس المال البشري، والتي يمكن تقسيمها إلى نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة (ليلي بوحديد، الهام يحيوي، 2013، ص36).

* أكسبه جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1979. والذي توصل من خلاله بأن نسبة كبيرة من النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة في الفترة من 1900-1956 لم يعرف تفسيرها ولا قياسها بالوسائل الاقتصادية التقليدية. وأن نسبة كبيرة من نمو الدخل الشخصي كانت بفضل زيادة مستويات التعليم. أظهرت هذه الدراسة بأن للتعليم أثر كبير على النمو الاقتصادي والاجتماعي، ولاحظ بأن ما نسبته 43% من نمو الدخل القومي في سنة 1950 مرده الاستثمار في رأس المال البشري (Davis & Noland, 2003. p150)

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية لرأس المال البشري

وتنقسم هذه النظريات إلى نوعين : تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب، وهي تتمثل في إسهامات كل من Mincer، Becker، Schultz (ليلي بوحديد، الهام يحيوي، 2013، ص36) والتي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً، إسهامات Schultz : لقد أحدث Schultz انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية التقليدية السائدة في فترة الستينات بتقديمه لنظرية رأس المال البشري (حسين يريقي، 2008، ص140)، وفيها اعتبر بأن المهارات والمعارف شكل من أشكال رأس المال. وأكد على أن الاعتراف بوجود هذا النوع من رأس المال (رأس المال البشري)، أمر ضروري لتفسير النمو الاقتصادي السريع الذي اتسمت به المجتمعات الغربية بعد الحرب العالمية الثانية، وقد ركز Schultz جل اهتماماته بالتعليم وأكد على أنه ينبغي أن يعتبر استثماراً لأنه ينتج منافع اقتصادية للمجتمعات والأفراد معا (Gilead, 2009, P557).

ومن ثم اعتبر التعليم استثماراً في رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءاً من المورد البشري الذي يتلقاه. حيث حاول Schultz البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل، فسعى إلى تحويل الانتباه من الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بالمكونات غير مادية وهي رأس المال البشري. وقد اعتمد Schultz على ثلاث فروض أساسية وهي (أحمد ضيف، محمد شتوح، 2011، ص7):

1. أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال؛
2. يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقاً لاختلافات في مقدار رأس المال البشري؛
3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال المادي؛

وفي السنوات التي تلت Schultz نشرت العديد من الدراسات لتأكيد الصلة بين التعليم ورأس المال البشري، ولكن بلا شك الأكثر تأثيراً كانت من قبل Becker في سنة 1994، بحيث أكد بأن التعليم يشكل استثماراً مجدياً للأفراد (Gilead, 2009, p557).

ثانياً، إسهامات Becker : حيث اهتم Becker* بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية، مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب (حسين يريقي، ص141). وأكد بأن تنمية رأس المال البشري يكون من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب (Abeysekera, 2006, p587). كما فرق Becker بين التدريب العام الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للمورد البشري في المؤسسة التي تقدم له

* Becker الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد في سنة 1992 (Edgard & Cornachione, 2010, p30).

التدريب، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية المورد البشري بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسة أخرى (سملاي يحضية، 2004، ص114).

ثالثاً، إسهامات Mincer: والتي حاول من خلالها توسيع تعريف التدريب ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير رسمي في مجال العمل وأيضاً التعليم بالخبرة، وقد برر Mincer تضمين هذه المجالات في نظرية رأس المال البشري إلى الاعتقاد بان كل منها يزيد ويحسن من مهارات وإنتاجية الموارد البشرية، وعلى هذا فهو يمثل نوع من أنواع التدريب، كما برر إدخال التعليم بالخبرة بان المورد البشري قد يقبل عملاً ما يقدم له أجراً منخفضاً لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة من هذا العمل، وبناءً على هذا فان التعليم بالخبرة يتضمن تكلفة استثمار يجب أخذها في الحسبان (راوية حسن، 2002، ص76).

كما استخدم Mincer مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، حيث يفترض النموذج أن الاختيار لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة المورد البشري المتوقعة عند الوقت الذي قام فيه بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف وفقاً للنموذج انعكاساً لاختلاف الفترة التدريبية والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر المورد البشري، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التدريب (حسين يرقى، 2008، ص141). وقد حدد Mincer ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري وهي (ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، 2013، ص36) :

1. تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
2. تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
3. تحديد المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الموارد البشرية؛

الفرع الثاني: النظريات الحديثة لرأس المال البشري

إن النظريات الحديثة حسب آراء أغلب الباحثين وخصوصاً الذين قاموا بدراسات ميدانية، كلها انتقدت ما توصلت إليه الأبحاث السابقة حول الإنفاق على التعليم. ويمكن توضيح بعض الإسهامات الحديثة كما يلي (ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، 2013، ص37):

أولاً، إسهامات Yorgenson & Grilliches: قاما بدراسة ميدانية سنة 1967، وتوصلا إلى أن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له (ليلي بوحديد، الهام يحيياوي، 2013، ص37).

ثانياً، إسهامات Gents : جاءت نظرية المواقف لـ Gents والتي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية المورد البشري ليس بما تقدمه من معرفة بل بما تنميه من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المؤسسات الإنتاجية، وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل مورد بشري فيه مكانه (ليلي بوحديد، الهام يحيايوي، 2013، ص37).

ثالثاً، إسهامات Elliott : حيث قام في سنة 1991 بتطوير نظرية رأس المال البشري. واهتم بموضوع رأس المال البشري من حيث نوعية المعروض من العمالة، وليس الكم فقط، وبصف قرار امتلاك أو تطوير الكفاءات، بأنه قرار استثمار يتطلب إنفاق الموارد الآن بغرض جني العوائد في المستقبل (Baron & Armstrong, 2007, p8).

رابعاً، إسهامات Fisher : توصل من خلال دراسته التي قام بها في سنة 1994 إلى أن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوى التعليم الشخصي كبيرة. وهي تتأثر بعدة عوامل مثل المستوى الاجتماعي والجنس كما ركز على إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوى الكسب، إذ أن الاستثمار في التعليم لا يحقق مردوده إلا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر المورد البشري قل الإنفاق على التعليم (ليلي بوحديد، الهام يحيايوي، 2013، ص37).

خامساً، إسهامات Odiorn : لقد استعان بمفاهيم نظرية رأس المال البشري لبناء مصفوفة* أو محفظة الموارد البشرية، والقائمة على أساس أن المؤسسة تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد من استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية هي : مستوى عالي من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة، احتمال عالي للبقاء في المؤسسة، مستوى عالي ومتنوع من المهارات والقدرات، احتمال عالي للنمو على المستوى الفردي (معين أمين السيد، 2013، ص243-244).

سادساً، إسهامات أخرى : وتوالت بعد ذلك الإسهامات في مجال تطوير نظرية رأس المال البشري منها إسهامات Crossman & Helpman وإسهامات "Bartel & Sicherman"، وأبحاث "Frankel & Roine"، وإسهامات "Kimet Lee"، التي أخذت حيزاً هاماً لأنها تركز على التقدم التقني والاستثمار في رأس المال البشري، حيث حاول الباحثون الربط بينهما من خلال اتجاهين أساسيين (أحمد ضيف، محمد شتوح، 2011، ص8):

1. الاتجاه التعويضي : الذي يرى بان التقانة تعوض مهارات رأس المال البشري، ومن ثم فإن التقدم التقني سيقلص الطلب على رأس المال البشري وينقص المتطلبات من التعليم والتدريب؛

* سيتم التطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث

2. **الاتجاه التكاملية:** الذي يرى أن تقدم التقانة يغير الطلب النسبي على المهارات محولا إياه من الطلب على العمالة قليلة المهارة إلى العمال المهرة والأكثر تعليما ومن ثم يزيد الاستثمار في رأس المال البشري؛

ومن خلال ما سبق، يتضح بأن نظرية رأس المال البشري تؤكد على حقيقة مفادها أن المؤسسة تقدر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية، كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما: الحصول على المهارات المتخصصة كموجود معرفي، وان لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والتقليد والتحويل والتنازل عنها لحساب مؤسسات أخرى (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص 238).

مما يعني بأن المورد البشري يقوم بالاستثمار لتراكم رأس المال من خلال عمليات التدريب بأنواعه، والتربية الأسرية، أو المهارات المكتسبة أثناء العمل، من اجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية (طواهرية الشيخ، 2011، ص3).

لكن على الرغم من أن البحوث المفصلة أعلاه قد نجحت في وصف رأس المال البشري ومجالات الاستثمار فيه من خلال التعليم والتدريب، إلا أن هذه النظريات عرفت العديد من أوجه القصور خاصة فيما يتعلق بإمكانية تعميم النتائج.

وبسبب ذلك فان العديد من الدراسات المتعلقة برأس المال البشري وصفية بحتة (Davis & Noland, 2003. p152-153) ولم تساهم في التقدير الكمي لرأس المال البشري وقياسه وتقييمه (Dagum & Slottje, 2000, p70).

وهنا تظهر حدود نظرية رأس المال البشري. التي واجهت عدة انتقادات كغيرها من النظريات، منها ما يعود إلى المدرسة الكلاسيكية، فيما يتعلق بسوق العمل وعلاقته بتكوين رأس المال البشري وتذبذباته التي تؤثر بشكل سلبي على رأس المال البشري، وهو المشكل الذي لم تحله النظرية، وبأن السوق تعمل في إطار حرية كاملة. بالإضافة إلى ضرورة توفر المعلومات عن السوق لدى الموارد البشرية بشكل جيد ودائم، وهو ما لا يوجد في الواقع، وكذلك هناك عوامل أخرى غير اقتصادية تتدخل في توجيه اكتساب المعارف. والاشتراكيون بدورهم يوجهون انتقادات إلى هذه النظرية لأنها تخلط بين المنتج والعامل بما أن كل عامل يصبح رأسمالي (ناصر دادي عدون، 2003، ص 130).

أما Gallié & Legros فقد نقدا نظرية رأس المال البشري من وجهة نظر مختلفة وهي أن النظرية ركزت على منافع المؤسسات من الاستثمار في تدريب وتعليم الموارد البشرية، وتجاهلت منافع الموارد البشرية من هذا الاستثمار (Gallié & Legros, 2012, p582)، وهذا قد يؤثر سلبا على المؤسسة إن اهتمت

بالمنافع التي تجنيها هي من جراء الاستثمار في رأسمالها البشري، دون المنافع التي سيتحصل عليها هذا المورد البشري، لان هذا قد يكون سببا في مغادرته إلى مؤسسة أخرى.

وما يلاحظ على الانتقادات السابقة لنظرية رأس المال البشري أنها كانت لأغراض مختلفة، فهناك من ينتقد النظرية ليطورها ويثريها، وهذا ما نجده في انتقاد Blaug، حين اعتبر بأن التفسير الذي تقدمه نظرية رأس المال البشري للطلب الفردي على التعليم ما زال يحتاج إلى بحث وبرهان مقنع. وهناك من الباحثين من ينتقد نظرية رأس المال البشري كمحاولة منهم لإثرائها وتطويرها مثلما فعل كل من Eicher, Levy-Garboua, et al., Jarousse & Mingat (محمد دهان، 2010، ص34).

لكن رغم كل هذه الانتقادات التي عرفتها نظرية رأس المال البشري إلا أنها لم تنقص من مكانتها وأهميتها، وتقبل ما جاءت به من الناحية النظرية، وبذلك أصبحت نظرية رأس المال البشري مجالا هاما من البحوث النظرية والتطبيقية، حول مفهوم رأس المال البشري وتحليل القوى الرئيسية التي تسهم في تشكيله وتراكمه (Dagum & Slottje, 2000, p70).

كما أن أهمية نظرية رأس المال البشري تؤكد على القيمة المضافة التي يمكن للموارد البشرية أن تساهم بها في المؤسسة، انطلاقا من أن هذه النظرية تشدد على استثمار المؤسسات في رأس المال البشري، الذي سيحقق عوائد جديرة بالاهتمام لها (Armstrong, 2009, p68)، وهو أهم فكرة جاءت بها هذه النظرية، لتحول وجهة المؤسسات من التركيز على تطوير التكنولوجيا والآلات والبرامج والاستراتيجيات والاهتمام برأس المال المادي، إلى التركيز على تنمية رأس مالها البشري، لأنه مصدر نجاحها واستمرارها، لذلك وجب على المؤسسات العمل على إدارة رأس المال البشري.

المطلب الرابع : إدارة رأس المال البشري

لم يعد الاهتمام بالأصول غير المادية مجرد فكرة أكاديمية، بل أصبحت احد المكونات الرئيسية لتحديد قيمة المؤسسة في السوق (أشواق بن قدورة، 2013، ص62)، لذلك يجب أن تدار هذه الأصول على هذا النحو من الأهمية (Andriessen, 2004, p64). بالرغم من أن إدارة وقياس الأصول غير المادية من اكبر التحديات التي تواجه المؤسسات (أشواق بن قدورة، 2013، ص62).

لأنه في إطار إدارة رأس المال البشري يتم العمل بمفهوم "عمالنا هم أصولنا"، وأن الموارد البشرية أحيانا يتصرفون ويمارسون أعمالا خارج الإطار المحدد لهم بحكم الجوانب البشرية والسلوكية والذهنية المرتبطة بهم (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص120). ومن اجل ذلك تغيرت النظرة للموارد البشرية داخل المؤسسة، وحتى كيفية التعامل معهم تغيرت هي الأخرى، لان المؤسسات باتت تدرك حقيقة أن نجاحها وتفوقها وتميزها على المنافسين يكمن فقط من خلال حسن إدارتها لرأس مالها البشري.

فإدارة رأس المال البشري تأسست بناء على نظرية رأس المال البشري لتبيان كيفية مساهمة رأس المال البشري في نجاح المؤسسة (Bradley & Hall, 2008, p24). حيث أن الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال البشري، بل في الكيفية التي يتم بها تطبيق تلك المعارف والأفكار التي يمتلكها ووضعها موضع التنفيذ، الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة قادرة على ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص300). وتأكيداً على ذلك تغير الاسم والمصطلح المستخدم للإشارة إلى كيفية إدارة المورد البشري، إلى إدارة رأس المال البشري.

وتعرف إدارة رأس المال البشري بأنها: مجموعة الأنشطة والعمليات الخاصة بقياس قيمة المورد البشري وإبراز أهميته لدى القادة من أجل وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى تعظيم القيمة المضافة التي يحققها (الداوي الشيخ، 2013، ص450). وبذلك تشكل إدارة رأس المال البشري نظاماً رئيسياً لمجموعة من المعايير الفرعية الآتية: تخطيط وتنمية رأس المال البشري، تحديد وتطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري، تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية، الاتصال والحوار مع الموارد البشرية، الاهتمام بجهود وانجازات الموارد البشرية وإعطائها حقها من التقدير (سليمة طبائبية، وآخرون، 2013، ص1065).

كما أن إدارة رأس المال البشري تتعلق بالحصول على وتحليل وإعداد التقارير حول البيانات التي تشير إلى توجه القيمة المضافة، الاستثمارات، العاملين في المستوى التنفيذي، والقرارات الإدارية على مستوى المؤسسات (أي المستوى الاستراتيجي)، وعلى المستوى الأدنى للإدارة. فإدارة رأس المال البشري إذن وكما يؤكد kearnes تتعلق بخلق قيمة مضافة من خلال الموارد البشرية- (Baron & Armstrong, 2007, p20) (21). هذه القيمة يتم الاحتفاظ بها وزيادتها من قبل الموارد البشرية، سواء بالمساهمة الفردية أو كفريق عمل (Mayo.A, 2012, p1). ويعد هذا الهدف (خلق قيمة مضافة) من بين ما يميز إدارة رأس المال البشري عن إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تهدف بالأساس إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وضمان استمرارها من خلال تزويدها بأفضل الكفاءات والمعارف.

والفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري، هو أن إدارة الموارد البشرية تمثل جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وهذا يشمل سجلات الموظفين، والمرتبات، وعلاقات العمل، وقانون العمل. أما إدارة رأس المال البشري فهو وحدة فرعية من إدارة الموارد البشرية (Bradley & Hall, 2008, p24-25). ويكمل ويعزز مفهوم إدارة الموارد البشرية، فهو لا يحل محله (Baron & Armstrong, 2007, p26). لكنه جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، ليس مستقل عنها، بل يدعم أنشطتها الرئيسية، وهي: إدارة المواهب، التعلم والتطوير، إدارة المعرفة، إدارة الأداء، وإدارة المكافآت (Armstrong & Baron, 2007, p98).

مما يعني بان إدارة رأس المال البشري يعمل كجسر بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال، حيث يعمل كوسيلة لربط الصلة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المؤسسة (Armstrong, 2009, p67). ويمكن تشبيهه هذه العملية بطريقة عمل النظام، الذي يحتوي على مدخلات، معالجة، مخرجات. ويكمن دور إدارة رأس المال البشري في هذه الحالة في المعالجة، بحيث المدخلات تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، التدريب، التعويضات)، أما إدارة رأس المال البشري تعمل على دعم هذه الممارسات من خلال إعداد التقارير حول بيانات كل من (إدارة المواهب، التعلم والتنمية، إدارة المعرفة، إدارة الأداء، وإدارة المكافآت). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (06): إدارة رأس المال البشري كجسر بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق، يتضح بان إدارة رأس المال البشري ليس بالسهل على المؤسسة، نتيجة طبيعته وتكوينه من جهة، وعلاقته بإدارة الموارد البشرية ودوره فيها من جهة أخرى. لذلك يرى سيد محمد جاد الرب بان القضية الأساسية هي كيفية إدارة رأس المال البشري وليست ضرورة إدارته (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص121). بحيث يمكن إدارته من خلال العمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري، الاهتمام بالزبائن (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص300-301):

أولاً، استقطاب رأس المال البشري: يعني قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات والخبرات العالية وتوفير نظام معلومات فعال يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص301). وتشمل الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذوي القدرات والكفاءات، بما يتناسب وطبيعة نشاطها وعملياتها (خالد محمد عبد العزيز، 2012، ص7).

ثانياً، صناعة رأس المال البشري: هي السياسات والممارسات التي تتخذها المؤسسة في تكوين رأس المال البشري الخاص بها (خالد محمد عبد العزيز، 2012، ص7). وقدرتها على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار (مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، 2008، ص13). من خلال تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق الانسجام في التعامل بينهم والتعلم المشترك والمستمر (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص301). وعادة تتطلب هذه العملية الجهود التعاونية بين جميع من في المؤسسة، وتبادل المعارف (Sally & Widener, 2006, p203). وهذا من خلال التعليم والتدريب. فالتعليم يؤدي إلى تطوير قدرة الموارد البشرية على خلق المعرفة، في حين أن التدريب يزودهم بالمعلومات والمعرفة الإنتاجية بغية زيادة القدرة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة (Chin & Saudah, 2011, p1092).

ثالثاً، تنشيط رأس المال البشري: وهي مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة وما تمتلكه من وسائل وأساليب تساعد على تطوير القدرات المعرفية الموجودة لدى مواردها البشرية، بما يمكنهم من مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل، من خلال استثارة قوى الابتكار والإبداع لديهم (خالد محمد عبد العزيز، 2012، ص7-8)، ويتحقق ذلك أيضاً من خلال الاهتمام بآراء الموارد البشرية ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية* لتنشيط الانجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني** في توليد الأفكار وحل المشاكل (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص301).

ويتمثل الفرق بين صناعة رأس المال البشري وتنشيطه هو أن صناعة رأس المال البشري تهدف إلى تعزيز رأس المال البشري والعمل على توفير مستلزمات تراكمه وتشكيله (مثلاً التعليم والتدريب)، أما تنشيط رأس المال البشري فهو يهدف إلى تحفيز وتفعيل رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة لاستغلاله لما يخدم مصالحها. وكلاهما يصب في إطار تنمية رأس المال البشري.

رابعاً، المحافظة على رأس المال البشري*:** وهي مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من الكفاءات والخبرات والمعارف (خالد محمد عبد العزيز، 2012، ص11). وتشمل قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات الفكرية للموارد البشرية القادرة على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة (مولاي لخضر عبد الرزاق، وآخرون، 2008، ص13). وذلك من

* الجماعات الحماسية: نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث.

** أسلوب العصف الذهني: Brainstorming: لان العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة، وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر هذه الطريق من أكثر الأساليب شيوعاً في حل المشكلات بطريق إبداعية، ويعد(أليكس أزبورن) هو صاحب هذه الطريقة(طارق السويديان، محمد العدلوني، 2012، ص98).

*** المحافظة على رأس المال البشري: نتطرق له بالتفصيل في المبحث الثالث.

خلال عدة أساليب ووسائل من أبرزها تنشيط الحفز المادي والمعنوي، التصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تعزيز التميز التنظيمي (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص 75-76).

خامسا، الاهتمام بالزبائن: يتحقق بتوفير نظام توثيق للزبائن وتوفير نظام معلومات لتقديم خدمة لهم والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء بتقديم مزايا إضافية لهم وربط شبكة معلومات المؤسسة بشبكة معلومات العملاء (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص 301).

بحيث تتكامل هذه العمليات للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وأهداف إدارة رأس المال البشري من جهة أخرى. وذلك لأن إدارة رأس المال البشري تضم مجموعة من العمليات (استقطاب، صناعة، تنشيط، المحافظة، والأنشطة (تخطيط، تنمية، التمكين، الاتصال،...)، الاهتمام بالزبائن)، التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها، لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الحصول على البيانات وتحليلها وإعداد التقارير الخاصة بها، لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة. ومن بين أهم الأنشطة السابقة تنمية رأس المال البشري.

المبحث الثاني: تنمية رأس المال البشري

ظهر مفهوم التنمية مع الباحث الاقتصادي Smith، لكنه لم ينتشر إلا بعد الحرب العالمية الثانية وظهور موجة التحرر في دول العالم الثالث، بحيث ارتبط بالعديد من المفاهيم خلال مراحل تطوره. من مرادف للنمو الاقتصادي إلى جعل الموارد البشرية محور عمليات التنمية، وبذلك أصبحت تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة فرضتها التغيرات المستمرة .

المطلب الأول: مفهوم تنمية رأس المال البشري

يقول الحكيم الصيني Kyewah Tzu إذا كنت تخطط لسنة فازرع بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فاغرس شجرة، وإذا كنت تخطط لمائة سنة فعلم إنسانا، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فانك تحصد محصولا واحدا، وعندما تعلم الناس تحصد مئة محصول (فريد كورنل وآخرون، 2013، ص217)، ومن هذه المقولة تكمن قيمة وأهمية عملية التنمية في رأس المال البشري.

الفرع الأول: مفهوم التنمية

تعد التنمية عملية أساسية لبقاء المؤسسة واستمرارها، بحيث عرف هذا المفهوم تطورات وتداخلات كبيرة بين مجموعة من المفاهيم المتشابهة، مما صعب من تحديد مفهومها.

أولا، تعريف التنمية: لغويا مشتق من نَمَى بمعنى الزيادة (عبد الله معصر، 2011، ص1). أما اصطلاحا فهي الزيادة السريعة التراكمية والدائمة عبر فترة من الزمن (بانا ضمراوي، 2014، ص1). وتعني: المرور من وضع بسيط ومؤقت إلى وضع أشد تعقيدا وأكثر استقرارا (العايب عبد الرحمن، 2011، ص7).

ويعد Eugene Stalye أول من استخدم كلمة التنمية Development بالمعنى المعاصر، حين اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939، وقد انتشر هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث (لعلى بوكميش، 2012، ص13). حيث دخل هذا المفهوم في الفكر الاقتصادي. وكان الاهتمام منصبا حول الكيفية التي يتم بها تنمية الدول المتخلفة، لأنها لم تصل اقتصاديا إلى مستوى الدول الصناعية آنذاك (العايب عبد الرحمن، 2011، ص5). وأصبحت بعدها التنمية مسألة اقتصادية بحتة تقوم بصورة أساسية على التمويل الخارجي، ولا بد فيها من محاكاة التجربة الأوربية القائمة على الثورة الصناعية، وأن التنمية لا تتحقق إلا باستيراد النموذج الغربي الأوربي (صالح مصطفى، 2015، ص1).

لكن مفهوم التنمية كان موجود قبل ذلك، بيد أنه لم يستعمل منذ ظهوره في عصر الاقتصادي Adam Smith في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى أثناء الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء،

فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه كانا التقدم المادي، أو التقدم الاقتصادي (فالي نبيلة، 2008، ص4).

وحتى عندما أثريت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوربا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت المصطلحات المستخدمة هي التحديث Modernization، أو التصنيع Industrialization. وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد، حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكسابه القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفرادها، عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع ذلك الاستغلال (فالي نبيلة، 2008، ص4).

بحيث استخدمت التنمية كمرادف للنمو، وامتدت هذه المرحلة تقريبا منذ نهاية الحرب الثانية وحتى منتصف العقد السادس من القرن العشرين، وكانت التنمية في هذه المرحلة تقاس بمؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي، ويستخدم هذا المؤشر في نفس الوقت مقياسا للنمو الاقتصادي المحقق (العايب عبد الرحمن، 2011، ص10). وهو ما شهد نقدا شديدا لاختلاف مفهوم التنمية عن النمو. مما أدى إلى بروز محاولات لإعادة تحليل مفهوم التنمية وتعريفها، فظهر ما يعرف بالمنظور الاجتماعي للإنساني للتنمية (العايب عبد الرحمن، 2011، ص8). بحيث أصبح مفهوم التنمية يركز على تلبية الحاجات الأساسية للفرد، التي تختلف باختلاف الزمان والمكان والمجتمعات وأعرافها (صالح مصطفى، 2015، ص1).

وابتداء من السبعينيات شهد مفهوم التنمية تطورا ملحوظا، فإلى جانب المعنى الذي كان محصورا في البعد الاقتصادي والاجتماعي، فقد تم إلحاق مصطلحات جديدة بالتنمية (العايب عبد الرحمن، 2011، ص5). ليرتبط بالعديد من المجالات المعرفية، فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، الجماعة، المؤسسات المختلفة. والتنمية السياسية والتي تعرف على أنها تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية. بالإضافة إلى استحداث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتة وتحسين أوضاعه الاجتماعية (فالي نبيلة، 2008، ص4-5).

بحيث امتدت هذه المرحلة تقريبا من منتصف السبعينات إلى النصف الثاني من عقد الثمانينات، وظهر في هذه المرحلة مفهوم التنمية الشاملة التي تعني تلك التنمية التي تهتم بجميع جوانب حياة المورد البشري، والتي تقاس باستخدام مؤشرات المراحل السابقة إلى جانب المؤشرات الخاصة بالصحة والتعليم (العايب عبد الرحمن، 2011، ص10). حيث أصبحت التنمية مفهوماً يركز على تحسين ظروف حياة الإنسان مادياً واجتماعياً وثقافياً وسياسياً (صالح مصطفى، 2015، ص1).

ثم تطور مفهوم التنمية في التسعينيات ليجعل الموارد البشرية هم محور اهتمام التنمية، التي أصبحت تعني توسيع خياراتهم* وتمكينهم من تحقيقها (صالح مصطفى، 2015، ص1). وبأنهم الثروة الحقيقية (هدى زوير، 2009، ص63)، سواء على المستوى الكلي (الدولة) أو المستوى الجزئي (المؤسسة). لذلك يعد المورد البشري أساس عملية التنمية، نتيجة دوره وتأثيره الفاعل والايجابي بها، وهو ما أكده الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم (نافز أيوب محمد، 2010، ص7).

لأنه وبالرغم من تعدد مراحل تطور مفهوم التنمية إلا أنها كانت جميعها تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري، وكيف يمكنه تحسين استغلال الموارد والزمن، واستخدامهما بكفاءة وفعالية في الإنتاج، سواء أكان إنتاجاً فكرياً أم إنتاجاً سلعياً مادياً. نظراً لان التنمية مفهوم يرتبط بالتغيير وكل ما هو جديد في المحيط الداخلي والخارجي. مما جعلها من المسائل الشائكة، والمفاهيم التي مرت بتطورات عديدة (صالح مصطفى، 2015، ص1، بتصرف).

وبذلك أصبح مفهوم التنمية معقداً ومتشابكاً يصعب تعريفه وتحديد بدقه. بسبب شموليتها واختلاف مجالاتها وتنوعها (فالي نبيلة، 2008، ص5) فاختلقت الكتابات في تحديد مفهومها. فالبعض يعرفها على أنها الارتقاء والانتقال من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل (بانا ضمراوي، 2014، ص1)، وأنها تغيير لا يتوقف على وضع معين (حنان محمد درويش، 2015، ص1). من خلال تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة في الإنتاج والخدمات نتيجة استغلال طاقات وقدرات المورد البشري التي يتوفر عليها وتوظيفها للأفضل (بانا ضمراوي، 2014، ص1).

والبعض الآخر يرى بأنها عملية شاملة لمختلف المجالات (فالي نبيلة، 2008، ص5). فتم تعريفها على أنها عملية ديناميكية كلية وشاملة، مقصودة وضرورية للتغيير، تتكون من سلسلة متغيرات هيكلية ووظيفية، تبرز فيها أهمية المشاركة في جميع عملياتها، وأهمية العدالة في إجراءاتها (نور الدين حروش، ص254-255). بهدف زيادة المعارف، المهارات، والقدرات لجميع الموارد البشرية (Edgard & Cornachione, 2010). (p32 لذلك يجب أن تكون عملية التنمية متواصلة ومستمرة، وتمس جميع المجالات المتعلقة بالمورد البشري (فالي نبيلة، 2008، ص5).

* ويعود مفهوم الخيارات "Choices" إلى الاقتصادي الهندي الأصل Amartya Sen في الثمانينات إذ عير عنه بالأحققيات Entitlements أي حق البشر الجوهري في هذه "الخيارات" (هدى زوير، 2009، ص63). وهي خيارات غير محدودة تختلف باختلاف مستويات البشر الاجتماعية والعلمية والثقافية وغيرها، وتتنوع بتنوع المجتمعات ودرجات تحضرها (صالح مصطفى، 2015، ص1). كما لا يمكن إغفال الدور الرئيسي الذي لعبته الكتابات الهامة التي طرحها في الترويج لمفهوم رأس المال البشري (محمد خضري، 2013، ص619).

كما ان عملية التنمية ليست مرتبطة بالزيادة والنقل الى ما هو افضل فقط، بل قد تحدث نتيجة لعدة عمليات منها (نور الدين حروش، ص254-255، بتصرف):

1. النقل إلى حالة أكثر تقدماً؛
2. فهم وإدراك إمكانيات الموارد البشرية بالمؤسسة؛
3. التقدم خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى أو أكثر نضجا واكتمالا؛
4. استخدام المعارف والمهارات المتواجدة بالمنظمة، ومعرفة كيفية استغلالها؛
5. النجاح في استقطاب أفضل الموارد البشرية المتميزة؛
6. المحافظة على أفضل الموارد البشرية التي تمثل رأسمال بشري للمؤسسة؛

وهكذا اختلفت وتغيرت الرؤى في مفهوم التنمية، ولم يعد يقتصر على مجرد البعد المادي والنمو الاقتصادي والزيادة في الدخل. ولا الى البعد المعنوي وتوفر الحاجات الاجتماعية والانسانية، وانما أصبح مفهوم التنمية تحكمه أبعاد متنوعة بين المادية والمعنوية. وبناء على ذلك يمكننا تعريف التنمية على انها عملية مخططة ومنظمة تهدف الى زيادة معارف ومهارات الموارد البشرية للانتقال بها من وضع الى آخر افضل، وهي عملية مستمرة ومتجددة باستمرار، وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق، واستنادا عليه، يتضح بان عملية التنمية تتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي (فالي نبيلة، 2008، ص6):

1. التنمية عملية مستمرة ومتصاعدة؛
2. التنمية عملية تعاونية تساهم فيها كل الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة؛
3. التنمية عملية مخططة ومحددة الهدف؛
4. بناء وزيادة الطاقة الانتاجية للمورد البشري؛
5. تراكم الامكانيات واستمرار تزايد القدرات؛

وانطلاقا من تحديد ومعرفة خصائص عملية التنمية، سهل على الباحثين التمييز بينها وبين العديد من المفاهيم المتشابهة معها.

ثانيا، التمييز بين التنمية وبعض المفاهيم المتشابهة: يتداخل مفهوم التنمية مع عدة مفاهيم منها: النمو، التغيير، التحسين، التقدم، ولكن هناك اختلاف بينهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال التمييز بينهم وبين التنمية كما يلي:

1. **التنمية والنمو الاقتصادي:** حيث يوجد العديد من الباحثين الذي يربطون التنمية بالنمو، فمنذ زمن Adam Smith ومفهوم النمو والتنمية تشغل اهتمام باحثي الفكر الاقتصادي إلا أن هذا الاهتمام بلغ ذروته في الخمسينيات من القرن الماضي مباشرة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وحصول دول عديدة من إفريقيا وآسيا على استقلالها السياسي، حيث استخدم كل من النمو والتنمية كمرادفين لبعضهما (العايب عبد الرحمن، 2011، ص6). وكان هذا الافتراض ضمنى في البداية، ولكنه أصبح صريحا منذ صدور كتاب Walt Rostow* "مراحل النمو الاقتصادي" في سنة 1959 (ابراهيم العيسوي، 2000، ص14).

ولكن مع التطور الذي شهده الفكر الاقتصادي، بدأ الاقتصاديون يميزون بين النمو الاقتصادي والتنمية (العايب عبد الرحمن، 2011، ص7). فالنمو الاقتصادي يشير إلى مجرد الزيادة الكمية في متوسط الدخل الفردي الحقيقي الذي لا يرتبط بالضرورة بحدوث تغيرات هيكلية اقتصادية أو اجتماعية. أما التنمية فهي عملية مركبة وشاملة تتضمن النمو الاقتصادي كأحد عناصرها الهامة. ولكنها تتضمنه مقروناً بحدوث تغيير في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلاقات الخارجية. وهكذا فان حدوث النمو ليس مرتبط بحدوث التنمية (إبراهيم العيسوي، 2000، ص17-18). وإنما التنمية أوسع من النمو الاقتصادي، لأنه احد عناصرها، وتضم الزيادة الكمية والنوعية. ويمكن توضيح كل ما ذكر سابقا عن التمييز بين النمو والتنمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): التمييز بين النمو و التنمية

النمو	التنمية
مفهوم يشير إلى الزيادة الثابتة نسبيا المستمرة في جانب واحد من جوانب الحياة.	مفهوم يشير إلى الزيادة السريعة المتراكمة التي تحدث في جميع جوانب حياة المورد البشري .
النمو كثيرا ما يحدث عن طريق التحول التدريجي وبطريقة بطيئة.	التنمية تحتاج إلى دفعة قوية للخروج من وضع إلى أحسن منه.
يغلب على النمو التغير الكمي.	يغلب على التنمية التغير الكيفي بالرغم من أنها تشمل الاثنين الكيفي والكمي .
النمو عملية تلقائية تحدث غالبا دون قصد .	التنمية عملية مقصودة تحدث عن طريق تدخل المورد البشري لتحقيق أهداف معينة.

المصدر: معاوسي صليحة، جمعوني هند، *نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية*، ملتقى وطني حول: الاقتصاد الجزائري : قراءات حديثة في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، يومي: 13 و 14 ديسمبر 2009، ص5.

* اقتصادي أمريكي عرف التنمية على أنها "عملية الخروج من التخلف انطلاقا من النمو ويكون ذلك ببذل الجهد الكافي في مجال الاستثمار (العايب عبد الرحمن، 2011، ص7)

2. **التنمية والتقدم:** التقدم مصطلح يأتي كمرحلة أخيرة ونهائية بعد حدوث التنمية (مقاوسي صليحة، جمعوني هند، 2010، ص4).

3. **التنمية والتحديث:** التحديث هو جلب رموز الحضارة الحديثة وأدوات الحياة العصرية مثل التجهيزات التكنولوجية والمعدات الآلية للمؤسسة (مقاوسي صليحة، جمعوني هند، 2010، ص4). فهو بذلك يقتصر على الجانب المادي فقط، أما التنمية تشمل الجانبين المادي والمعنوي معاً؛

4. **التنمية والتغير:** إن التغير لا يؤدي بالضرورة إلى التقدم والارتقاء والازدهار، فقد يتغير الشيء إلى السالب بينما هدف التنمية هو التغير نحو الأفضل بوتيرة متصاعدة ومتقدمة (مقاوسي صليحة، جمعوني هند، 2010، ص4).

وبناء على كل ما سبق، يتضح بأن المورد البشري هو أساس عملية التنمية، وهو ما أكده الباحثون باختلاف توجهاتهم في دوره وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية، وما ساهم في ذلك هو التطورات التكنولوجية والعلمية التي غيرت موقع ودور المورد البشري وأظهرت مكانته وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي وقيادة التنمية (نافز أيوب محمد، 2010، ص7). فأصبح يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس، يشير Wang بأن رأس المال البشري يعد من بين العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، لذلك ينبغي عليها تنميته (Wang, et al, 2011, p3778).

الفرع الثاني: مفهوم تنمية رأس المال البشري

فبالرغم من ظهور رأس المال البشري في القرن الثامن عشر إلا أن التفكير فيه كعنصر اقتصادي يساهم في عملية التنمية لم يظهر إلا في القرن العشرين، حيث اعتبر Becker هذا القرن قرن رأس المال البشري، وان المحدد الأول لمعيار تطور وتقدم أي مؤسسة هو مدى نجاحها في تنميته (عيسى هاشم حسن، 2005، ص18 بتصرف).

أولاً، تعريف تنمية رأس المال البشري: يمكن تعريف تنمية رأس المال البشري على أنها عملية ديناميكية فعالة ومستمرة في المؤسسة (سليمة طبايبية، وآخرون، 2013، ص1066)، تعمل على تعبئة الطاقات البشرية وبلورة لإمكاناتها المتعددة ومواهبها المتنوعة بغية زيادة قيمتها، حتى يتسنى استخدامها بكفاءة لكافة الموارد الاقتصادية. فتنمية رأس المال البشري تبحث في تحريك وتطوير القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية (قصي سالم، وآخرون، 2013، ص566).

ويرى كل من Abdullah & Ismail بأن تنمية رأس المال البشري هي عملية شاملة تتضمن تحصيل المعارف والمهارات أو الخصائص الفكرية لزيادة مخزون رأس المال البشري (Ismail, Abdullah, 2011).

(p389. من خلال زيادة معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (محمد ناجي الدعيس، 2006، ص1).

ويرى مهدي محمد القصاص بأن عملية تنمية رأس المال البشري يجب أن تتم بالكم والكيف (مهدي محمد القصاص، 2008، ص56). لأن تنمية رأس المال البشري لا تتعلق بكميته وعدد تواجده بالمؤسسة فقط، بل برصيده المعرفي ومخزونه المتراكم، وهنا يكمن مضمون تنمية رأس المال البشري، التي يجب أن تعمل على زيادة الرصيد الكيفي وليس الكمي فقط. ومن ثمة يمكن القول بأن تنمية رأس المال البشري تبحث في مكنون المورد البشري من قدرات معرفية، والعمل على زيادة رصيده المعرفي من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية، والاستثمار فيها من خلال التعليم والتدريب، ثم العمل على المحافظة عليها.

ومن خلال ما سبق، يتضح بان تنمية رأس المال البشري هي جزء لا يتجزأ من العملية الكلية للتنمية، وهي نظام عام يتكون من أنظمة فرعية، تتميز بالاستمرارية والفعالية، الديناميكية والدورية، وكلها تصب في نفس الهدف وهو تنمية رأس المال البشري، من خلال زيادة معارفه ومهاراته وقدراته الإبداعية، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية المؤسسة. وهو ما يميز تنمية رأس المال البشري عن تنمية القدرات البشرية.

ثانياً، التمييز بين تنمية رأس المال البشري وتنمية القدرات البشرية: وجاء بهذا التمييز Amartya Sen

إذ يرى بان تنمية رأس المال البشري تركز على القوة البشرية من خلال المهارات والمعارف فضلاً عن الجهد المبذول في زيادة وتوسيع إمكانيات زيادة الإنتاج، في حين تركز تنمية القدرات البشرية على قدرة الموارد لبشرية في العيش والعمل على تقييم وتعزيز الخيارات الموضوعية لديهم (محمد خضري، 2013، ص619). ما يلاحظ على هذا التمييز أن تنمية رأس المال البشري تركز على تطوير الجانب الكمي والكيفي للمورد البشري، بينما تنمية القدرات البشرية تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي لجميع البشر.

كما يفرق الاقتصاديون بين تنمية رأس المال البشري وبين تنمية القدرات البشرية، إذ يتعلق مفهوم تنمية رأس المال البشري بالدور الذي يلعبه رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية. أما تنمية القدرة البشرية " Human Capability" تتمثل في ما يحدثه التعليم على وجه التحديد من تحسين وتطوير في القدرات البشرية على الإبداع والابتكار. ومن خلال هذا الفرق يتبين أن مفهوم تنمية القدرات البشرية أكثر شمولاً وأهمية من رأس المال البشري. حيث أن تنمية القدرات البشرية تعتبر بحد ذاتها هدفاً، بينما تنمية رأس المال البشري تعتبر وسيلة لزيادة الإنتاجية والنمو الاقتصادي (سعيد محمد الخطيب، 2005، ص10).

وأن تنمية رأس المال البشري ضرورة حضارية فرضتها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مؤسسة متطورة في إمكانياتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري (عادل حرحوش، أحمد علي صالح، 2007،

ص12). وهو ما زاد من أهمية ومكانة تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسات، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها وتفوقها، استمرارها وبقائها.

المطلب الثاني : أهمية تنمية رأس المال البشري

لقد أبرزت عوامل الوضع العالمي الراهن من العولمة والتكنولوجيا الجديدة وزيادة المنافسة، الطلب على الابتكار، والتغيرات في متطلبات العملاء، إلى زيادة أهمية تنمية رأس المال البشري، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن رأس المال البشري هو أهم شيء في الوقت الحالي (Abeysekera, 2006, p587). لكونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين، فهو مصدر هام من مصادر الثروة ودعامة قوية لأية مؤسسة، كما يساهم في الأداء التنظيمي الفعال، ومصدر هام للميزة التنافسية في المؤسسة وزيادة الإنتاجية من خلال ما يتوفر عليه من موارد بشرية ذات درجة عالية من المعارف وأكثر قدرة على مواكبة التغيرات (رند فخري عكرماوي، 2010، ص 31-33).

وتتبع أهمية تنمية رأس المال البشري من خلال أهمية رأس المال البشري في حد ذاته، وأضاف نجم عبود نجم بأن الأهمية الحقيقية للرأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته، بل في مخرجاته ونتائجه، وأعطى مثال على ذلك على خرجي الجامعات بأنهم متاحين لكل المؤسسات وان توظيفهم واستخدامهم متوفر للجميع وهذا بدوره لا يحقق أي ميزة تنافسية لها، لكن القيمة الحقيقية تكمن في المزايا التي تحققها المؤسسة من النتائج التي تفوقت بها على المنافسين (نجم عبود نجوم، 2005، ص7). وهذا يؤكد بان الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة ليست كلها تمثل رأس المال البشري بل من يملك المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي تصنع التفوق للمؤسسة بين المنافسين.

هذا ما زاد من توجه المؤسسات نحو البحث عن أساليب وطرق تنمية رأس مالها البشري، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها، بقاءها واستمرارها (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص300-301). فالرأس المال البشري يمكنه إنشاء وإضافة قيمة للمؤسسة لأنه مصدر للابتكار والتجديد، ولكن ليس بالضرورة بشكل مباشر، فقد تستخدم المؤسسة أساليب معينة لذلك، مثل العصف الذهني في المختبر، أو إعادة هندسة* عمليات جديدة (Chin & Sofian, 2011, p1092). أو عن طريق اجتهاد شخصي من طرف الموارد البشرية بالمؤسسة.

* إعادة الهندسة (Reengineering) الهندسة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في المنظمات، و على أنها: إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية، ظهرت تطبيقاتها مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورت في التسعينات (بوحنية قوي، 2007، ص137).

لذا فرأس المال البشري لا تكمن أهميته للمؤسسة فقط، بل له أهداف شخصية أيضا، كالتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات (عبد اللطيف مصيطفى، 2009، ص21). لذلك فإن هناك اتفاق على أن التحديات التي يواجهها العصر الحديث لن يستطيع تحقيقها إلا رأس المال البشري دائم التنمية سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي (عامر عبد اللطيف، 2013، ص544). مما يعني بأن أهمية رأس المال البشري تكمن من خلال المكونات التي يتميز بها سواء كانت متعلقة بالموارد البشري أو بالمؤسسة، لذا فإن تنميته ضرورة ملحة لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة على المؤسسة. ويمكن أن نلخص أهمية تنمية رأس المال البشري في النقاط التالية (ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، 2011، ص246):

1. انه يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري أكثر تنمية من حيث تجديد مكوناته، كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في الإبداع وإنشاء معارف جديدة، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير أعمال المؤسسة؛
2. انه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وبالسرعة الممكنة، وهذه المهمات لا يمكن لأي مؤسسة أن تبلغها دون وجود تنمية لرأس المال البشري، كي يساهم في تعزيز وتجديد الميزة التنافسية لها؛
3. يعتبر رأس المال البشري حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، فهو الركيزة الأساسية التي يبنى عليها تطور المجتمع ككل (خالد قاشي، 2013، ص438)؛
4. إن أهمية تنمية رأس المال البشري تتبع من حقيقة أنه لا يوجد بديل عن المعرفة والتعلم والإبداع والابتكار، الكفاءات والقدرات، التي تحتاجها المؤسسة للتغلب على التغيرات المحيطة بها وتجعلها أكثر قدرة على المنافسة (Stiles & Kulvisaechana, p5). لان عمل المؤسسة على تنمية رأس المال البشري يجعلها أكثر مرونة في مواجهة كل التغيرات والتطورات؛

وهكذا يتضح بأن تنمية رأس المال البشري أضحت من بين أهم القضايا وأكثرها إلحاحا، باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والمهارات البشرية في جوانبها العملية والعلمية والسلوكية (نافز أيوب محمد، 2010، ص6). للارتقاء بمستوى رأس المال البشري وإكسابه المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء المهام باحترافية كبيرة (سليمة طبائبية وآخرون، 2013، ص1066). ومن أجل ذلك أصبحت تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة بينها على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص84).

وعلاوة على ذلك، فإن تنمية رأس المال البشري أمر بالغ الأهمية لأنه هو الذي يدفع نحو النمو الاقتصادي (Ismail & Abdullah, 2011, p389). وتحقيق التنمية المستدامة (محمد ناجي الدعيس، 2006، ص1). وما يؤكد تلك الأهمية الدراسة التجريبية التي قام بها Abramovitz التي طبقها على النمو الاقتصادي للولايات المتحدة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين، فوجد أن التقدم التكنولوجي متحيز بشدة في اتجاه استخدام رأس المال المادي في القرن التاسع عشر. أما في القرن العشرين، فإن هذا التحيز تحول نحو زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري، مما ساهم بشكل كبير في نمو الإنتاجية (حسين يرقى، 2008، ص168).

وبناء على ذلك، يتضح بأن أهمية تنمية رأس المال البشري تنبع من فكرة أن رأس المال الهيكلية يمثل ما يبقى في المؤسسة بعد مغادرة رأس المال البشري، لذا فإن قيمة وأهمية رأس المال البشري تكمن في هذه الفكرة، وهو أن نتصور المؤسسة بدون رأس المال البشري، مع وجود كل رؤوس الأموال الأخرى، فما هو مصيرها؟ وكيف يمكن أن تدير أنشطتها؟ وهنا فقط تظهر الأهمية الحقيقية للرأس المال البشري، هذه الأهمية التي تنمو وتتجسد من خلال توفر مجموعة من المتطلبات.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية رأس المال البشري

إن نجاح عملية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في ضمان الاستفادة من هذه العملية، بحيث تعد هذه المتطلبات بمثابة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عمليات تنمية رأس المال البشري، مما يجعل المؤسسة مسئولة على توفيرها والاهتمام بتجسيدها. وبخصوص ذلك يرى Abdullah & Ismail بان تنمية رأس المال البشري تتطلب المعرفة والتكنولوجيا إلى جانب امتلاك الموارد البشرية بالمؤسسة طابع إيجابي نحو ثقافتها، وكذلك القدرة على المنافسة المستمرة (Ismail, Abdullah, 2011, p389). وبأن الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسية لهذه العملية هي التعليم، التدريب (نافز أيوب محمد، 2010، ص6).

كما يرى كل من الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم بأن متطلبات تنمية رأس المال البشري تتم عن طريق مجموعتين أساسيتين من العمليات: الأولى هي العمليات المباشرة التي تصب مباشرة في عملية التنمية، والتي نعتمدها كعمليات لتنمية رأس المال البشري، والثانية تكون داعمة لها فقط عن طريق الإسهام غير المباشر في عملية التنمية والتي نعتمدها كمتطلبات لتنمية رأس المال البشري، ويمكن توضيح ذلك أكثر فيما يلي:

الفرع الأول: العمليات المباشرة*

وهي التي تصب مباشرة في تنمية المعارف والمهارات الخاصة بالموارد البشرية باعتبارها من ابرز مكونات رأس المال البشري، وتتمثل هذه العمليات في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في التعليم والتدريب، المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الثاني: العمليات غير المباشرة

وتقوم بدعم عملية تنمية رأس المال البشري بطريقة غير مباشرة منها: دعم وتأطير التعلم غير رسمي، إيجاد بيئة التعلم، ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص 450-452).
أولاً، دعم وتأطير التعلم غير رسمي: ويكون ذلك لغرض تجنب اكتساب المعارف والمهارات والممارسات الخاطئة من طرف الموارد البشرية خاصة في ظل التعلم غير الرسمي الذي يتم دون تدخل الإدارة، ولذلك فهم عرضة لتعلم ممارسات غير صحيحة، ومن هنا كان لزاماً على إدارة المؤسسة أن تقوم بتأطير ذلك التعلم من خلال مجموعة من الخبراء لمتابعة عملية التعلم غير الرسمي سواء كانوا مشرفين أو حتى مجرد زملاء، ومن أمثلة تلك العمليات المؤطرة للتعلم نذكر الإرشاد والملازمة.

1. الإرشاد (Coaching): يصنف كعملية لتأطير التعلم غير الرسمي، ويعرف بأنه: دعم وتشجيع ومساعدة الموارد البشرية في اكتساب المهارات. وقد عرف أيضاً بأنه شكل من أشكال التدريب أين يقوم المرشد بإرشاد المورد البشري إلى السلوك السوي أو المهام المناسبة وضمان التغذية العكسية الفورية. وللإرشاد عدة مقاربات يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): مقاربات الإرشاد

مرتفعة	Suggest اقترح	Ask يسأل
الدافع نحو التعلم	Tell احكي	Sell سوق
منخفضة	منخفضة	مرتفعة
	القدرة	

المصدر: الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22- 25 أبريل 2013، ص 451.

* نتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثالث

يشير الشكل أعلاه إلى انه توجد أربعة مقاربات لعملية الإرشاد، فعندما يكون الدافع نحو التعلم منخفضا وقدرة المورد البشري على الانجاز ضعيفة يجب على المرشد أن يقدم الإرشادات والنصائح والتعليمات مع مراعاة التركيز على التغذية العكسية. أما إذا كان الدافع نحو التعلم منخفضا والقدرة مرتفعة فهنا يتوجب على المرشد أن يلاحظ ويوضح ويوفر التغذية العكسية للمورد البشري من أجل رفع ذلك الدافع. أما المقاربة الثالثة فتكون عندما يكون الدافع مرتفعا والقدرة منخفضة، ففي هذه الحالة يتوجب على المرشد أن يركز جيدا على ممارسة المورد البشري وتصحيح الأخطاء في حينها. أما الحالة الرابعة فتكون عندما يكون الدافع نحو التعلم مرتفعا والقدرة مرتفعة، وهي تمثل الحالة المثلى وفيها يتوجب على المرشد أن يشجع المورد البشري على توظيف خبراته وتجاربه عن طريق طرح الأسئلة المباشرة والفعالة.

2. **الملازمة (Mentoring):** يؤدي الملازم عدة ادوار تتمثل أغلبها في جعل المورد البشري يعتمد على نفسه في كل شيء (self-resourceful). وتشبه الملازمة إلى حد كبير الإرشاد، فكلاهما يهدفان إلى مساعدة المورد البشري على تحقيق الأهداف عن طريق الوعي الذاتي، تقوية الدافع، الدعم العاطفي، وبتشابهان في كون المرشد والملازم لا يقدمان النصائح المباشرة للمورد البشري بل يحفزانه على التفكير بنفسه حول الحلول الذاتية، غير أنهما في بعض الحالات الخاصة يضطران إلى تقديم النصائح المباشرة، وطبيعة عمل الملازم أصعب وأطول زمنيا من المرشد. وبتشابهان في كونهما يخدمان عملية التغيير، فالإرشاد يجيب على سؤال: ما الذي تود تحسينه؟، أما الملازمة فتجيب على السؤال التالي: ماذا تريد أن تصبح؟ (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص ص451).

ثانيا، إيجاد بيئة التعلم: وهذه البيئة التي تميز المؤسسات القائمة على المعرفة التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المؤسسة (نجم عبود نجم، 2008، ص 299-300). وبناء على ذلك يتوجب على المؤسسة التي تعمل على تنمية رأسمالها البشري بأن تتحول إلى مؤسسة متعلمة حتى تهيئ الفرص للموارد البشرية فيها بالتعلم وتميز معارفهم، ولتضمن ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث والمؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة، وتنمية واستثمار الطاقات الفكرية البشرية والقدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وتوفير الفرص للممتازين وضرورة توفير المناخ المناسب والمساند على تنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين جميع من في المؤسسة (هنادي خليل أبودية، 2011، ص34).

ويؤكد هاشم عيسى بأنه للحد من المعوقات وتسهيل عملية تنمية رأس المال البشري ونجاحها لا يوجد بديل سوى تطبيق المؤسسة المتعلمة*، وفي هذا المجال ذكر Birelson وجهة نظره حول المؤسسة المتعلمة إذ

* قد أشير إلى مصطلح المؤسسة المتعلمة لأول مرة من قبل Peter Senge الذي عرفها بأنها المؤسسات التي توسع فيها الموارد البشرية من قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يريدونها، والتي يجري فيها أنماط جديدة من التفكير، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية، حيث تتعلم فيها الموارد البشرية باستمرار كيف يمكن أن يتعلموا معا (أكرم سالم، 2013، ص143).

ذكر بأنها تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعيم التعلم المستمر وعملية التكيف، سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح الموارد البشرية بالمؤسسة (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص74).

ثالثاً، ثقافة المؤسسة: إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل هذا المصطلح في مجال التسيير إلا في سنة 1970، من طرف Davis Stanley*، لكن القواعد الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة لم توضع إلا في الثمانينات، وذلك بفضل كل من Ilan Kennedy** & Terrence Deal (زين الدين بروش، لحسن هدار، 2007، ص55).

حيث عرفها Dessler من ثلاث مقاربات، الأولى هيكلية (Structural) وتعرف الثقافة على أنها مجموعة من الخصائص الثابتة للمؤسسة والتي تختلف عن المؤسسات الأخرى وتؤثر على سلوك الموارد البشرية. والثانية ذاتية (Subjective) وهي تعرف الثقافة من وجهة نظر ذاتية، أي وجه نظر شعور الموارد البشرية تجاه مؤسستهم. والثالثة تركيبية بين الاثنين (Synthetic) وتجمع بين المقاربة الأولى والثانية، وهي عبارة عن الأثر الذاتي والمدرک للنظام الرسمي وغير رسمي (المدرء والمشرفين) وبعض العوامل التنظيمية، الاتجاهات، الاعتقادات، القيم، الدوافع الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسة معينة (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص450-452).

ويعرف Schein*** ثقافة المؤسسة على أنها: مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها وتطويرها من قبل مجموعة من الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال تعليمهم كيفية تعاملهم وتكيفهم مع مشاكل المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، كما يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك، والتفكير، والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل (Schein, 2004, p17). ويعتبر هذا التعريف الأكثر قبولاً وانتشاراً. بحيث يركز Schein على أن ثقافة المؤسسة يمكن تعلمها من طرف الموارد البشرية، كما يمكنهم أيضاً تطويرها للتكيف مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ذلك لأن ثقافة المؤسسة يجب أن تعكس هويتها، وأن تكون متلائمة مع استراتيجياتها وأهدافها.

إذن يمكننا القول بأن ثقافة المؤسسة تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على تنمية رأس المال البشري، فإذا كانت رؤية المؤسسة تركز على اعتماد إستراتيجية تنمية رأس المال البشري وثقافة المؤسسة لا تدعمها خاصة في

* Davis Stanley : أحد أساتذة Harvard busines school، كان أول من أدخل مصطلح ثقافة المؤسسة في مجال التسيير، وذلك في كتابه "Comparative Management: Organizational and cultural perspectives". وفي الثمانينات نُشر مقال في مجلة " Business week " عمل من خلاله على مقارنة خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة .

** Ilan Kennedy & Terrence Deal : كانا أول من وضع القواعد الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة، وذلك بإصدار كتاب لهما بعنوان "corporate culture "

*** هناك إجماع من المراجع أن Schein أفضل من يتحدث عن ثقافة المؤسسة.

جوانبها المتعلقة بالمقارنة الهيكلية فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكتب النجاح لها، والعكس صحيح (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص 452).

كما تتضمن ثقافة المؤسسة عناصر متعددة نذكر منها: الرموز، القصص، الأبطال، الشعارات، والاحتفالات (Daft & Marcic, 2006, p64-66). بالإضافة إلى ما جاء به Mullins من عناصر تتمثل في: الروتين، الطقوس، القصص، الرموز، هياكل القوة (السلطة)، نظم الرقابة، الهيكل التنظيمي، وهو ما أسماه بنموذج الشبكة الثقافية للمؤسسة* (Mullins, 2006, p472). حيث أن هذه العناصر تساعد في نشر وتجسيد الثقافة داخل المؤسسة، لذلك عندما يفهمها من هم داخلها ويستوعبونها جيداً، يكونون بذلك قد اكتسبوا ثقافة المؤسسة التي يتواجدون بها. والأهم أن تكون ثقافة المؤسسة تقوم على الاحتفاظ بالموارد البشرية ورعايتهم وكأنهم زبائن لها (نجم عبود نجم، 2008، ص 299-300).

رابعاً، إدارة المعرفة:** ويقصد بإدارة المعرفة العملية المنتظمة للحصول على المعرفة اللازمة للمؤسسة، من خلال توليدها والحصول عليها ومن ثم تقاسمها لتحقيق النجاح (Dubois & Wilkerson, 2008, p11)، كما عرفت على أنها عملية منهجية ومنظمة لإنشاء المعرفة والاستخدام الأمثل لها، وهذا التعريف يمثل إلى حد كبير المفهوم الذي يدعو إليه Nonaka فيما أسماه بحلزونية المعرفة سنة 1991 ونموذج العمليات الأربع (SECI Model): التنشئة، التخريج، الترابط، التدوير (نجم عبود نجم، 2008، ص 93).

*نموذج الشبكة الثقافية (cultural web): ذكر ذلك في كتاب Laurie Mullins بعنوان "Essentials of Organisational Behaviour". ويعد Johnson هو صاحب هذه الفكرة التي يجمع فيها الجوانب المختلفة لتحليل والمساعدة في وصف وفهم ثقافة المؤسسة. وذلك نقلاً عن: Johnson, G., Managing Strategic Change – Culture and Actions, Long Range Planning, vol. 25, no. 1, 1992.

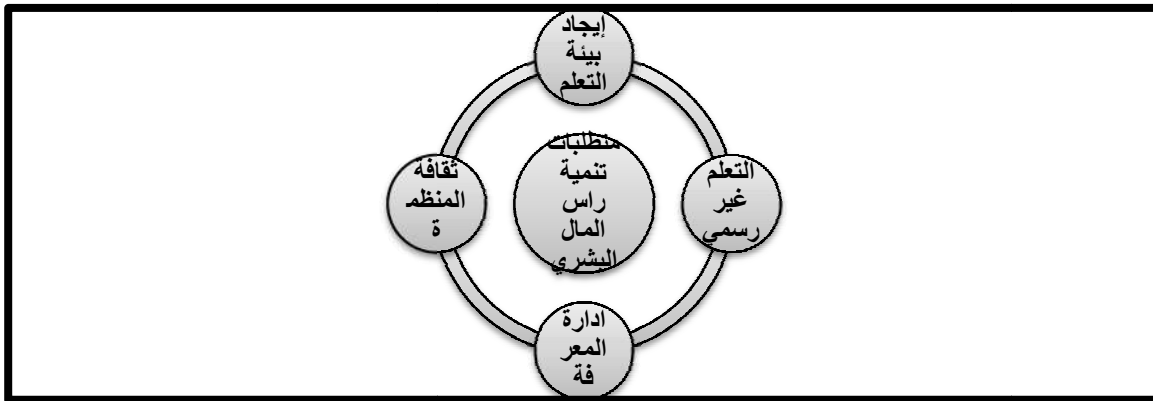
**تعود جذور إدارة المعرفة إلى سنة 1970 (Neef, 2003, p124)، مع ظهور تكنولوجيا المعلومات (Rafiq, 2002, p173 & Ahmed)، من طرف كل من Peter Drucker و Humphrey Sturt (Neef, 2003, p124)، بحيث تنبأ Drucker بمجيء عصر عامل المعرفة (Ahmed & Rafiq, 2002, p173). لكن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في الثمانينات، الذي أشار بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة Hewlett Packard الأمريكية سنة 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية (عبد الرحمن الجاموس، 2013، ص 54-55). وعرفت سنة 1990 البداية الرسمية للاهتمام بموضوع إدارة المعرفة بظهور دراسة Nonaka & Takeuchi التي تجسدت في كتابهما "The Knowledge-Creating Company" الشركة الخالقة للمعرفة. أما تطبيق إدارة المعرفة على المستوى التنظيمي كان في سنة 1995 (Neef, D., 2003, p124). ويرى Jay Liebowitz بأن إدارة المعرفة تتضمن عادة ثلاثة عناصر رئيسية هي: العمليات، الموارد البشرية، والتكنولوجيا، بحيث العمليات تشير إلى تطوير الطرق المعرفة المستخدمة في أنشطة العمل اليومية، أما الموارد البشرية تمثل الذين يتميزون بأفضل السبل لبناء وتعزيز ثقافة تبادل المعرفة في المؤسسة. في حين تمثل التكنولوجيا الشبكة الموحدة لتبادل المعرفة ونقلها بسهولة (Jay Liebowitz, 2004, p64). أما Dubois & Wilkerson فيرى بأن إدارة المعرفة تقوم على فكرة أن أتمن موارد المؤسسة هو المعرفة المتواجدة لدى مواردها البشرية (Dubois & Wilkerson, 2008, p16).

وهو ما يمثل عمليات إدارة المعرفة. حيث يتضح من خلال التعاريف السابقة، بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه عالمياً لإدارة المعرفة، معظمها مماثل لأنه يشمل العديد من الجوانب الفريدة من نوعها ولكنها ذات صلة بالمعرفة - التوليد، التبادل، النقل، الاستعمال ... - (Wilkerson , 2008, p11 Dubois &). مما جعل عمليات إدارة المعرفة تعرف انتشار واسع، ومعرفة كيفية تطبيقها أصبحت أكثر قوة من أي وقت مضى، وهو ما زاد من الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p173).

ويتم استخدام إدارة المعرفة لتحسين كيفية إدارة المؤسسة من خلال الاستفادة من البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها وتنظيمها وإدارتها، ومشاركتها ... باستخدام كل من المعرفة الصريحة والضمنية. كما تساعد المؤسسة في توفر المعلومات الصحيحة في المكان المناسب والشخص المناسب وفي الوقت المناسب. وتحسن الكفاءة الفردية عن طريق تشجيع زيادة كفاءة استخدام المعلومات المتاحة (Dubois, 2008, p16).

ومن هذا المنطلق صنفت إدارة المعرفة ضمن العمليات التي تتعلق بالتنظيم وتساهم إسهاماً مباشراً في تنمية رأس المال البشري عن طريق توفير المناخ المشجع على عملية التعلم وتحفيز الموارد البشرية على تقديم القيمة المضافة من خلال ممارستهم لمهامهم سواء كان ذلك التعلم نظرياً أو عملياً (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص452). ويمكن توضيح متطلبات تنمية رأس المال البشري من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (08): متطلبات تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

مما سبق، واستناداً عليه، يتضح بأنه على المؤسسة أن تولي موضوع تنمية رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على متطلبات تنميته وحصص إمكانياتها في توفير ذلك، لأن كل واحد من هذه المتطلبات لها دورها ومكانتها في تنمية رأس المال البشري، ولا يمكن التركيز على واحدة منها وإغفال الأخرى، بل يجب تطبيقها جميعاً لإعطاء نتائج ذات فعالية في المؤسسة من جهة، والتغلب على معوقات تنمية رأس المال البشري من جهة أخرى.

الفرع الثالث: معوقات تنمية رأس المال البشري

وبالرغم من أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وما يصدر عنه من نتائج ترفع من قيمتها بين المنافسين ويمنحها السبق والريادة، إلا انه توجد جملة من المعوقات يمكن أن تكون حاجزا أمام نجاح عملية تنمية رأس المال البشري. بحيث أكد هاشم عيسى أن أساس عرقلة عملية تنمية رأس المال البشري هو وجود المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص74)، وذلك كما يلي:

أولاً، المعوقات الشخصية: وهي التي تتعلق بشخصية المورد البشري وسلوكياته، منها على سبيل المثال: الرهبة مما هو جديد وغير مألوف، وعدم امتلاك القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية، وضعف الحافز الداخلي للإبداع، والجمود في التعامل مع الأشياء، الانتقال إلى النماذج التحليلية التي تساعد على تحليل المواقف ومعالجة المشاكل المختلفة، وضعف التخيل. وأكثر المعوقات الشخصية خطورة على عملية تنمية رأس المال البشري هو خطر الاغتراب، بحيث يمثل حالة نفسية اجتماعية تسيطر على المورد البشري سيطرة تامة تجعله غريباً وبعيداً عن نواحي واقعه، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط، وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيراً على رأس المال البشري كونه أكثر إحساساً بالاغتراب من الأشخاص العاديين لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيراً ما تكون متناقضة لما هو سائد في محيطهم، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي: اغتراب ثقافي، اغتراب حضاري، اغتراب اجتماعي، اغتراب قيمي، ومن الآثار المنجزة عن اغتراب رأس المال البشري هي: فقدان روح الإبداع والابتكار، فقدان المتعة والاندفاع للعمل، الصراعات والعزلة، المقاومة للتغيير، نقص الرضا عن العمل (يحيوي فاطمة، 2010، ص64).

ثانياً، المعوقات التنظيمية: وهي التي تتعلق بخصائص المؤسسات منها: المركزية، والروتين، الجمود في إجراءات وأساليب العمل، المناخ التنظيمي غير الصحي الذي لا يراعي الإبداع، وعدم التشجيع من الإدارة للمبدعين وللعملية الإبداعية، الهياكل التنظيمية المعقدة والتقليدية، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدعم الإبداع من قبل المؤسسة. وأكثر المعوقات التنظيمية خطورة على عملية تنمية رأس المال البشري هو مشكلة مغادرة المورد البشري للمؤسسة: ففي السنوات الأخيرة تزايد الحديث عن أزمة حقيقية واجهت المؤسسات وهي مغادرة الموارد البشرية المتميزة والعمل لمصلحتهم الخاصة، أو لدى المنافسين، ويزداد هذا الخطر في المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية حيث أن الباحثين والمبتكرين إذا أحسوا بالقيود التنظيمية يمكن أن يتركوها بكل سهولة مثل ما حصل في شركة Kodak في الثمانينات (نجم عبود نجم، 2010، ص144).

بالإضافة إلى المعوقات التنظيمية السابقة نجد أيضاً النفقات العالية: حيث يشكل موضوع الحصول على رأس المال البشري وتنميته، كلفة عالية جداً تتحملها المؤسسة، لأن توظيف الأدمغة المناسبة يشكل أعلى كلفة

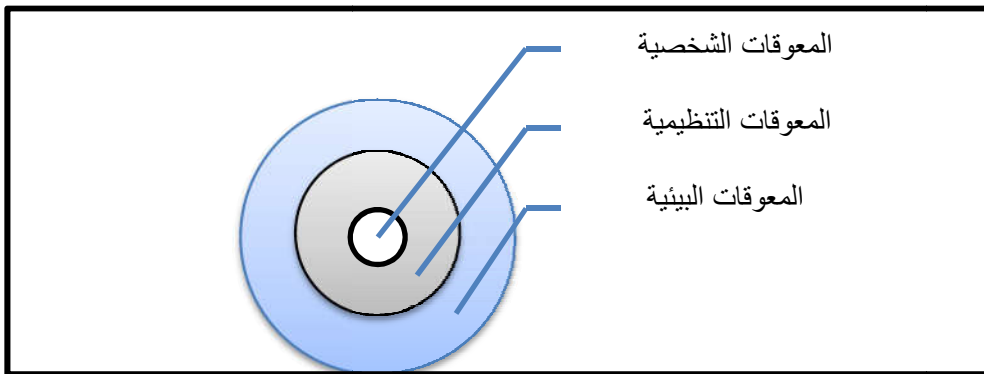
لأية مؤسسة، وتتفق هذه التكلفة في الجوانب التالية (عادل حرحوش، احمد علي، 2007، ص ص 125-133):

1. الاختيار: إذ يتطلب أمر الحصول على رأس المال البشري وتميزه عن الآخرين جهودا كبيرة وكلفة عالية لاختياره بدقة؛
2. التعيين والاستئجار: تتحمل المنظمة كلفة عالية عند تعيين رأس المال البشري أو استئجاره؛
3. التدريب وصقل المعارف والمهارات: تتفق المؤسسة تكلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال البشري وتنمية معارفهم ومهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لآخر التطورات العلمية ويزيد من قدراتهم الإبداعية؛

ثالثا، المعوقات البيئية (محيط المؤسسة): حيث تلعب البيئة أو المحيط دورا محددًا لظهور الأعمال الإبداعية، لان الإبداع محكوم بحاجات البيئة ومتطلباتها ومحاولة التكيف معها، ومن أهم المعوقات البيئية: ضعف توفر المميزات والإمكانيات التي بدورها تؤدي إلى ظهور الإبداع، سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية المتمثلة في: الطاعة والخضوع، السعي نحو التماثل والمحافظة على القديم، مقاومة التغيير والتجديد، السيطرة وعدم الاستقلالية. بالإضافة إلى الخوف من التغيير وما بعده (المجهول)، الاستخدام السيئ للتكنولوجيا، عدم وجود هيئات مختصة لتوفير الإمكانيات للمبدع من جهة وحماية إبداعاته من جهة أخرى.

إن المعوقات سابقة الذكر تعتبر بمثابة معوقات لتنمية رأس المال البشري وحاجزا فعليا لتقدم هذه العملية واستمرارها، وبالتالي على المؤسسة العمل دوما على تقليل هذه المعوقات قدر الإمكان ، نظرا لأنه لا يمكنها التخلص منها نهائيا فهي موجودة بشكل دائم في كل مؤسسة، حتى ولو حرصت هذه الأخيرة على عدم تواجدها، فإنه لا يمكن أن تتحكم فيها كليا خاصة الشخصية منها، والشكل الموالي يوضح كل ما سبق ذكره عن أنواع معوقات تنمية رأس المال البشري.

الشكل رقم (09): معوقات تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على ما سبق، يتضح بأنه مهما كانت المعوقات التي تواجه المؤسسة للقيام بعملية التنمية، إلا أنها لن تقف عائقاً أمامها، مادامت تعمل باستمرار على تنمية رأسمالها البشري، فنجاح المؤسسة ومواصلة استمرارها وتميزها أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على ذلك، لذا وجب عليها تنميته باستمرار لضمان حاضرها ومستقبلها. ولكن قبل أن تبدأ المؤسسة في تطبيق عمليات تنمية رأسمالها البشري عليها أن تقوم بقياسه، لمعرفة أي رأسمال بشري تملك، وما العمليات المناسبة لتنميته.

المطلب الرابع: تشخيص عمليات تنمية رأس المال البشري من خلال قياسه

بما أن الهدف من قياس رأس المال البشري هو معرفة قيمته الاقتصادية، ولأنه يمنح المؤسسة معلومات كمية ونوعية عن رأس المال البشري الذي تملكه، وهل يتناسب ذلك مع استراتيجياتها وأهدافها أم لا؟، فهو بذلك يعد عملية ضرورية لها. لأن عملية القياس ليست هدفاً في حد ذاتها إنما هي أداة لاكتشاف نقاط القوة التي تتميز بها الموارد البشرية بالمؤسسة ومن يمثل رأسمالها البشري ودعمها وتنميتها. وأيضاً اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها وتلافيها مستقبلاً (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص426). وبناء على ذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على قياس رأس المال البشري كعملية مسبقة لنجاح عمليات تنمية رأس المال البشري، لأنها بمثابة تشخيص لقيمة وتكلفة، كمية ونوعية رأس المال البشري بالمؤسسة.

الفرع الأول: قياس رأس المال البشري

يعد قياس رأس المال البشري من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين والإداريين، لكن بالرغم من ذلك، إلا أن طرق وأساليب قياسه لم تلقى بعد نفس الاهتمام، ولم يتم توحيد المقاييس ولا حتى الاتفاق عليها. مما استوجب الحاجة إلى وجود مقياس موثوق من أجل تقدير قيمة رأس المال البشري (Gibson, Oxley, 2003, p273) وقد عرف قياس رأس المال البشري على أنه: عملية تقييم للأحداث الاقتصادية الناتجة عن أداء نشاط رأس المال البشري داخل المؤسسة، مع بيان التغيرات في تلك الأحداث، وأثرها على قائمتي الدخل والمركز المالي (عيسى هاشم حسن، 2005، ص37)، ويعتبره Brummet* بأنه: عملية قياس ديناميكية للعنصر البشري بالمؤسسة بما فيها إعداد التقارير، وان الفكرة الأساسية للقياس تتمحور حول متابعة القيمة الاقتصادية للعنصر البشري بالمؤسسة (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص682).

وقد نتج تياران فيما يخص النظرة لقياس رأس المال البشري بين مؤيد ومعارض، فالإتجاه الراض للقياس كان بحجة الجانب الأخلاقي وأن المورد البشري لا يجب معاملته مثل الآلات. ويكفي الوصف من حيث العدد، بالإضافة إلى أنه أهم الأصول ولا حاجة لأرقام تثبت ذلك (Mayo.A, 2001, p41). أما الإتجاه المؤيد للقياس يرى في رأس المال البشري عنصراً أساسياً من القيمة السوقية للمؤسسة**، ويمثل نسبة كبيرة من إجمالي

* Brummet وهو من أول المحاسبين الذين كتبوا في مجال قياس رأس المال البشري.

** فقد أجريت عدة دراسات وأبحاث في سنة 2003 لمعهد البحوث والدراسات (CFO) فوجد بأن قيمة رأس المال البشري تمثل أكثر من 36 % من إجمالي الإيرادات في مؤسسة نموذجية.

الإيرادات لها (Armstrong, 2009, p70-71). ولقياس رأس المال البشري في المؤسسة ومعرفة قيمته (Wright & Mahan, 2011, pp93-104)، اقترحت بعض المداخل والطرق، التي تحاول التطرق إلى أهمها من خلال مجموعتين أساسيتين هما: المداخل الكمية (القياس المالي)، المداخل الوصفية (القياس غير المالي) كما يلي (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص682):

أولاً: المداخل الكمية (القياس المالي): تستخدم لأغراض التحليل ويعبر عنها من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري بالأرقام المالية، ويقسم هذا المدخل القياس إلى جانبين أحدهما يركز على تكلفة رأس المال البشري، والآخر يركز على قيمته (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص682). وذلك كما يلي:

1- مدخل قياس تكلفة رأس المال البشري: من أهم الطرق المستخدمة فيه: طريقة التكلفة التاريخية، طريقة تكلفة الإحلال، طريقة العوائد المستقبلية، طريقة تكلفة الفرص البديلة.

1.1- طريقة التكلفة التاريخية:*** ويقصد بها التضحية التي تتحملها المؤسسة (عذراء الفرطوسي، 2010، ص48)، للحصول على موارد بشرية من خلال الاستقطاب والاختيار والتوظيف والتدريب (نوال بن عمارة، صديقي مسعود، 2004، ص135). وحسب هذه الطريقة فإن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها. بحيث تقسم تكلفة رأس المال البشري إلى قسمين: الأول يعامل كمصروفات جارية كالرواتب والأجور، في حين يعامل القسم الثاني كمصروفات رأسمالية مثل نفقات التدريب والاختيار والتعيين والتنمية والتي يتم إطفائها على مدى العمر الإنتاجي للأصل (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص682-683). وقد قدم flamholtz نموذجاً لقياس التكلفة التاريخية لرأس المال البشري والتي تشمل عنصرين أساسيين هما تكلفة الاستحواذ* وتكلفة التعليم*** (flamholtz, 1999, p59).

2.1- طريقة تكلفة الإحلال (الاستبدال)**:** ومعناها التكلفة المقدرة للحصول على أصل جديد ومكافئ وبالأسعار الجارية، أما تكلفة الإحلال لرأس المال البشري فهي التضحية التي تتحملها المؤسسة لغرض

*** اقترحت هذه الطريقة من طرف لقياس استثمار الشركات في الموارد البشرية (عذراء الفرطوسي، 2010، ص48). وشهدت سنة 1968 أول تطبيق لهذا النموذج في شركة R.G.Barry، وقد تمت هذه التجربة بإشراف Willim.Pyle من جامعة Michigan الأمريكية الذي عرض هذه التجربة في كتاب صدر عنه سنة 1970 (عيسى هاشم حسن، 2005، ص69).

** بحيث تحوي التكاليف المباشرة للاستحواذ على: التوظيف، الاختيار، التعيين،...، أما التكاليف غير مباشرة للاستحواذ تتضمن الترقية والتعيين من داخل المؤسسة.

*** بينما التكاليف المباشرة لتكلفة التعليم تضم: التدريب الرسمي والتوجيه، والتدريب في موقع العمل. أما فيما يخص التكاليف غير مباشرة لتكلفة التعليم فهي تضم: وقت المدربين، الإنتاجية التي فقدت خلال التدريب.

**** يعد flamholtz أول من دعا إلى تبني هذا النموذج إذ قام بتطبيقه في شركة تامين (عذراء الفرطوسي، 2010، ص51)، كما طبقت العديد من الشركات والمنظمات هذا النموذج منها البحرية الأمريكية وبنك Metro Bank، وتعد تجربة هذا البنك أول محاولة تقوم بها إحدى الشركات الكبرى المسجلة في بورصة نيويورك، وهي محاولة لتحسين وتطوير نوعية المعلومات المتاحة للإدارة والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات (عيسى هاشم حسن، 2005، ص71). ويقوم هذا الأسلوب على افتراضين أساسيين: الأول وهو القدرة على إحلال أحد الموارد البشرية التي تستبعد لأي سبب، وبالتالي يمكن تتلقى الخسائر التي تتحقق نتيجة هذا الاستبعاد. أما الافتراض الثاني فهو: ضرورة احتساب تكلفة تعيين واختيار وتنمية موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض (دوخي مقدم يمينة، 2012، ص223).

استبدال مورد بشري موجود بمورد آخر له نفس القدرات والخبرات التي يتمتع بها المورد المستبد (عذراء الفرطوسي، 2010، ص51). كما يمكن أن تشير إلى التضحية التي يتم تكبدها لاكتساب وتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وتشمل عادة تكاليف التوظيف، الاختيار، والتعيين، والتوجيه، والتدريب (Flamholtz, 1999, p56). ومن ايجابيات طريقة تكلفة الإحلال في قياس رأس المال البشري أنها تساعد إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في عملية التخطيط الوظيفي والإحلال، وترشيد القرارات المتعلقة بتوظيف وتدريب الموارد البشرية وتخطيط مساهمهم الوظيفي (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683).

3.1- طريقة العوائد المستقبلية: هذه الطريقة تتطلب تقدير الأجور والتعويضات المختلفة التي ستدفع للموارد البشرية مستقبلا وتنزيلها كنفقات في الميزانية، للتمكن من الوصول إلى التكلفة الإجمالية لرأس المال البشري من واقع متوسط الأجور والتعويضات (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683). التي يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي (نوال بن عمارة، صديقي مسعود، 2004، ص136). ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية لرأس المال البشري: نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، ونموذج تخصيص العوائد (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683).

4.1- طريقة تكلفة الفرصة البديلة: ويقصد بها التضحية بمنافع نتيجة رفض بديل معين، أما تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري فهي قيمة الأصل عندما يتم استعماله في مجال بديل غير المجال الحالي (عذراء الفرطوسي، 2010، ص53). وتعتمد هذه الطريقة على الفئة المتميزة من رأس المال البشري، والعمل على تقييمها على أساس أنها أصول يمكن استخدامها أكثر من مرة، أي في عدة بدائل لمعرفة قيمتها في أفضل استخدام. وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تساعد على إيجاد أفضل الظروف لاستقطاب الموارد البشرية وتوفير أساس ملائم لتخطيط وتقييم رأس المال البشري بالمؤسسات (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683). لأن قيمة رأس المال البشري هنا لا تتحدد على أساس قدرته في المساهمة في الإنتاج بل قيمته الحدية في سوق العمل (دوخي مقدم يمينة، 2012، ص224).

2- مدخل قياس قيمة رأس المال البشري: ويقصد به قدرة الشيء على تقديم خدمات ومنافع مستقبلية، فإذا كان غير قادر على تقديم ذلك فإن قيمته تصبح مساوية للصفر (عذراء الفرطوسي، 2010، ص55)، كما انه يركز على الخدمات التي يمكن أن يقدمها رأس المال البشري للمؤسسة خلال حياته المهنية بها، وهو ما أهملته أساليب التكلفة التي ركزت على التكاليف والنفقات المتعلقة برأس المال البشري (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683). بحيث يرى Andrade & Sotomayor أنه من أكثر النماذج صلة بقياس قيمة رأس المال البشري هي: نموذج Lev & Schwartz، نموذج Flamholtz، ونموذج Morse، ونموذج Hermanson، نموذج Friedman & Lev، نموذج Jones & Hekimian، ونموذج Likert. كما ظهرت في الآونة الأخيرة سلسلة من النماذج الجديدة لقياس رأس المال البشري، مثل نموذج Boudreau

(1998)، نموذج Cascio (1996)، ونموذج Miller & Wurzburg (1995)، ونموذج Roslender & Dyson (1992) (Andrade & Sotomayor, 2013, p88). ولكن من أهم النماذج المستخدمة في هذا المدخل والتي تطرق لها (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص683) والتي نعتمدها في هذه الدراسة هي: نموذج flamholtz (طريقة محددات قيمة المورد البشري)، نموذج Watson (طريقة العائد على الجهد المبذول)، نموذج Morse.

1.2- نموذج flamholtz (طريقة محددات قيمة المورد البشري): ويطلق عليه أيضا نموذج تقييم المكافآت الاحتمالية* (عذراء الفرطوسي، 2010، ص60)، اقترحه Flamholtz سنة 1972، والذي يعتمد على فرضية تنقل المورد البشري من وظيفة إلى أخرى في حياته المهنية (أي قبل الوفاة أو التقاعد) (Andrade 88 p, 2013, Sotomayor &). ويركز على مجموع الخدمات التي يقدمها للمؤسسة خلال فترة معينة، وتحدد قيمة رأس المال البشري بعدد ونوع مراحل الخدمة** التي يشغلونها وقيمة الخدمات التي يقدمونها، ويعتمد هذا النموذج على نظرية الاحتمالات لتحديد الفترة التي يبقى فيها المورد البشري في مرحلة خدمة معينة، وبعد تحديد قيمة الخدمات (الإيرادات المتوقعة) يتم ضربها بمعامل خصم ملائم للوصول إلى القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة، وحسب هذا النموذج توجد محددات تؤثر في قيمة المورد البشري وهي: محددات القيمة الشرطية، واحتمال بقاء المورد في المؤسسة. صفات المورد البشري والمؤسسة. إن هذا النموذج يتيح نطاقا واسعا للمحاسبة لتشمل محاسبة رأس المال البشري (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص684).

2.2- نموذج Watson (طريقة العائد على الجهد المبذول): تركز هذه الطريقة على الجهد المبذول من قبل الموارد البشرية، واستخدام هذا النموذج يساعد في الحصول على بيانات مفيدة من شأنها رفع كفاءات استخدام رأس المال البشري بالمؤسسة، وقد حدد النموذج العناصر التالية: توصيف الوظائف، درجة كفاءة أداء المورد البشري لعمله، ومستوى الخبرة، لقياس رأس المال البشري من خلال التمييز بين الجهد المبذول من قبل المورد البشري وبين هذه العناصر، وذلك بإعطاء معاملات لكل عنصر ويضرب في المعاملات السابقة (معامل التوصيف X معامل درجة الكفاءة X معامل مستوى الخبرة) يتم الحصول على مقياس الجهد المبذول لكل مورد بشري بالمؤسسة (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص684).

3.2- نموذج Morse: يرى Morse (1973) بأن قيمة الموارد البشرية للمؤسسة تساوي القيمة الحالية للخدمات المقدمة من طرف موظفيها (Andrade & Sotomayor, 2013, p89). وما يميز هذا النموذج على النماذج السابقة هو اعتماده على إضافة متغيرات جديدة لقياس قيمة رأس المال البشري، وتتمثل هذه المتغيرات في:

* أي أن حركة المورد البشري خلال الحالات الخدمية قائمة على عملية احتمالية.

** يقصد flamholtz بمراحل الخدمة أو حالة الخدمة: المناصب الوظيفية أو الأدوار التنظيمية التي يتقلدها المورد البشري في المنظمة خلال حياته المهنية بها.

أ. قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من رأس المال البشري أو إيراداته المستقبلية؛

ب. قياس إجمالي التكلفة المتوقع إنفاقها على رأس المال البشري؛

ج. والفرق بين أ و ب يمثل القيمة الحالية لرأس المال البشري. وبعد الشيء الايجابي الذي إضافته هذه الطريقة هو أنها ركزت على التكلفة المتوقعة وكذلك العائد المتوقع (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص684).

ومن خلال ما سبق يتضح بأن أغلب نماذج وطرق القياس الكمي لرأس المال البشري لها أوجه قصور مختلفة، والتي لا تظهر النتائج بدقة ومصداقية واضحة (Mayo.A, 2001, p41). مما جعلها صعبة الاستخدام، لأن ما يطبق على قياس رأس المال المادي صعب تطبيقه على رأس المال البشري نظرا لخصوصية هذا الأخير (الطبيعة الإنسانية)، من انتقال الموارد البشرية، الذاتية، والتغيير، كما تعتبر الموارد البشرية احد الأصول المتغيرة والبعيدة عن المفهوم المحاسبي، بالرغم من صدور معيار المحاسبة الدولي الجديد 38* "الأصول غير ملموسة" (Mayo.A, 2001, p41). مما جعل الباحثين يفكرون في بديل أو مكمل للمدخل الكمي، وهو ما تجسد في المداخل الوصفية لقياس رأس المال البشري.

ثانيا، المداخل الوصفية (القياس غير المالي): وتتمثل في الطرق والنماذج التي قامت بقياس رأس المال البشري من الجانب السلوكي. والتي اشتقت اغلبها من الأساليب والمقاييس الشائعة في إدارة الموارد البشرية، ونظرا لتعدد هذه المقاييس وكثرتها نحاول ذكر أكثرها شيوعا: الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، الالتزام التنظيمي (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص685).

1. الرضا الوظيفي: يرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك المورد البشري في مكان العمل، ويشير إلى المواقف الإيجابية للموارد البشرية نحو عملهم (Aziri, 2011, p78). وقد حاول العديد من الباحثين التعرف على مختلف مكونات الرضا الوظيفي، لقياس الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصره، ودراسة ما آثار هذه المكونات على إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة (Kabir, 2011, p115). ويعتبر الرضا الوظيفي واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية، ولدى المؤسسة العديد من المقاييس التي يمكن أن تعتمد عليها لقياس درجة الرضا لدى رأس مالها البشري (عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، 2013، ص685) منها: المقاييس الذاتية و المقاييس الموضوعية (مروان احمد حويحي، 2008، ص27). فالمقاييس الذاتية: تقيس الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل (إيناس فؤاد نواوي

* الأصول غير ملموسة: يتطلب الاعتراف ببند وفق المعيار المحاسبي رقم 38 على انه أصل غير ملموس إذا كانت تتوفر فيه الشروط التالية: تعريف الأصل غير الملموس، إذا كان يقدم منافع اقتصادية مستقبلية، وإذا كان من الممكن قياس وتحدد تكلفته بشكل موثوق (اشواق بن قدورة، 2013، ص50).

فلمبان، 2008، ص 67). أما المقاييس الموضوعية التي تقيس الرضا الوظيفي عن طريق استخدام أساليب معينة، مثل معدل الغياب، معدل ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى (أحمد صقر عاشور، 2003، ص ص 405-408).

2. تقييم الأداء: تعد إحدى مهام إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من جراء تطبيقها، خاصة إذا كانت تعتمد على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان. لذلك عرف تقييم الأداء على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموارد البشرية بشكل منصف وعادل، ليتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وذلك استنادا إلى معايير يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (نوري منير، 2010، ص 338). لاتخاذ القرارات المناسبة لذلك، مثل النقل، الترقية، التدريب، الحوافز، الاستقطاب، الفصل،... . ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد في عملية التخطيط والحكم على مدى سلامة الاستثمار البشري بالمؤسسة (عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، 2013، ص 685).

3. الالتزام التنظيمي: يعرف على أنه قبول الموارد البشرية لأهداف المؤسسة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية للبقاء فيها. ويعتبر قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على تقدير مساهمة رأس المال البشري بالمؤسسة، ذلك لان درجات الالتزام التنظيمي تترجم مدى توافق رأس المال البشري مع المؤسسة وقيمتها واستراتيجياتها وممارساتها (عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، 2013، ص 685).

انطلاقا مما سبق، يتضح بان استخدام المقاييس السلوكية وحدها لقياس رأس المال البشري غير كافية، كما أن استخدام المقاييس والمداخل الكمية لوحدها غير كافية أيضا، لأنه توجد بعض الأمور لا يمكن قياسها كميًا مثل علاقات التعاون، الاتجاه نحو العمل...، ومنها ما لا يمكن قياسها سلوكيا مثل مقدار الإنتاجية، الخبرة...، وهو ما صعب المهمة على المؤسسة وجعلها تركز في قياسها لرأس المال البشري على ما يمكنها قياسه، وليس ما هو مطلوب فعلا للقياس (Stiles & Kulvisaechana, p20-21).

لكن لإعطاء قيمة ومصدقية لعملية قياس رأس المال البشري علينا استخدام كلا المدخلين الكمي والسلوكي معا. مع التركيز على النماذج التي تتناسب مع قيمة وأهمية رأس المال البشري. لأنها الأقرب والأحدث للقياس وأفضل من نماذج التكلفة، على الأقل لأن نظرتها للعنصر البشري مبنية على قدرته في تقديم خدمات ومنافع مستقبلية، وهي النظرة التي تتناسب مع تطور النظرة للعنصر البشري ومفهوم رأس المال البشري، وهو ما أهملته أساليب التكلفة التي ركزت على التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري من تدريب وتعليم...، والذي يتناقض مع مفهوم رأس المال البشري وأن ما ينفق عليه هو استثمار وليس تكاليف. لذلك فانه لإعطاء قيمة ومصدقية لعملية قياس رأس المال البشري علينا استخدام كلا المدخلين الكمي والسلوكي.

ونظرا لقصور كلا المدخلين الكمي والسلوكي في قياس رأس المال البشري، ظهرت بعض الاتجاهات الحديثة لقياسه وهي اعتبار رأس المال البشري كالتزامات "Liabilities" مثلها مثل الموجودات لأنها تطرح قيمة للمؤسسة (Mayo.A, 2012, p1). وتستند وجهة النظر هذه على انه هناك تشابه بين المسؤولية القانونية للمؤسسة تجاه رأس المال البشري الذي تملكه والالتزامات الأخرى المرتبطة بتحقيق شروط معينة، فالديون المشروطة هي التزامات تعتمد على حصول حدث* ما في المستقبل. وتعتبر رأس المال البشري مجرد دين أو التزام مشروط. فالمؤسسة يمكن أن تخسره في أي لحظة ممكنة، كما أنه لا يتطلب القيام بتحديدته في القوائم المالية بل يكفي وصفه كملاحظة ملحقة (مؤيد الساعدي، 2011، ص298).

إذن بالرغم من وجود عدة محاولات لقياس رأس المال البشري في المؤسسات إلا أن اغلبها يفتقد للموضوعية والمصدقية ويفتقد أكثر شيء للتطبيق الفعلي داخلها، مما يجعل هذه المحاولات لازالت غير كافية وبحاجة للمزيد من البحث والتطوير حتى يمكن التوصل إلى نماذج قياس تكون أكثر موضوعية ومصدقية من حيث دقة المعلومات التي يمكن أن تمنحها، ومن خلال دراستنا هذه يتضح بأنه لكي يكون نموذج قياس رأس المال البشري ناجح وفعال يجب أن يأخذ في الحسبان جميع العوامل التي يمكن أن تؤثر على رأس المال البشري في المؤسسة، ومن ثم على المنافع التي قد يقدمها في المستقبل والتكاليف التي أنفقت في سبيل الوصول إلى تلك المنافع، ومن هذه العوامل:

أ. **المتعلقة بذاتية المورد البشري:** حاجاته ورجباته، قيمه ومعارفه، كفاءاته وخبراته...، بالرغم من أن الهدف من القياس ليس تحديد قيمة رأس المال البشري في حد ذاته، إلا أنها تؤثر على أدائه وسلوكه في العمل؛

ب. **الجوانب المتعلقة بطريقة العمل:** الإشراف، علاقات العمل، ظروف العمل المادية...، كلها تساهم في التأثير على حجم المنافع المستقبلية التي يقدمها رأس المال البشري للمؤسسة؛

ج. **المتعلقة بالمحيط الخارجي لرأس المال البشري:** وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية والتدريب والأجور مقارنة بمنظمات أخرى، تساهم في التأثير على حجم التكاليف التي أنفقت على رأس المال البشري للمؤسسة؛

الفرع الثاني: دور قياس رأس المال البشري في عمليات تنمية رأس المال البشري

ولأن الهدف من قياس رأس المال البشري هو التعرف على الجدوى من الاستثمارات التي تتفقه المؤسسة في مجالات تنمية مواردها البشرية وأيضا في استقطابها والحفاظ على العملاء (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص426). فانه يتضح بذلك أن قياس رأس المال البشري له دور كبير في عمليات تنمية رأس المال البشري، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

* إن حصول الأحداث المستقبلية تلزم المؤسسة بتقديم مدفوعات مثال ذلك خسارة قضية في المحكمة تلزمها دفع مبالغ للطرف الآخر مثال على ذلك الديون المشروطة. ويسجل هذا النوع من الالتزام في الفقرات الإضافية التي ترد ملحقة بالقوائم المالية الأساسية.

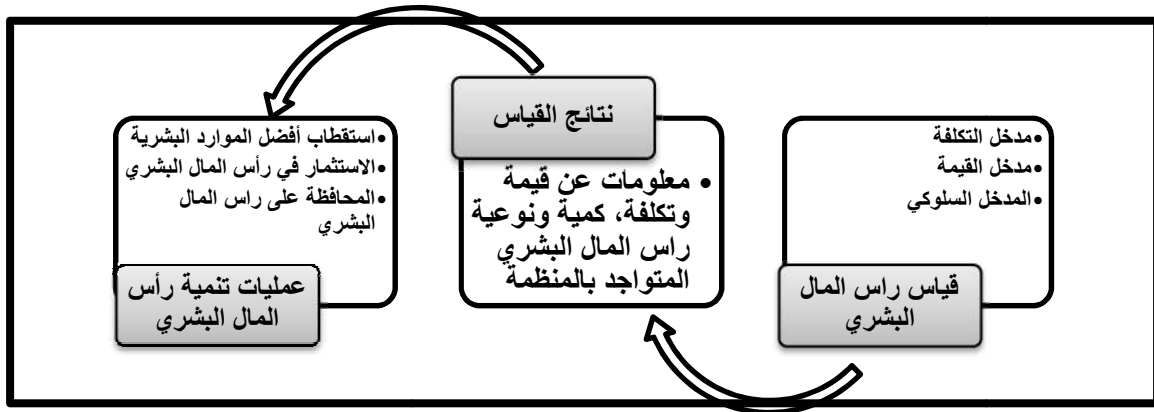
الجدول رقم (08): دور قياس رأس المال البشري في عمليات تنمية رأس المال البشري

دور قياس رأس المال البشري	عمليات تنمية رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> تقديم معلومات عن تكاليف استقطاب الموارد البشرية تقديم المقاييس الخاصة بالقيمة المتوقعة للموارد البشرية تقديم التكاليف المعيارية لرقابة تكاليف استقطاب الموارد البشرية وضع معايير التكاليف الخاصة باجتذاب واختيار وتعيين وتنمية رأس المال البشري. 	<p>استقطاب أفضل الموارد البشرية التي ستساهم في تشكيل رأس المال البشري للمؤسسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> قياس معدل العائد المتوقع على الاستثمار في رأس المال البشري قياس ورقابة تكاليف التنمية. اعتبار تنمية رأس المال البشري بمثابة ربح للمؤسسة. ترجمة متغيرات مثل الربحية تنمية رأس المال البشري، الرضا إلى بيانات كمية للمساعدة في اتخاذ القرار بشأنها. 	<p>الاستثمار في رأس المال البشري</p>
<ul style="list-style-type: none"> تحديد تكاليف إعادة تنظيم الموارد البشرية لمعرفة تكاليف الاحتفاظ برأس المال البشري. تقديم معلومات عن معدل دوران العمل. تحديد التكاليف والمكافآت والتعويضات التي تدفع للاستفادة من رأس المال البشري وكذلك تعويضات ترك الخدمة. وضع نظام مكافآت وتعويضات لرأس المال البشري بما يحفز أفضل الموارد البشرية ويحثهم على بذل الجهد الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة. 	<p>المحافظة على رأس المال البشري</p>

المصدر: عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2005، ص ص 30-32.

إن جمع وتحليل المعلومات المتعلقة برأس المال البشري الناتجة عن عملية قياسه، تحدد ما يجب القيام به لاستقطاب أو الحفاظ على رأس المال البشري لتحقيق أفضل استفادة منه (Armstrong, 2009, p70-71). ومنه فدقة هذه القرارات تعتمد على دقة نتائج القياس المتحصل عليه، وهو ما يمكن أن يساهم بشكل كبير في التشخيص لتقديم المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة لنجاح عمليات تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة.

الشكل رقم (10): مساهمة قياس رأس المال البشري في التشخيص لعمليات تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثالث: عمليات تنمية رأس المال البشري

إن نجاح عملية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة يتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات التي تعتبر أساسية ومباشرة لنجاح العملية من جهة، وتجعل المؤسسة مسئولة عن تجسيدها والاهتمام بها من جهة أخرى.

ويرى مهدي محمد بأن تنمية رأس المال البشري تتعلق باستقطاب العنصر البشري والاستثمار فيه وذلك باستخدام العديد من الوسائل منها التعليم والتدريب (مهدي محمد القصاص، 2008، ص57). في إشارة منه إلى عمليات تنمية رأس المال البشري، بحيث ركز على عمليتي الاستقطاب والاستثمار في التدريب والتعليم. بينما أكد Armstrong بأن تنمية رأس المال البشري تركز على وسائل جذب، الاحتفاظ برأس المال البشري (Armstrong, 2009, p67). وترى نادية إبراهيمي بأن وسائل تنمية رأس المال البشري عديدة ومتنوعة، لكن أبرزها التعليم والتدريب (نادية إبراهيمي، 2013، ص12).

لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على العمليات التالية لتنمية رأس المال البشري : استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

المطلب الأول: استقطاب أفضل الموارد البشرية

لما كانت المؤسسات تعتمد على رأس المال المادي في نجاحها، وإعداد الاستراتيجيات لاستمرارها كان دور الموارد البشرية مقتصرًا في دعم الأول والانصياع وراء تحقيق الثاني، لكن مع تغير النظرة للمورد البشري وأصبح هو رأس مال المؤسسة، بدأ نجاحها واستمرارها يتوقف عليه، وما الجانب المادي إلا داعما له، والاستراتيجيات تبنى بناء عليه، وتغيرت مع ذلك أغلب عمليات ونشاطات إدارة الموارد البشرية. بما فيها عملية الاستقطاب (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص80).

الفرع الأول: مفهوم عملية الاستقطاب

لم تعد عملية الاستقطاب تتم على أساس انتقاء المورد البشري المناسب ذو التخصص الواحد ليعمل في وظيفة ثابتة محددة تطبيقاً لشعار "الشخص المناسب في المكان المناسب" فهذه المقولة أصبحت متقادمة، لأن التوجه الحديث هو استقطاب المورد البشري الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 80). الأمر الذي دفع المؤسسة إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية استقطاب العقول البشرية المتميزة، باعتبارها العامل الأساسي لتنمية رأس المال البشري (يحياوي فاطمة، 2010، ص 49).

ويعرف الاستقطاب على أنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن وبالنوعية والمواصفات المطلوبة، من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية المطلوبة، وتحفيزها لإقناعها بالتقدم لطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 273).

كما يعرف الاستقطاب على أنه : العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، التي تهتم بتوفير المؤهلين بأكثر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة (شرع يوسف، سمير بوختالة، 2009، ص 439). لذلك يعد الاستقطاب بمثابة عملية لجذب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة. وهذا يتطلب منها أن تكون ذات اتجاهات ايجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، وبأن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، ويكون لديها نظام فعال في عملية الاختيار لاستخدام القادمين الجدد، وأن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والسابقين من مواردها البشرية (نجم عبود نجم، 2008، ص 299-300).

وتعد عملية الاستقطاب ركناً أساسياً من أركان عملية التوظيف مع عمليتي الاختيار والتعيين، فإذا كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجاباً على المؤسسة من خلال الاختيار والتعيين وكذا تقليل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية الأخرى (يحياوي فاطمة، 2010، ص 47).

لكن قبل الاستقطاب يتوجب على المؤسسة التدقيق في الموارد البشرية المرشحة لشغل الوظائف والتي تسهم في تنمية رأس المال البشري لديها، وذلك بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد مواصفاتها وخصائصها المطلوبة بعناية، لضمان وجود الأعداد المناسبة من الموارد البشرية التي تتوفر فيهم المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة في المكان والوقت المناسب (هنادي خليل أبودية، 2011، ص 34).

كما يسبق عملية الاستقطاب بعض الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة الموارد البشرية المتميزة داخلها والتي تشكل رأس مالها البشري، بحيث يتم انتقاؤها واختبارها بعناية من خلال إجراء الاختبارات المختلفة عليها بغية رفع مستوى كفاءة إنتاجيتها إلى أقصى حد ممكن (سليمة طبايبيية، وآخرون، 2013، ص 1066).

الفرع الثاني: تشخيص للموارد البشرية التي تمثل رأسمال بشري للمؤسسة

يرى Stewart بأنه ليست كل معلومات الموارد البشرية رأس مال بشري، إلا إذا انطبقت عليها المقاييس التالية:

أولاً، متميزة: أي أنه لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات لدى المؤسسات المنافسة؛
ثانياً، إستراتيجية: أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنها للحصول عليها. فهذه المقاييس تساعد في التعرف على أي الموارد البشرية يمثلون أصولاً للمؤسسة بمساهماتهم في رأس مالها البشري، وأيهم يمثل عبئاً يجب التخفيف منه (توماس ستيوارت، 1997، ص 2-3).

كما يجب التأكد من نسبة الموارد البشرية التي تساهم في زيادة رأس المال البشري بالمؤسسة (بجياوي فاطمة، 2010، ص 50)، وذلك من خلال ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي تنتجها ومن ثم تحدد قيمة رأس المال البشري، والتي تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقومون به أو ابتعاده عن العملاء، بحيث كلما كان عمل الموارد البشرية قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً لرضاهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية وبالعكس. وبالتالي فالمؤسسات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وإنما تركز استثمارها في الأعمال عالية القيمة المضافة (علي السلمي، 2001، ص 47).

ويقدم Stewart مصفوفة* تصف الأبعاد المختلفة لتركيبية الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله.

الشكل رقم (11): مصفوفة فئات رأس المال البشري داخل المؤسسة

الفئة الثانية 2.5%	الفئة الأولى 75%
موارد بشرية يصعب استبدالها، وتنتج قيمة مضافة منخفضة.	موارد بشرية يصعب استبدالها، وتنتج قيمة مضافة مرتفعة.
الفئة الرابعة 2.5%	الفئة الثالثة 20%
موارد بشرية يسهل استبدالها، وتنتج قيمة مضافة منخفضة.	موارد بشرية يسهل استبدالها، وتنتج قيمة مضافة مرتفعة.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 46.

* يتم شرحها في الفصل الثالث في المبحث الثالث

بحيث تسمح عملية التشخيص السابقة بتحديد ما هو موجود من رأس المال البشري وما هو مطلوب منه مستقبلاً، ويكمن دور المؤسسة في تقليل الفجوة بين الموجود والمطلوب قدر الإمكان، من خلال عملية الاستقطاب. وفي هذا الصدد على المؤسسة أن تحدد مختلف الأساليب والطرق للحصول على أفضل الموارد البشرية سواء كان ذلك من المصادر الداخلية أو الخارجية. وفيما يلي نحاول التعرف على بعض هذه المصادر التي تستخدمها المؤسسة من أجل الحصول على العقول البشرية المتميزة كأساس لتنمية رأس المال البشري بها.

الفرع الثالث: استقطاب العقول البشرية المتميزة من داخل المؤسسة

عادة ما تفضل المؤسسة الاعتماد على السوق الداخلي، فتقوم الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد واكتشاف أصحاب المعارف والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، ثم يتم تصميم برامج التدريب والتعليم بناء على ذلك، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، والسفر للخارج للاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية (بجياوي فاطمة، 2010، ص50). ومن بين مصادر الاستقطاب الداخلية نجد: الترقية، النقل والتحويل، الموظفون السابقون، مخزون المهارات (شرع يوسف، سمير بوختالة، 2009، ص440).

أولاً، الترقية: تعد من بين أهم المصادر الداخلية للاستقطاب، ويشترط أن تكون واضحة ومعلنة لكافة الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يتم تصميم خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى. ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها يجب أن تركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع الموارد البشرية تفهمها والتعرف عليها.

ثانياً، النقل: قد يتم تطبيق هذه السياسة من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من قسم إلى قسم آخر، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

ثالثاً، الموظفون السابقون: قد تلجأ المؤسسة إلى إتباع سياسة استقطاب الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفين من الداخل، وخاصة الراغبين منهم بالعودة للعمل، وتحقق هذه السياسة مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء والانتماء لها وزيادة الشعور بالرضا بينهم.

رابعاً، مخزون المهارات: يعني امتلاك المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة عند مواردها البشرية، واحتياجات كل وظيفة من ذلك (شرع يوسف، سمير بوختالة، 2009، ص440). بحيث يضم مخزون المهارات ملف عن كل مورد بشري يتضمن: اسمه، عمره، حالته الاجتماعية، مهاراته، معارفه، قدراته، مساره الوظيفي (أحمد ماهر، 1995، ص303).

لكن لجوء المؤسسة لاختيار مصادر الاستقطاب الداخلية ليس من باب الصدفة، وإنما يكون مبني على اعتبارات معينة قد تكون داخلية أو خارجية، بحيث تتمثل هذه الاعتبارات في: انخفاض تكلفة الموارد البشرية وسرعة الحصول عليها من داخل المؤسسة؛ تكوين الموارد البشرية كان طبقا لحاجة المؤسسة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية في إطار ثقافتها وقيمتها؛ ضمان الحفاظ على سرية الابتكارات وطرق الإنتاج وغيرها، وعدم تسربها للمؤسسات المنافسة؛ توفير عنصر الاستقرار في العمل وذلك نتيجة شعور الموارد البشرية بأنهم موضع اهتمام الإدارة مما يساعد على رفع درجة الروح المعنوية لديهم؛ خلق قدر أكبر من الحوافز لدى الموارد البشرية ووضوح المستقبل الوظيفي أمامها (يحياوي فاطمة، 2010، ص52).

في مقابل هذه الايجابيات لاعتماد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي، توجد بعض السلبيات التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة واستمرارها، والتي نذكر منها : نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها معها العناصر البشرية الخارجية وهذا ما يطلق عليه بالدم الجديد الذي يجب إدخاله للمؤسسة بشكل مستمر، لضمان بقائها وفعاليتها واستمرارها؛ عدم تواجد الذين تتوفر فيهم المهارات اللازمة من داخل المؤسسة لشغل هذه المناصب أحيانا؛ التدريب اللازم لزيادة مستوى أداء تلك المهارات وخاصة المهارات الفكرية؛ سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها المورد البشري من قبل على وظيفته الجديدة يجعله غير قادر على تقديم أفكار تتعلق بتطوير الأداء بشكل أشمل ومستوى أعلى (يحياوي فاطمة، 2010، ص52).

وقد ينجر من الاعتماد على الاستقطاب الداخلي بعض المخاطر التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة منها: احتكار بعض المناصب على عناصر محددة فيها، والتي تصبح الأمر الناهي بها، مما يؤدي إلى زيادة التذمر داخل المؤسسة وعدم الرضا بها وإعاقة أي تطوير، الذي يؤدي في الأخير إلى مغادرة بعض الخبرات والكفاءات من المؤسسة، وهنا تخسر أكثر مما تريح. كل هذه الاعتبارات يجب أن تأخذها المؤسسة في الحسبان عند اعتمادها على الاستقطاب الداخلي، لأن سلبياته قد تكون سببا في اعتمادها على الاستقطاب الخارجي، إلى جانب أسباب أخرى قد تكون داخلية (إذا لم تجد أصحاب العقول المتميزة داخليا) أو خارجية (المنافسة القوية)، فإنها في هذه الحالة تلجأ إلى الاستقطاب الخارجي.

الفرع الثالث: استقطاب العقول البشرية المتميزة من خارج المؤسسة

في بعض الحالات قد تعتمد المؤسسة على السوق الخارجي للحصول على أصحاب العقول البشرية المتميزة، إذا ما كان الاستقطاب من داخلها صعب تحقيقه، أو أن تكون تكلفة تطويرها مرتفعة، لذا يجب عليها أن تراقب وتتابع التطورات التي تحدث في سوق العمل الخارجي، وأن تجد القنوات المناسبة للوصول إلى المترشح المتميز والمناسب للعمل، والمعلومات عن الوظائف الشاغرة، وتقوم بتقديم حوافز وأجور ومزايا تنافسية لجذب أفضل الموارد البشرية (يحياوي فاطمة، 2010، ص53). ومن بين مصادر الاستقطاب الخارجية: شراء

أصحاب العقول المتميزة، شجرة الكفايات، الجامعات والمعاهد، مكاتب العمل الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة.

أولاً، شراء أصحاب العقول المتميزة* : باعتبار أن رأس المال البشري يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من المتخصصين في هذه الإدارة متابعة العقول المتميزة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار. وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تقرر المؤسسة استقطاب العقول البشرية عالية التميز، يجب أن يكون لديها نظاما قويا وشبكة فعالة للاتصالات المحلية والدولية للتعرف على جوانب التميز في المؤسسات العالمية لمحاولة استقطاب الموارد البشرية المتميز منها (يحياوي فاطمة، 2010، ص53).

ثانياً، شجرة الكفايات** : لقد زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عملية الاستقطاب، وغدت شبكة الانترنت أداة اقتصادية، سهلة وسريعة، لاستقطاب المهارات المختلفة، هذا وقد أصبحت بعض المؤسسات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المطلوبين من الموارد البشرية، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق لرأس المال البشري، عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني وذلك من خلال: وضع ملخصات الكترونية للسيرة الذاتية؛ عرض معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية؛ عرض الأنشطة المتميزة لهم (يحياوي فاطمة، 2010، ص54).

ثالثاً، الجامعات والمعاهد*** : إن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد من المصادر المهمة لاكتشاف العقول والمواهب المتميزة واستقطابها، كونها تضم قاعدة عريضة وواسعة من البيانات

* من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ما قامت به كبرى المؤسسات الأمريكية، أمثال: Hewlett Packard IBM، Motorola، من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجر فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء، وكانوا يسمون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة (شراء العقول) وكذلك الحال بالنسبة لشركة Buekman Labarabries وهي منتجة للمواد الكيماوية الصناعية يبلغ رأس مالها 250 مليون دولار، التي تشجع عاملها للسفر بالخارج للبحث عن عقول ذات ابتكارات وتقنيات جديدة لاستقطابها، وعلى الرغم من ارتفاع نفقات السفر، إلا أنها اكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات والتصنيع ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة .

** من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع Dainler Chrysler في ألمانيا عندما استخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين.

*** ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى المؤسسات الكبرى العاملة في مجال النفط، إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهز لتعيينه في أحد الأقسام، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه ونفس الشيء قامت به كل McKinsey، BCG من خلال تعيين الخريجين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونوا مبتكرين ومستخدمين لمهاراتهم التحليلية والإبداعية في حل المشاكل الفريدة من نوعها.

التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المؤسسات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب العمل) وبين المؤسسات التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها (يحياوي فاطمة، 2010، ص55).

إن اعتماد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي له عدة إيجابيات أهمها: التجديد المستمر لمعارفها وخبراتها، اشتداد المنافسة بين أعضائها وتوليد الأفكار الجديدة...، كما أن للاستقطاب الخارجي عدة سلبيات أيضا نذكر منها: تكاليفه الكبيرة سواء من ناحية الجانب المادي أو من ناحية الوقت الضائع لاختيار الأفضل، بالإضافة إلى صعوبة تأقلم الوافدين الجدد مما يستلزم من المؤسسة العمل على تدريبهم باستمرار.

ومن خلال ما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه للحصول على الموارد البشرية المتميزة ولتنمية رأس المال البشري يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار الموارد البشرية المناسبة لذلك، سواء من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية، المهم أن تؤدي الهدف المنشود منها وهو المساهمة في تنمية رأس المال البشري. بالإضافة إلى أن حسن استقطاب المؤسسة لأصحاب الموارد البشرية المتميزة ذات الكفاءات والمعارف والخبرات العالية، فإن هذا يقلل من تكاليف الاستثمار فيها.

المطلب الثاني: التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

لقد ساد ولفترة طويلة من الزمن بان الاستثمار في رأس المال المادي هو المهم، ولكن سرعان ما اكتشف الاقتصاديون بان الاستثمار في رأس المال البشري* لا يقل أهمية عنه، بل أكدت العديد من الدراسات أن عائد الاستثمار في رأس المال البشري أهم من الاستثمار في رأس المال المادي** (انمار أمين البرواري،

* وضعت فكرة الاستثمار في رأس المال البشري لأول مرة من قبل آدم سميث سنة 1776 (Armstrong.M, Baron.A, 2007,p8) . لكن الأسس الأولى لمفهوم رأس المال البشري تعود إلى الاقتصادي الأمريكي Schultz الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1979، من خلال محاضراته الشهيرة "Investment in Human Capital" التي ألقاها في المنتدى الثالث والسبعين للجمعية الاقتصادية الأمريكية في 28 ديسمبر 1960، وذلك على الرغم من سبق استخدامه من طرف الاقتصادي الأمريكي Mincer في مقال له سنة 1958، تحت عنوان (محمد دهان، 2014): "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution", Journal of Political Economy, August 1958.

** ويمكن إن نوضح أهمية الاستثمار رأس المال البشري أكثر من خلال الاستدلال بتجربة Fraumeni & Jorgenson التي أجريت بين سنتي 1948 و 1984 في الولايات المتحدة، بحيث أكدا من خلالها بأن الاستثمار في رأس المال البشري فاق تقريبا ثلاثة أضعاف حجم الاستثمار في رأس المال المادي، وأنه خلال نفس الفترة قيمة رأس المال البشري تجاوزت قيمة رأس المال المادي بتسع مرات. ولهذا فإن استبعاد رأس المال البشري في الحسابات القومية والعامة يقلل كثيرا من المستويات الحقيقية للاستثمار والثروة في الاقتصاد (Laroche, 1998, p15).

Edgard (2013، ص272). وهذا ما أكده Marshal حينما رأى بأن أثن رأس المال الذي يستثمر في البشر (Edgard & Cornachione, 2010, p32).

الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال البشري

منذ أبحاث Marshal بدأ التفكير في الموارد البشرية من منظور جديد ليس باعتبارهم أصولاً ولكن كمستثمرين* (توماس ستيوارت، 2004، ص393). وتغيرت النظرة إليهم من مجرد تكاليف إلى اعتبارهم استثمار يدر عائدات حالية ومستقبلية، ويؤكد على هذا التوجه استبدال مصطلح التكلفة Cost بمصطلح الاستثمار Investment (حسين يرقى، 2008، ص113).

ويعرف الاستثمار من الناحية اللغوية بأنه طلب الثمر والسعي للحصول عليه والانتفاع به (علي الفضل، 2008، ص116). أما من الناحية الاقتصادية فيعرف بأنه إنفاق الموارد الآن للحصول على عوائد في المستقبل (Armstrong & Baron, 2007, p8). كما يعرف على أنه تراكم رأس المال (حسين يرقى، 2008، ص138).

أما من وجهة نظر الإدارة المالية فيعرف بأنه مبلغ من الأموال يمكن أن تستثمره المؤسسة في مجالات العمل بغض النظر عما إذا تم الحصول على هذا المبلغ من أرصدها النقدية أو من الاقتراض أو من قبل المساهمين، وهذا على خلاف رأي الاقتصاديين الذين يرون أن مبلغ الاستثمار هو الفائض عن الاستهلاك الذي تم ادخاره لغرض استثماره، أما من وجهة نظر الاستثمار في مجال الموارد المعرفية فإنه يشمل على الجانبين الاقتصادي والمالي، ويعرف بأنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد البشرية المتخصصة (يحياوي فاطمة، 2010، ص75).

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة، التي يحصل عليها المورد البشري عن طريق التعليم والتدريب، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد من المنافع الناجمة عن عمله، مما يعني بأنه يمثل الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب المورد البشري على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته (حنان بن عوالي، رابح عرابة، 2011، ص9).

فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على إيرادات أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويمكن أن يقوم به المورد البشري نفسه (مثل: التعليم الخاص، التدريب خارج المهنة التي يؤديها)، أو تقوم به

* وبخصوص ذلك يرى ستيوارت بأنه إذا كان المساهمون يستثمرون النقود في المؤسسة، فإن الموارد البشرية يستثمرون الوقت والطاقة والذكاء، التي تعتبر بمثابة رأس مالهم الشخصي، الناتج عن محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به (توماس ستيوارت، 2004، ص393).

المؤسسة (مثل: التدريب والتعليم المستمر)، فالمهارات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (استعمالها في كل مؤسسة) أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص (أماني خضر شلتوت، 2009، ص22-23).

ولقد شبه Brown الاستثمار في رأس المال البشري بقوله: "إن رأس المال البشري غير مستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير مستخرج" (هنادي خليل ابو دية، 2011، ص26-27). وهذا نظرا للقيمة والأهمية الكبيرة التي يحضها بها الاستثمار، سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى الفردي، بحيث تكمن أهميته على مستوى المؤسسة في: زيادة الإنتاجية والابتكار، المرونة، توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستويات المعرفة والكفاءات لديها (Baron & Armstrong, 2007, p9)، بالإضافة إلى زيادة الإيرادات، والمزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين (عبد اللطيف مصيطفي، 2009، ص25).

أما على المستوى الفردي فتكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في: مستوى أعلى من الأرباح، رضا وظيفي أكبر، وآفاق وظيفية أفضل، ضمان الأمن الوظيفي (Baron & Armstrong, 2007, p9). بالإضافة إلى تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية (عبد اللطيف مصيطفي، 2009، ص25).

ومن خلال ما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تعتبر هامة للمورد البشري من خلال زيادة معارفه ومهاراته وخبراته من جهة، وللمؤسسة كذلك من خلال زيادة أرباحها، وإنتاجيتها، وتميزها على منافسيها من جهة أخرى. كما تشكل تحدي كبير لها. لأنها تعمل على تحقيق هدفين أساسيين من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري هما: هدف مادي يتمثل في العوائد المادية من الاستثمار كزيادة الأرباح...، وهدف غير مادي يتمثل في زيادة الرصيد المعرفي لرأس المال البشري من خلال المعارف والمهارات والخبرات.

لكن بالرغم من قبول مفاهيم وأفكار الاستثمار البشري من الناحية النظرية، إلا أنها لاقت كثيرا من الجدل والنقاش من ناحية إمكانية تطبيقها بصورة فعلية في مجال العمل (حسين يريقي، 2008، ص142). ذلك انه عند الاستثمار في رأس المال البشري المخاطرة تزيد والضمانات تقل على عكس الاستثمار في الآلات والمعدات، لان الموارد البشرية يمكن أن يتركوا المؤسسة، كما يمكنهم أن يقرروا الغياب أو العمل بشكل سيء، أو القيام بالإضراب، مما يعيق العملية بأكملها (Baron & Armstrong, 2007, p8). لذلك توجد بعض القيود يجب أخذها في الحسبان لنجاح عملية الاستثمار في رأس المال البشري، والتي تتمثل فيما يلي (حسين يريقي، 2008، ص152-153):

أولا، اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي: ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم من أن المورد البشري يمكنه تأجير

استثماره لصاحب العمل، فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المؤسسة آلة لا تحتاجها. بالإضافة إلى عدم اهتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاهتلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري. كما يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار المادي.

ثانياً، صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار البشري: ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية مثل تحقيق الذات.

لكن بالرغم من ذلك يجب أن لا تمنع صعوبة تطبيق هذه المفاهيم من استخدامها، بل يجب أن تستخدم فقط بحذر مع أخذ القيود السابقة في الاعتبار، ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها (حسين يرقى، 2008، ص153). وكأبرز محاولة لذلك هو حساب العائد على الاستثمار في رأس المال البشري، والذي يتم باستخدام معدل التكلفة إلى العائد أو بقسمة مزايا وعائدات برنامج الموارد البشرية على التكاليف، وذلك كما يلي (محمد مصطفى محمود، 2010، ص11) :

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}} \times 100$$

$$\text{معدل التكلفة إلى العائد} = \frac{\text{مزايا وفوائد برنامج الموارد البشرية}}{\text{تكلفة برنامج الموارد البشرية}}$$

وهناك مجموعة من المجالات التي يمكن أن يتم استخدامها لتسهيل تطبيق الاستثمار في رأس المال البشري، وتتمثل أهم هذه المجالات في التعليم والتدريب، بحيث يرى Becker بأن التعليم والتدريب هما أهم الاستثمارات في رأس المال البشري (Becker, 1993, p17). لأنهما يقدمان عوائد كبيرة سواء كانت مادية أو غير مادية (Edgard & Cornachione, 2010, p31-32). كما أشارت الأبحاث التجريبية باستمرار إلى وجود علاقة إيجابية بين القيمة الاقتصادية للتعليم والتدريب والعائد على الاستثمار. وتوصل Becker إلى أنه يوجد عادة فجوة بين الخلفية التعليمية للمورد البشري والمهارات المطلوبة لأي وظيفة معينة، لذلك عند دخول خريجي الجامعة إلى مناصب العمل فإن ذلك يمثل الانتقال من امتلاك المهارات العامة إلى امتلاك المزيد من المهارات المتخصصة (Abeysekera, 2006, p587).

لذلك يمكن تنمية رأس المال البشري من خلال الاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري، فالتعليم يؤدي إلى تطوير القدرة المهنية للموارد البشرية في خلق المعرفة، في حين أن التدريب يزود الموارد البشرية بالمعرفة والمعلومات لزيادة الإنتاجية، ويؤكد Saudah & Khor بأن المورد البشري الأكثر تعليماً وتدريباً سيكون أكثر قدرة على توليد المعرفة الجديدة (Khor & Saudah, 2011, p1092). لذلك فإن عملية الاستثمار في رأس المال البشري تعتبر ضرورة لكل مؤسسة. فالمؤسسات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها ووجودها (محمد إقبال العجلوني، 2011، ص2). وبناء عليه يمكن تبني كل من التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، والاستثمار في تدريب رأس المال البشري ضمن عمليات تنمية رأس المال البشري.

الفرع الثاني: التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية لكن لن يؤدي دوره دون تعليم (عبد اللطيف مصطفى، 2009، ص24). هذا الأخير يعد واحداً من العناصر الجوهرية للتنمية (Armstrong & Baron, 2007, p104)، بحيث يعرف على أنه كل ما يطرأ على السلوك (نادية إبراهيمي، 2013، ص3). وبأنه عملية تدفق المعلومات لتكون رصيداً من المعرفة التي تزيد من قدرة المورد البشري في التعامل مع الظروف المختلفة (عبد الحميد تيمواوي، 2009، ص460). لتعزيز القدرات الحالية للمورد البشري، والتي تؤدي إلى تطوير المهارات والمعارف والمواقف في المستقبل (Armstrong & Baron, 2007, p104). ومما سبق يتضح بأن التعليم هو: عملية لزيادة الرصيد المعرفي للمورد البشري، بهدف تغيير سلوك معين أو التعامل مع مواقف محددة.

وهو ما جعل مفهوم التعليم يتداخل مع مجموعة من المفاهيم الأخرى، حيث يوجد العديد من الباحثين الذي يخلطون بين التعليم والتعلم، إلا أنه يجدر بنا الإشارة إلى أن التعليم يختلف عن التعلم كونه عملية منتظمة غير مستمرة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره خلال فترة التعليم فقط (أحمد المعاني، وآخرون، 2011، ص160). أما التعلم هو اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابه لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل (علي السلمي، 2002، ص328)، وهو عملية مستمرة مدى الحياة. كما أن التعليم يمكن الحصول عليه خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا داخل العمل وبالتفاعل مع الموارد البشرية بالمؤسسة. كذلك فإن التعليم ينصب على المهارات والمعارف العامة، التي تجعله لا يميز مؤسسة عن أخرى خلافاً للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة (أكرم سالم الجنابي، 2013، ص137). ومنه فالتعليم هو جزء من التعلم (أحمد المعاني، وآخرون، 2011، ص160).

وقد أدت التطورات في المفاهيم ولاسيما بعد ظهور نظرية رأس المال البشري إلى تطور النظرة إلى التعليم، بحيث أصبح يعرف بأنه نشاط اقتصادي عقلاني سلوكي يستهدف البناء المتوازن للإنسان عقليا وسلوكيا ومعنويا واجتماعيا وفكريا وأخلاقيا، ويجب أن يتم بعيدا عن العشوائية والتجربة والخطأ لأنه يسعى للتنمية وزيادة المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يحملها المورد البشري (نادية ابراهيمي، 2013، ص3). لذلك فما ينفق في مجال التعليم ليس إنفاقاً استهلاكياً، ولا بتكلفة، إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات (حسين يرقى، 2008، ص112). لذلك اقترح Schultz أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، نظرا لأنه يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري (عبد اللطيف مصيطفى، 2009، ص25). واستندت النظرة للتعليم كاستثمار* إلى العديد من المبررات أهمها (بوعشة مبارك، 2013، ص473) :

1. يزيد التعليم من القدرة الإنتاجية للمورد البشري؛
2. الاستثمار في التعليم يتصف بزيادة العلة، لأنه مفتاح النمو الاقتصادي على المدى الطويل؛
3. الاستثمار في التعليم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى، كما يمكن أن يحول هذه العناصر إلى منتجات وعمليات جديدة؛
4. يكشف التعليم عن ميول واستعدادات الموارد البشرية؛
5. ينمي التعليم قدرة الموارد البشرية على التكيف مع متطلبات العمل وفي مختلف الظروف؛
6. ينمي التعليم قدرة المورد البشري على البحث العلمي لحل المشاكل؛

هذه المبررات لم تقنع الكثير من الباحثين المعارضين لفكرة أن التعليم استثمار، لذلك نتج جدل كبير بين الباحثين حول عملية قياس العائد من التعليم. فهناك اتجاه يري بأن التعليم قيمه سامية وعالية ولا يجب أن تقاس بالمقاييس الاقتصادية لكي لا يفقد قيمته، مثل إمداد الموارد البشرية بالقيم والعادات السليمة وغير ذلك من العوائد الاجتماعية، والتي مهما كانت التكلفة فإنها لا توازي تلك العوائد. وهناك اتجاه آخر يري بأنه يمكن قياس عوائد التعليم ولكن من خلال إيجاد صيغ قياس خاصة به وليس كذلك المستخدمة في الاقتصاد، ومن أمثلة ذلك العوائد الغير مباشرة التي يجنيها المورد البشري من التعليم مثل المكانة الاجتماعية والمكاسب التي يجنيها من خلال الابتكار المرتبط بالتعليم. واتجاه ثالث يري أنه يمكن قياس عوائد التعليم ويمكن استخدام أساليب القياس الاقتصادية في هذا المجال، ومن أمثلتها المكاسب المالية التي يمكن للمورد البشري أن يحصل عليها والمرتبطة بالتعليم (احمد السيد الكردي، 2015).

فقيمة ما ينفق على الاستثمار في التعليم لا يجب أن يقاس فقط بالعائد** المباشر(الملموس) من هذا الاستثمار بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار العائد غير مباشر(غير ملموس) لأنه يتيح للموارد البشرية فرص أكثر

* ويعد Marshall أول من وصف التعليم استثمارا.

** تعرف عوائد التعليم بأنها: المكاسب الاقتصادية والاجتماعية التي يجنيها المورد البشري من خلال التعليم (احمد السيد الكردي، 2015).

وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم وتمييزها (بوعشة مبارك، 2013، ص473). ومن العائدات غير الملموسة نذكر منها: زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الالتزام التنظيمي، انخفاض الضغوط، زيادة كفاءة العمل الجماعي، زيادة كفاءة خدمة العملاء، انخفاض وقت الاستجابة للعملاء (محمد مصطفى محمود، 2010، ص11-12).

من هنا يمكن النظر إلى عوائد التعليم من جانبين، جانب اقتصادي وآخر اجتماعي، فالأول متمثل في المكاسب المادية التي يكسبها المورد البشري من جراء زيادة التعليم، بحيث كلما زاد تعليم المورد البشري كلما زادت إنتاجيته وبالتالي زاد دخله. أما العوائد الاجتماعية مثل الارتقاء بالمستوى العلمي، إكساب الموارد البشرية قيم مشتركة تمكنهم من تحقيق حياة منظمة، تكوين الاتجاهات السليمة في التعامل مع الآخر،...، بحيث العوائد الاجتماعية لا يمكن تقديرها بأي ثمن (احمد السيد الكردي، 2015).

وبالإضافة إلى العوائد الاقتصادية والاجتماعية للاستثمار في التعليم، فهو يعد عاملا مهما سواء على المستوى الفردي أو الاجتماعي، بحيث أكد الباحثون في مجال رأس المال البشري على أن الاستثمار في التعليم يزيد من مخزون رأس المال البشري، ويحسن إنتاجيته، كما يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية الاقتصادية للمؤسسة ككل (Davis & Noland, 2003. p149)، ويرفع الأرباح والإنتاجية بشكل رئيسي من خلال توفير المعرفة والمهارات (Becker, 1993, p19). كما يمكن أن يسهم الاستثمار في التعليم في تراكم رأس المال البشري (عبد اللطيف مصطفى، 2009، ص24)، لأنه يؤدي إلى تطوير قدرات الموارد البشرية على خلق المعرفة، وهو ما أكد عليه كل من Chin & Saudah بأن الموارد البشرية الأكثر تعليما هم الأكثر قدرة على توليد المعرفة الجديدة (Chin & Saudah, 2011, p1092).

ويرى Owings et al بأن الاستثمار في التعليم يساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال توسيع معارف ومهارات المورد البشري، بحيث يوفر المهارات المتعلقة بالوظيفية (مثل: القراءة والحساب والكتابة)، والمهارات المتعلقة بالمعرفية (مثل: حل المشكلات، التفكير الإبداعي)، وأبرز ما يقوم به الاستثمار في التعليم هو إنشاء الإنسان المعاصر "modern person" بحيث يصبح المورد البشري أكثر تطلعا للمستقبل وتقبلا للمعلومات الجديدة، واكتساب المواقف الايجابية (Owings et al, 2012, p47).

وهو ما جعل التعليم يعد عنصرا مهما من عناصر تنمية رأس المال البشري، حيث هناك العديد من البحوث في مجال اقتصاديات العمل والتقدم المهني أثبتت وجود علاقة قوية بين التحصيل العلمي من جهة والتحصيل والتقدم المهني من جهة ثانية (خالد قاشي، 2013، ص439). لذلك يرى Abdullah & Ismail بأن التعليم هو الوسيلة الأساسية لتنمية رأس المال البشري، نظرا لأنه يعطي هوية قوية للمؤسسة (Ismail, 2011, p389). وتشكل سياسات التعليم الجيدة الركيزة الأساسية في تنمية رأس المال البشري، فهي تهدف إلى إمداد الموارد البشرية بالقاعدة التي ينطلقون منها كل حسب تخصصه في مجالات العمل المختلفة (نادية إبراهيمي، 2013، ص13). ومن ثم حصول المورد البشري على مناصب عمل جيدة، نتيجة

توسيع معارفه ومهاراته، والتي تمنحه دخل جيد يشبع به الكثير من الحاجات (أحمد المعاني، وآخرون، 2011، ص160)، بحيث تختلف هذه الحاجات من مورد بشري إلى آخر على حسب متطلباته.

لأن مساهمة التعليم الايجابية في التنمية تعتمد على نوعية التعليم من جهة، ومدى ملاءمته لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى (عماد الدين المصباح، ص6). لذا لا يمكننا التطرق الى الاستثمار في التعليم ضمن نطاق مؤسسات الأعمال فقط، بل يجب أن يمتد ذلك إلى حياة ما قبل التوظيف، لان التعليم هو بمثابة حلقة لا يمكن عزلها عن مرحلتي ما قبل وبعد التوظيف، ولذلك فان تنمية رأس المال البشري في هذا المجال ليست من مسؤوليات المؤسسة فقط، بل هي مسؤولية المنظومة التربوية والجامعية أيضا (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص453).

لان عملية التنمية لا تتطلب نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر بل تتعداه إلى تكوين العقل الذي يبدعها ويسيرها (بوعشة مبارك، 2013، ص473)، متجسدة في تنمية رأس المال البشري. هذا الأخير يمكن أن يتحقق بشكل أفضل من خلال قيام المؤسسة بترسيخ روح التعليم لدى الموارد البشرية، إتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة، وتيسير فرص استكمال الدراسات العليا (هنادي خليل أبودية، 2011، ص34)، لان هذا يساهم في تراكم التعليم.

ويرجع مفهوم تراكم التعليم إلى Chin & Saudah عندما رأى بأنه يمكن تنمية رأس المال البشري من خلال الاستثمار في رأس المال البشري عبر تراكم كل من التعليم والتدريب (Chin & Saudah, 2011, p1092). مما يعني بان الاستثمار في التعليم قد يكون شرط ضروري لتنمية رأس المال البشري لكنه ليس كافيا، بل يجب إحقاقه بالتدريب. وذلك لأنه عادة ما تبدأ عملية تنمية رأس المال البشري أثناء مراحل التعليم، ولكنه لا ينتهي عندها مادامت عملية التدريب مستمرة (عبد الحميد تيماري، 2009، ص460).

المطلب الثالث: الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب، أن الإنفاق فيه هو إنفاق رأسمالي، ومجال استثماري، فما ينفق فيه هو ليس بتكلفة إنما إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو برامج التسويق (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص444)، وهو أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثيره على رأس المال البشري (دوخي مقدم يمينة، 2012، ص200).

ويعرف التدريب على انه عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات (المعارف، المعلومات، المهارات، القدرات، والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) المورد البشري أو فرق العمل لتحسين الأداء واكتساب الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك، من خلال توسيع معرفتهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (عدنان الأعرجي، وآخرون، 2013، ص564). لتكون رصييدا من المعرفة والخبرة التي تنمي المهارات

لدى الموارد البشرية في مختلف الوظائف (عبد الحميد تيماري، 2009، ص460). مما قد يساهم في تنمية رأس المال البشري نتيجة استمرارية تراكم الرصيد المعرفي، وهو ما يميز تدريب رأس المال البشري عن التدريب التقليدي.

فقد كانت اهتمامات التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب للموارد البشرية التي يبدو لديها قصور في مستويات أدائها (علي السلمي، 2002، ص328)، مما جعله يتسم بالمحدودية وتحسين المهارات الحالية فقط (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص80-81)، وذلك بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المؤسسة، أو بالتعاون مع جهات تدريبه متخصصة خارجها، مما أدى إلى انحصار آثاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر وأسباب القصور فيه (علي السلمي، 2002، ص328).

لكن النظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعليم، تدريب، تنمية، يلزم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق ينتمي إليه. مما يعني بان مضمون واتجاه التدريب وهدفه قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص80-81):

1. تعليم المورد البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله؛
2. اكتساب المورد البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية؛
3. جعل المؤسسة مكانا للتعلم تتوفر فيه الاستمرارية في عملية التعلم والتدريب ؛
4. استخدام أساليب تدريبية معاصرة تساعد على استخراج طاقات الإبداع لدى المورد البشري في العمل؛

الجدول رقم (9): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب

التوجه المعاصر للتدريب	التوجه التقليدي للتدريب
التدريب إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
التدريب عملية مستمرة	التدريب يكون عند الحاجة
لتغطية الحاضر وحاجات المستقبل	لتغطية حاجات الحاضر
تدريب كل من في المؤسسة	تدريب أصحاب المراكز الإدارية العليا
المسؤولية مشتركة بين الجميع	مسؤولية محدودة
التدريب استثمار بشري	التدريب تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح	التركيز على الجانب النظري والتدريسي

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص446-447.

من خلال الجدول السابق، يتضح بان الاستثمار في تدريب رأس المال البشري يكون اشمل وأعمق من الاستثمار في تدريب الموارد البشرية التقليدية، وأن تفعيل التدريب لتنمية رأس المال البشري لا يتحقق بمجرد التوجيه والتركيز على القائمين بالعمل، وإنما لا بد أن يتناول جهود التنمية للمؤسسة ذاتها، وذلك من خلال تحويلها إلى مؤسسة متعلمة* حتى تهيئ الفرص للموارد البشرية فيها للتعلم وتثمين معارفهم في تطوير الأداء. مما يؤدي إلى تحول التدريب من الانحصار في مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم (علي السلمي، 2002، ص328، بتصرف).

لذلك تتطلب تنمية رأس المال البشري ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية تجميع آلة معقدة. فقد أظهرت الأبحاث أن المعرفة التي يمكن زيادتها ورفعها حتى تصبح من أصول المؤسسة يتم تلقاها في أجواء اجتماعية غير رسمية تسمى "جماعات الممارسة**" (توماس ستيوارت، 1997، ص3-4). هذه الأخيرة تعرف على أنها: مجموعة صغيرة من الموارد البشرية ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة، والذين يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف المجموعة، في الوقت الذي يحملون أنفسهم المسؤولية المتبادلة وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة (غانم ارزوقي، 2013، ص60). وتقدم لها برامج خارجية بصفة غير رسمية (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص113).

وتتميز هذه المجموعة بالنشاط والانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمهام الصعبة، بحيث لا تراقبها الإدارة بل تراقب نفسها بنفسها، وذلك عبر توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بين أفرادها (عباس حسين، عبد السلام علي، ص24). وهي مجموعات غير رسمية من الموارد البشرية يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، وهدفهم الوحيد هو اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة. وتكون مجموعات الممارسة مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، نتيجة تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر، خلال لقاءاتهم المتعددة (توماس ستيوارت، 1997، ص3-4).

ويستمد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري أهميته من تأثيره على كفاءة وفعالية كل من المورد البشري والمؤسسة، حيث يمثل احد أهم محاور تنمية رأس المال البشري. ويعد أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المدى الطويل (حسين يرقى، 2008، ص169). ويرى Baron & Armstrong بان الاستثمار في تدريب رأس المال البشري هو وسيلة لجذب والمحافظه على رأس المال البشري، وان العائد منه أكبر بكثير

* المؤسسة المتعلمة لا تعتبر التدريب عملية ظرفية مؤقتة بل تعتبرها عملية مستمرة، لان البيئة دائمة التغيير، وفيها متغيرات تجعل المؤسسة بحاجة إلى موازنة مواردها البشرية معها، من خلال جهود التعلم المستمر، وان التدريب المستمر يكون لجميع من فيها دون استثناء. إذا يمكن القول بأن التعلم المستمر صفة تتحلى بها المؤسسة المتعلمة، التي تسعى إلى تقديم كل جديد ومبتكر (عمر وصفي عقيقي، 2005، ص442).

** جماعات الممارسة Communities Practice: استخدمتها شركة General Electric وذلك لصقل مهارات الموارد البشرية فيها (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص113).

من الإنفاق عليه (Armstrong & Baron, 2007, p11). نظراً لأنه يزود الموارد البشرية بالمعرفة والمعلومات من أجل زيادة قدرتها الإنتاجية (Chin & Saudah, 2011, p1092). ويعمل على تنمية المهارات وتطوير القدرات وتعديل السلوك والاتجاهات بالشكل الذي يؤدي على المدى البعيد إلى تنمية رأس المال البشري للمؤسسة (حاكم محسن، وآخرون، 2013، ص19-20).

لذلك ربطت بعض الدراسات بين الإبداع وحل المشكلات ودرجة الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (حسين يريقي، 2008، ص167). ومنها ما توصل إليه Mincer فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على أيجور وسلوك الموارد البشرية بحيث وجد انه : كلما زادت المستويات التعليمية للمورد البشري كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل، وكلما زاد معدل دوران المورد البشري كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب، وكلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار المورد البشري في المؤسسة (حسين يريقي، 2008، ص142).

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار في التدريب لا تختلف باختلاف حجم ونوعية المؤسسة فهو ضرورة لجميع أنواع المؤسسات، وداخل المؤسسة الواحدة لمختلف الوظائف (عبد الحميد تيموي، 2009، ص464). لان المؤسسة تعيش في محيط يتغير باستمرار مما يولد حاجات ومتطلبات جديدة عليها مواكبتها.

كما أن الحاجة المتزايدة للاستثمار في تدريب الموارد البشرية وتزويدها بالمهارات والخبرات ، تحتاج إلى ضرورة إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع هذه الحاجات وتؤدي إلى التغيير الإيجابي للسلوك ورفع الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بالأداء إلى أعلى مستوى (حاكم محسن، وآخرون، 2013، ص19-20). وبخصوص ذلك يرى Baron & Armstrong بأن إعداد برامج تدريبية متلائمة مع الحاجات يتطلب تشخيص مسبق للمعارف والمهارات التي تحتاج إلى تدريب (Armstrong & Baron, 2007, p104).

ومن المهم تأكيد ضرورة المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الموارد البشرية أنفسهم في تفعيل التدريب وذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية، وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع المشرفين لهيئة الظروف (علي السلمي، 2002، ص329). وهو ما قد يجنب المؤسسة فشلها في عملية الاستثمار في التدريب.

لأن فشل عملية التدريب في أداء أهدافه، قد يعود إلى عدة أسباب منها الاهتمام بتدريب بعض الموارد البشرية دون الأخرى، كما أن كثيراً من المؤسسات لا تعمل على تشجيع التدريب لديها، نتيجة بعض الاعتقادات الخاطئة منها أن ثمار التدريب قد تجنيه مؤسسات أخرى عند انتقال المورد البشري لديها، وأن الاستثمار في التدريب يأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجه، مما يجعل بعض المؤسسات تقتصد في نفقات التدريب لان العائد السريع هو السمة السائدة لديها. لكن المؤسسات التي تريد تحقيق النجاح، لا تدخر جهداً في تزويد مواردها

البشرية بما يحتاجونه من مهارات ومعارف من خلال التدريب، وهو ما نجده عند الشركات اليابانية لصناعة السيارات التي حققت نجاحها وتفوقها، لأنها تتفق أربعة أضعاف ما تتفقه الشركات الأمريكية على التدريب (جفري فيفر، 1994، ص2).

لكن الإنفاق الكبير على الاستثمار في التدريب ليس معياراً لنجاح المؤسسة وتفوقها، بل لنجاح عملية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري على المؤسسة القيام بالتقييم العادل والموضوعي له. لأن هذا الأخير هو الذي يسمح لها بمعرفة نتائج التدريب، وهل حققت الهدف منه أم لا (Armstrong & Baron, 2007, p105-106)، وذلك بوضع أسس ومعايير موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية وبالشكل الذي يضمن تقليل مشاكل وأخطاء تقييم الأداء (غانم ارزوقي، 2013، ص60).

لأن رأس المال البشري يرغب باستمرار في التقييم وأن يتنافس بشرف ليعرف التفوق كيف يتم؟ وكيف يتحقق؟ وكيف يدار؟ وكيف يحسب من قبل الإدارة؟ ومن الطبيعي أن التقييم الذي يرغبه رأس المال البشري ينبغي أن يكون موضوعياً وعادلاً ويقوم به من هم في قمة تخصصهم. وعدم وضوح هذه الأمور ينعكس سلباً على تنمية رأس المال البشري وانخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات (عباس حسين، عبد السلام علي، ص24).

وبخصوص التقييم العادل والموضوعي للاستثمار في تدريب رأس المال البشري اقترح Armstrong & Baron أربعة مستويات لتقييم التدريب (Armstrong & Baron, 2007, p105-106) وهي:

1. المستوى الأول رد الفعل: والذي يتم من خلاله تقييم الذين شاركوا في التدريب وكيف كان رد فعلهم على ذلك.

2. المستوى الثاني تقييم التعلم: في هذا المستوى يتم الحصول على معلومات حول مدى تحقيق أهداف التعلم، ويهدف إلى إيجاد مقدار المعرفة التي تم الحصول عليها، وما هي المهارات التي تم تطويرها أو تحسينها، وهل المواقف تغيرت في الاتجاه المطلوب. ويجب التنويه هنا بأن تقييم التعلم يجب أن يتم قبل وبعد البرنامج التدريبي.

3. المستوى الثالث تقييم السلوك: هذا المستوى يقيم إلى أي مدى قد تغير السلوك على النحو المطلوب عندما يعود المتدربون الذين حضروا البرنامج إلى وظائفهم، وإلى أي مدى تم نقل المعرفة والمهارات والمواقف من التدريب إلى مكان العمل. وينبغي التأكيد في هذه الحالة على أن تقييم السلوك يجب أن يحدث قبل وبعد التدريب.

4. المستوى الرابع تقييم النتائج: وهو المستوى النهائي للتقييم ويوفر الأساس لتقييم فوائد التدريب، لتحديد إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف الأساسية للتدريب في مجالات مثل زيادة المبيعات، وزيادة الإنتاجية، والحد من

وقوع الحوادث أو زيادة رضا العملاء،...، كما أن تقييم النتائج يكون أسهل عندما يتم قياسها كميًا. ومع ذلك، فإنه ليس من السهل دائما إثبات تحسين النتائج التي قدمها التدريب.

ومن الأدوات المستخدمة في تقييم التدريب هو قياس العائد من الاستثمار في التدريب* (ROI). الذي يعد أفضل وسيلة لتقييم التأثير العام للتدريب على الأداء التنظيمي، و يتم احتساب العائد من الاستثمار في التدريب من خلال عدة طرق من أبرزها (Armstrong & Baron, 2007, p106) :

1. استخدام الصيغة التالية:

$$\text{العائد من الاستثمار في التدريب} = \frac{\text{التدريب - الفوائد من التدريب}}{\text{تكاليف التدريب}} \times 100$$

وبخصوص المعادلة السابقة، يؤكد كل من Kearns & Miller بأنه ليس هناك سوى هذا النوع من الإجراء لقياس الأثر العام للتدريب، وعند استخدام علاقة العائد من الاستثمار في التدريب مفادها أن أي تدريب ينبغي أن يتحسن أداء المتدربين فيه بنسبة 1 % على الأقل (Armstrong & Baron, 2007, p106-107).

2. المقارنة بين تكاليف التدريب والعائد منه: حيث يتم حساب تكاليف التدريب، والتي من أهمها :

تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب في المؤسسة، وتكاليف البرنامج التدريبي، وتكاليف المتدرب، وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه عن العمل لحضور التدريب (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج). ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل: حجم المبيعات والإنتاجية، وقت الانجاز، التوفير في تكاليف التشغيل والصيانة، والتوفير نتيجة التقليل من الحوادث وأيام الغياب وغيرها (عقيل قاسم شنداخ، 2009، ص14) .

3. المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب: ويتم ذلك من خلال واقع السجلات

والتقارير المتاحة في المؤسسة للتعرف على التغير الحادث في مؤشرات الأداء التنظيمي أوفي الموارد البشرية التي تم تدريبها (وفقا لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد مدة دورية من التدريب (عقيل قاسم شنداخ، 2009، ص14) .

* إن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره للحاسبة والمالية، ويعد أحد الأساليب المستخدمة في تحديد العائد من الاستثمار في رأس المال البشري، وتحليل التكاليف والمنافع (ليلي بوحديد، الهام يحيوي، 2013، ص37). ويعود الفضل في دراسته وتطبيقه إلى Mincer سنة 1958، ومنذ ذلك الحين تراكت الأديبات التي قامت بشرح وتطبيق العائد من الاستثمار في التدريب، ومن أبرز هذه الأبحاث ما قام به Mincer نفسه في سنة 1970، و Schultz في سنة 1988 (عماد الدين المصباح، ص14).

4. مقارنة المتدربين بنظرانهم الذين لم يتلقوا التدريب: ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا

التدريب ومجموعة أخرى متشابهة في الوظائف نفسها لم تتلق التدريب (عقيل قاسم شنداخ، 2009، ص14).

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يتمتع بها رأس المال البشري في نجاح المؤسسة وتفوقها، بقائها واستمرارها، ينبغي عليها الاستثمار فيه للمحافظة عليه (Wang et al, 2011, p3778) لأنه لا يكفي الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب فحسب، بل يجب أيضا المحافظة عليه لضمان تنميته.

المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال البشري

في ظل اقتصاد المعرفة، أصبحت المؤسسات ذات قدرة عالية على نقل أو تحويل أو تقليد كل ما هو موجود في الأسواق (من آلات ومعدات وتكنولوجيا وبرامج...الخ) ما عدا عنصر واحد لم تستطع تطبيق ذلك عليه وهو رأس المال البشري، إلا انه يبقى عرضة لمغادرة المؤسسة وخسارته في أية لحظة. بحيث أشارت **Edith Penrose*** إلى أن المؤسسة تتعرض إلى خسارة في رأسمالها البشري عندما يترك أحد الموارد البشرية من ذوي القدرات العالية العمل (عبد الفتاح بوخمخ، 2013، ص297). أو نتيجة عجز المورد البشري (سملاي يحضية، 2004، ص113). وهو ما يجعل المؤسسة محترزة من ذلك من خلال عملية المحافظة على رأسمالها البشري، والعمل بكل جد لتهيئة الظروف لبقائه واستمراره في المؤسسة.

لان المحافظة على رأس المال البشري هي مسألة رئيسية وحيوية تواجه المؤسسات نتيجة لنقص الموارد البشرية الماهرة، أو النمو الاقتصادي أو معدل دوران الموظفين. بحيث يعرف الاحتفاظ على انه: قدرة المؤسسة على التمسك بمواردها البشرية التي تريد الاحتفاظ بها، لمدة أطول من منافسيها (Sheeraz, et al, 2012, p272).

ويرى عمر جبرائيل بأن المحافظة على رأس المال البشري تكون بقيام المؤسسة بالاستيلاء على المعرفة المخزنة لدى مواردها البشرية وجعلهم ينقلونها إلى القادمون الجدد (عمر جبرائيل صليبي، 2013، ص378). وتشمل أيضا المحافظة على رأس المال البشري مراعاة الظروف والشروط الواجب تنميتها في المؤسسة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها والعمل على الاستثمار لتراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول (علي السلمي، 2002، ص326).

وتبدأ عملية الاحتفاظ في المؤسسة عند الاستعانة بالموارد البشرية المناسبة وتتواصل مع التزام المؤسسة ببرامج للمحافظة عليهم. وتشهد هذه العملية في الوقت الحالي صعوبة أكثر من أي وقت مضى، لان مطالب

* Edith Penrose أول باحثة تكلمت عن موضوع خسارة رأس المال البشري، وذلك في كتابها "Theory of the growth of the firm" سنة 1959 .

الموارد البشرية قد تم تضخيمها ومست كل الجوانب ليس فقط الرواتب والامتيازات، ولكن أيضا العمل والخبرة والإطار الثقافي (cultural context) الذي يحدث فيها، وتوفير الإنتاجية (Sheeraz et al, 2012, p272). وهذا لان المحافظة على رأس المال البشري لا تعالج الجانب المادي فقط، بل حتى المسائل التي تتصل بالجانب المعنوي للموارد البشرية، وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المؤسسة بما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر الموارد البشرية (علي السلمي، 2002، ص326).

لكن قبل قيام المؤسسة بعملية المحافظة، عليها أولا معرفة من هم الموارد البشرية التي يجب أن تستمر وتبقى في المؤسسة لكي تعمل على المحافظة عليها (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص120). لأنه ليس كل الموارد البشرية المتواجدة في المؤسسة تشكل رأس مال بشري. لذا يجب عليها أولا أن يكون لديها فهم واضح وقائم على حقيقة وضع رأسمالها البشري (Gilley et al, 2009, p454-455). وبناء على ذلك تختار الأساليب المناسبة للمحافظة عليه. كما أن تحديد أساليب المحافظة على رأس المال البشري يتطلب تبيان أسباب المحافظة عليه.

الفرع الأول : أسباب المحافظة على رأس المال البشري

تظهر ضرورة المحافظة على رأس المال البشري، من كونه يمثل تكلفة عالية قد تخسرهما المؤسسة في أية لحظة إذا لم تحسن المحافظة عليها. ومن أسباب المحافظة على رأس المال البشري هي: الحصول على ميزة تنافسية، البقاء والاستمرارية (عادل حرحوش، احمد علي، 2007، ص ص125-130)

أولا، الحصول على الميزة التنافسية: تبحث المؤسسات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها، وهذا يتحقق من خلال رأس المال البشري الذي يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة لمستوى المعرفة داخل المؤسسة، وفي الوقت ذاته تدعم استخدام المعلومات بشكل يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغيير. كما يؤكد Drucker بقوله: نحن نعلم بان مصدر القيمة يتمثل بشكل خاص بالمعرفة البشرية، فإذا استخدمنا هذه المعرفة في الواجبات التي نعرف انجازها نطلق عليها (إنتاجية)، وإذا استخدمنا هذه المعرفة في الواجبات الجديدة فنطلق عليها (ابتكار)، فضلا عن ذلك ولأهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية فقد أطلق عليهم البعض لفظة العملاء من الداخل (العملاء الداخليين) (عادل حرحوش، احمد علي، 2007، ص ص125-126).

كما أكد Wang et al بان رأس المال البشري يعد من بين الموارد الأساسية لنجاح المؤسسات وتفوقها، وعلاوة على ذلك، ينبغي عليها المحافظة عليه لأنه من مصادر الميزة التنافسية لها (Wang, et al, 2011, p3778). وهذا بما يمتلكه رأس المال البشري من رصيد معرفي قادر على صنع الفارق بين المؤسسات.

ثانياً، البقاء والاستمرارية: يعد وجود رأس المال البشري في المؤسسة والمحافظة عليه عاملاً لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنه يمثل أفضل الموارد البشرية التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويمكن أن تحقق المؤسسة الاستمرارية إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي من خلال تشجيع العلاقات الإيجابية بين الموارد البشرية وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيم المؤسسة إلى حد الغائه، وتشجيع مساهماتهم والتعامل معهم بثقة عالية (عادل حرحوش، احمد علي، 2007، ص ص 130-133).

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال البشري

إن دراسة الأبحاث التي تطرقت لأساليب المحافظة على رأس المال البشري بينت أن هناك تركيز واتفاق كبير على الأساليب التالية: تنشيط الحافز المادي، التصدي للتقاعد التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تعزيز التميز التنظيمي (دوخي مقدم يمينة، 2012، ص 250).

أولاً، تنشيط الحافز المادي والمعنوي: وهو مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال البشري والتي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية (مثل الأجور، المكافآت) والمعنوية (المشاركة في اتخاذ القرار، الأوسمة) والاجتماعية (مثل الخدمات الطبية، السكن، التعليم) وترشده إلى سلوك معين (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص ص 75-76).

ويؤكد نجم عبود على ضرورة ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري (نجم عبود نجم، 2008، ص ص 299-300). لأن التقييم يؤدي إلى العدالة في تقديم الحوافز، بحيث توجد عدة طرق معتمدة في ذلك أهمها تلك التي تعتمد على مخرجات الأداء في وضع سلم عادل للمكافآت، وأخرى تعتمد على عنصر الكفاءات، بحيث تكون عمليات تحديد الأجور، الفوائد، المنح الإضافية، الترقيّة تعتمد على أساس الكفاءات.

وقد أثبتت الدراسات أن اعتماد نظام عادل للحوافز يركز على الكفاءات والأداء معاً سيدفع رأس المال البشري حتماً إلى التنمية، لأن تامين عمل رأس المال البشري عن طريق اعتماد جانب الحافز المادي والمعنوي يعتبر من أهم الأدوات التي تسهم في تنميته (الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، 2013، ص ص 451-452). ولهذا السبب لجأت بعض المؤسسات إلى تملك الموارد البشرية أسهماً في المؤسسة أو توزيع جزء من الأرباح عليها، لأنها تمنحهم حافزاً مادياً لاستخدام معرفتهم لصالح المؤسسة وتتمكن من الاحتفاظ بهم (فرعون امحمد، إيفي محمد، 2008، ص 10). وذلك نظراً لأن أساليب التحفيز القديمة لم تعد مقبولة مع التغيير الذي تشهده المؤسسات باستمرار، فقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على الحافز الجماعي، وأن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر المورد البشري مالكا للمؤسسة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 81).

ثانياً، التصدي للتقادم التنظيمي: ويشير التقادم إلى عجز رأس المال البشري عن تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحدث، أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات الموارد البشرية فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الجارية، ويجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات، التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص 75-76).

ثالثاً، مواجهة الإحباط التنظيمي: هو الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل رأس المال البشري في انجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها تمنعه من ذلك، وتتوغل مظاهر الإحباط التنظيمي بين مادية (مثل: التخريب، العدوان)، النفسية (مثل: عدم الرضا، القلق، الاكتئاب)، التنظيمية (مثل: الغياب، الشكاوي، ترك المنظمة، ضعف الولاء) (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص 75-76).

رابعاً، تعزيز التميز التنظيمي: يقصد به جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للموارد البشرية بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة لديهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار، والعمل بروح الفريق، واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسة مما يمنحها سمة القوة والبقاء (هاشم عيسى سعيد، 2008، ص 75-76).

خامساً، حماية رأس المال البشري من التقليد: وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد على المؤسسة في حماية رأسمالها البشري من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعله أكثر صعوبة للتقليد، ومن أهمها نذكر: الغموض السببي (سملاي يحضية، 2005، ص 58). التبعية للمسار، التعقيد الاجتماعي (Barney, 1991 ; Maditinos, et al).

1. الغموض السببي *Lambiguite causal*: ويعد من الطرق التي تجعل رأس المال البشري صعب التقليد، ويعرف على أنه : عدم القدرة للتعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة، فضلاً عن عدم القدرة على السيطرة عليها (Reynaud, 2001, p14-15). وغموض رأس المال البشري يكمن من خلال أن أفضل طريقة

* فقد أكدت النظرية القائمة على الموارد أهمية حواجز التقليد أمام الموارد، وعلى وجه الخصوص الغموض السببي (Powell, et al, 2006, p3)، لحماية مواردها الإستراتيجية من التقليد. ويعد التعقيد عائقاً أمام التقليد، والغموض متناسب أكثر مع التعقيد. لذلك تعد ولادة الغموض السببي في الأصل من الحواجز على التقليد (Reynaud, 2001, p16). واستخدم مصطلح "الغموض السببي" لأول مرة من قبل Lippman & Rumelt سنة 1982 (Powell, et al, 2006, p6). وإذا كان يصعب تقليد موارد المؤسسة، فإنه لا المنافسين ولا قادتها قادرين على شرح العملية السببية التي تولد أداء هذه الموارد (Depeyre, 2009, p30). كما أن الغموض قد يكون نعمة ونقمة للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق برأس المال البشري، فهو على عكس الأصول المادية ذو عوائد متزايدة ويفقد قيمته إذا لم يتم تنميته. مما يمنع المؤسسة للتعلم من خبراتها وتحسين أدائها (Billsberry & Ambrosini, 2008, p1)، وهو ما يعرف "بمفارقة الغموض السببي" (Powell, et al, 2006, p4)، وبالتالي على المؤسسة حماية رأسمالها البشري من التقليد التنافسي من جهة، وحرصها على استغلاله والعمل على تراكمه وتطويره من جهة أخرى.

للتقليل من تقليده هو جعل أسس تراكمه داخل المؤسسة غير مفهومة، بحيث تصبح الكفاءات غير مرئية للمنافسين (Reynaud, 2001, p14-15)، وعملية نقل المعارف والكفاءات تعرف تعقيدا وإشكالا كبيرا (Powell, et al, 2006, p9)، مما يضعف تنافسية تقليده، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Powell, et al, 2006, p4). وهذا نظرا لأن الغموض يحمي رأس المال البشري من المنافسين ولا يمكنهم تقليد أدائه، لأنهم لا يفهمون العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية المحققة (Zeithaml & King, 2001, p76).

2. التبعية للمسار *Path dependence* * والذي يمثل قدرة المؤسسة على تكوين موارد بشرية تعتمد على الظروف التاريخية الخاصة بها (Barney, 1991, p107). والتي تؤدي إلى توليد خبرات ومهارات يصعب تقليدها (Maditinos et al, p4). لذلك فإن رأس المال البشري يعكس أيضا المجال التاريخي للمؤسسة من خلال تراكم المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة والمخزنة لدى الموارد البشرية في فترات سابقة، ونتيجة لأحداث تاريخية متسلسلة مرة عليهم طوال فترة تواجدهم بالمؤسسة، وتتنوع هذه الأحداث من: فرص ومخاطر واجهة المؤسسة، المسار الوظيفي، القرارات المتخذة....، كلها ساهمت في تحديد مسار تراكم رصيد رأس المال البشري، وهي ما تجعله يتميز عن رأس مال بشري آخر في مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن تبعية مسار رأس المال البشري تعكس المجال التاريخي للمؤسسة.

كما أن تراكم رأس المال البشري يعتمد على الاستثمارات السابقة وعلى البيئة الاجتماعية، وتأثير زملاء العمل والظروف التنظيمية التي يعيشون فيها باستمرار (Laroche, 1998, p6).

* يعود مفهوم التبعية للمسار إلى Paul A. David في مقال نشر له في سنة 1985 بعنوان "Clio and the Economics of QWERTY" وذكر من خلاله بأن الحوادث التاريخية لا يمكن تجاهلها، ولا عزلها لغرض التحليل الاقتصادي، فالعملية الديناميكية تؤخذ أساسا من الطابع التاريخي، وبأن التبعية للمسار تجد أصلها في الفكرة القائلة بأن وجود ميزة صغيرة في البداية أو عدة صدمات عشوائية طفيفة خلال العملية من المحتمل أن تغير مجرى التاريخ (Benezra.C, 2013, p63). كما يستخدم مصطلح التبعية للمسار للإشارة إلى جميع أنواع آثار الماضي على السلوك التنظيمي، فهو يشدد على أهمية الأحداث الماضية لمواصلة العمل في المستقبل من جهة، ولأن هذه الأحداث تؤثر على الإجراءات اللاحقة من جهة أخرى، بحجة أن التاريخ يمكن أن يكون هاما لشرح الخيارات الاستراتيجية والإخفاقات التنظيمية (Sydow, et al, 2009, p689-690)، وهو ما يساعد في تحديد الشروط الضرورية والكافية للخيارات والنتائج السابقة للتأثير على الحاضر (Scott E Page, 2005, p1). ويرى Mahoney بان تحديد التبعية للمسار يتطلب أساسا الرأي القائل بأن الأحداث الماضية تؤثر على الأحداث في المستقبل، وأن ما حدث في نقطة سابقة سوف يؤثر على النتائج المحتملة لسلسلة من الأحداث في مرحلة لاحقة (Mahoney, 2000, p510). نظرا للطبيعة التراكمية لخلق المعرفة (Benezra.C, 2013, p62). كما أن العلاقة بين المتغيرات متسلسلة زمنيا، مما يعني أن التبعية للمسار تشير إلى أن الإجراءات والقرارات الحالية للمؤسسة تابعة لمسار إجراءاتها وقراراتها الصادرة عنها في فترة سابقة. مما يشكل سلسلة من الأحداث المتتالية، هذه التسلسلات تعد كرد فعل، لأن كل حدث داخل السلسلة هو رد فعل على أحداث سابقة. وهكذا، كل خطوة في سلسلة التبعية هي ناتجة عن الخطوات السابقة، وبالتالي فإن تحديد التبعية للمسار ينطوي على تتبع النتيجة بالنظر إلى الوراء لمجموعة معينة من الأحداث التاريخية المتسلسلة (Mahoney, 2000, p507-509)، لكن ينبغي أن يكون لدى المؤسسة قليلا من المرونة عند النظر في المسار التاريخي، وهو ما قد يفسر نجاح مؤسسات وفشل أخرى (Scott E Page, 2005, p2).

3. **التعقيد الاجتماعي Social complexity**: إن موارد المؤسسة قد تكون غير قابلة للتقليد نتيجة الظواهر الاجتماعية المعقدة جداً، والتي تتجاوز قدرة المؤسسة على إدارتها والتأثير عليها. وعندما تنشأ ميزة تنافسية في مثل هذه الظواهر الاجتماعية المعقدة، فإنه يتم تقييد قدرات المؤسسات الأخرى لتقليد هذه الموارد بشكل كبير. ومن أمثلة ذلك العلاقات الشخصية بين المديرين، الثقافة، سمعة المؤسسة بين الموردين والعملاء والفاعلين معها، العلاقات الداخلية بين الموارد البشرية (Barney, 1991, p110). كلها تعد عوامل اجتماعية يصعب تقليدها.

وبناء على ما سبق، يتضح بأن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في امتلاكه، ولكن في استخدامه وكيفية تجسيد معارفه وكفاءاته وخبراته في أرض الواقع، وتحقيق التفوق على المنافسين، وهذا ما قد يؤدي بالمؤسسة إلى المحافظة على رأس المال البشري باستمرار. كما أن قيام المؤسسة بالمحافظة على رأسمالها البشري يعود لسببين أساسيين هما:

1. المحافظة عليه من خلال استخدامه لتوظيف رصيده المتراكم لمنعه من التلاشي وفقدان قيمته، وذلك من خلال التصدي للتقادم التنظيمي؛

2. المحافظة عليه من خلال توفير المناخ المناسب للعمل، وتهيئة كل الظروف المساعدة على ذلك، مثل الحوافز المناسبة، تعزيز التميز، طرق حمايته من التقليد، مواجهة الإحباط؛

وإذا قامت المؤسسة بهاتين الخطوتين الأساسيتين فهي تضمن بذلك هدفين أساسيين هما:

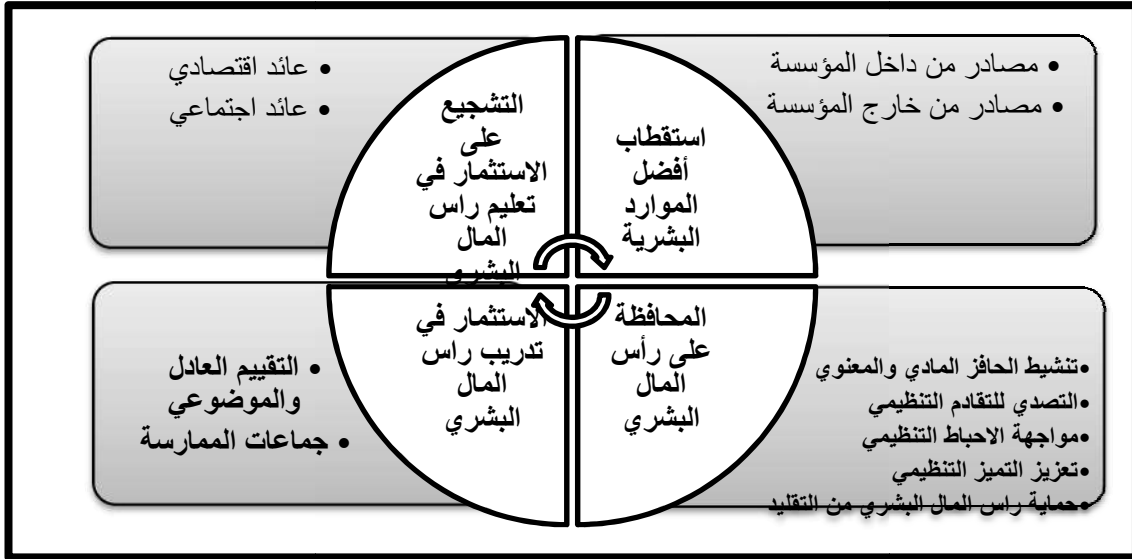
1. عدم مغادرة رأسمالها البشري من المؤسسة مهما تحصل على امتيازات من المنافسين، ومن ثم التأكيد على بقاء معارفها وخبراتها عندها، وضمان مخزونها من رأس المال البشري؛
2. ضمان البقاء والاستمرارية بين المنافسين، وتحقيق المزايا التنافسية المتجددة؛

ومن خلال ما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأن كل من استقطاب أفضل الموارد البشرية وتشجيع الاستثمار في تعليم رأس المال البشري والاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة عليه تعد من العمليات التي تساهم في تنمية رأس المال البشري، لكن إذا عرفت المؤسسة كيف توظف هذه العمليات وتستخدمها أحسن استخدام، وتعطيها نفس الاهتمام.

لان المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه ومن ثم إسناده الوظيفية المتوافقة مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف لضمان أدائه لعمله (علي السلمي، 2002، ص40). وهذا لان تنمية رأس المال البشري يعكس بالضرورة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة (سليمة طبايبية، وآخرون، 2013، ص1066).

وبخصوص ذلك يرى Wang et al بأنه عندما تستقطب المؤسسة أفضل الموارد البشرية، وتستثمر وتحافظ على ما يمثل رأسمال البشري، فإن قيمته تزيد فوراً (Wang et al, 2011, p3778). هذه القيمة نتجت بفضل استخدام عمليات تنمية رأس المال البشري، ويمكن توضيح هذه العمليات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): عمليات تنمية رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الباحثة

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو معرفة الإطار المفاهيمي لتنمية رأس المال البشري، بحيث بدأ بالتطرق إلى أن فكرة اعتبار المورد البشري كرأس مال ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر. وان مصطلح رأس المال استوحى من الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليُطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري، وذلك نظرا لما يقدمه العنصر البشري من خدمات حالية ومستقبلية ولفترات زمنية متعاقبة. وفي بداية الستينات من القرن العشرين بلغ التفكير في رأس المال البشري ذروته متجسدا بظهور نظرية رأس المال البشري.

لذا فقد اختلف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، فظهرت تعاريف متعددة، ركز كل منها على جوانب معينة. هناك من يعتبر رأس المال البشري كمجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة، وآخر يعده مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، وهناك من ينظر لرأس المال البشري على انه تراكم للمعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت فيما سبق بفعل الزمن. وهناك من ينظر لرأس المال البشري من جانب خلق القيمة وجذب العملاء أي النتائج المحققة للمؤسسة من خلال تواجد رأس المال البشري بها. وبالرغم من انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد مفهوم لرأس المال البشري، بيد انه هناك إجماع على تحديد خصائصه، والتي جعلته مميزا عن باقي رؤوس الأموال الأخرى، وخاصة رأس المال المادي، الذي كان سائدا لفترة من الزمن .

بالإضافة إلى المفهوم هناك اختلاف بين الباحثين فيما يتعلق بتعدد وتنوع مكونات رأس المال البشري. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Stiles, Edvinssen & Malone & Kulvisaeachana، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات التالية: المعارف، الكفاءات، والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة. بحيث معرفة هذه المكونات مكن من إدارة رأس المال البشري من خلال العمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري، الاهتمام بالزبائن.

وبالرغم من ظهور رأس المال البشري في القرن الثامن عشر إلا أن التفكير به كعنصر اقتصادي يساهم في عملية التنمية لم يظهر إلا في القرن العشرين، حيث اعتبر Becker هذا القرن قرن رأس المال البشري، وان المحدد الأول لمعيار تطور وتقدم أي مؤسسة هو مدى نجاحها في تنميته. بحيث تعد تنمية رأس المال البشري جزء لا يتجزأ من العملية الكلية للتنمية، وهي نظام عام يتكون من أنظمة فرعية، تتميز بالاستمرارية والفعالية، الديناميكية والدورية، وذلك بهدف زيادة معارفه ومهاراته وقدراته الإبداعية، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية المؤسسة. لأنه لا يمكن تصور مؤسسة متطورة في إمكانياتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري. وهو

ما زاد من أهمية ومكانة تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسات، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها وتفوقها، استمرارها وبقائها.

كما أن نجاح عملية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في ضمان الاستفادة من هذه العملية، بحيث تعد هذه المتطلبات بمثابة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها عمليات تنمية رأس المال البشري، مما يجعل المؤسسة مسئولة على توفيرها والاهتمام بتجسيدها. وتتمثل هذه المتطلبات في مجموعتين أساسيتين من العمليات: الأولى هي العمليات المباشرة التي تصب مباشرة في عملية التنمية، والتي اعتبرناها كعمليات لتنمية رأس المال البشري، والتي تتمثل في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في التعليم والتدريب، المحافظة على رأس المال البشري. والثانية تكون داعمة لها فقط عن طريق الإسهام غير المباشر في عملية التنمية والتي نعتمدها كمتطلبات لتنمية رأس المال البشري، والتي نذكر منها: دعم وتأطير التعلم غير رسمي، إيجاد بيئة التعلم، ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة.

وبالرغم من أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، إلا أنه توجد جملة من المعوقات يمكن أن تكون حاجزا أمام نجاح عملية تنمية رأس المال البشري. نذكر منها المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية. مما يستوجب على المؤسسة قبل أن تبدأ في تطبيق عمليات تنمية رأس مالها البشري عليها أن تقوم بقياسه، لمعرفة أي رأس مال بشري تملك، وما العمليات المناسبة لتنميته. لأنه يمنح المؤسسة معلومات كمية ونوعية عن رأس المال البشري الذي تملكه، وهل يتناسب ذلك مع استراتيجياتها وأهدافها أم لا؟. فهو بذلك يعد بمثابة تشخيص لقيمة وتكلفة، كمية ونوعية رأس المال البشري بالمؤسسة.

الفصل الثالث :

علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري

تمهيد

كان الاعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن بأن العميل يمكن أن يتواجد خارج المؤسسة فقط، في حين التسويق الداخلي يرى بأن العميل قد يكون داخل المؤسسة* أيضا، ويتطلب منها تلبية حاجاته ورغباته للوصول إلى أهدافها، لان رضا العميل الخارجي يتوقف على رضا العميل الداخلي. فإذا كانت المؤسسة تريد نجاح استراتيجياتها عليها أن تهتم بالسوق الداخلي لها (رأسمالها البشري) بقدر اهتمامها وتركيزها على السوق الخارجي (العملاء) (Davoudi & Kaur, 2012, p68). ويكون التعامل فيه مبني على اعتبار الموارد البشرية عملاء داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتمكين المؤسسة من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز في السوق الخارجي.

وتعد أسهل طريقة لإحراز تقدم عملي في التسويق الداخلي هو استعمال نفس الأدوات المستخدمة في التسويق الخارجي (Piercy & Lane, 2009, p160)، وأبسط شكل لهذه الأدوات يتجسد في إسقاط التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي داخل المؤسسة، التي اعتمدت كأبعاد للتسويق الداخلي في هذه الدراسة، وذلك من خلال مناقشة مساهمتها في تنمية رأس المال البشري.

ويأتي هذا الفصل ليلسط الضوء على علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول بعنوان " التسويق الداخلي مفاهيم أساسية "، يتم من خلاله إبراز مفهوم التسويق الداخلي وكذلك تطوره ومن ثم التطرق إلى أهميته وأهدافه، ثم التطرق إلى السوق الداخلي للمؤسسة. أما المبحث الثاني بعنوان " المزيج التسويقي الداخلي"، فيتطرق إلى المنتج الداخلي، السعر الداخلي، المكان الداخلي، الترويج الداخلي.

أما المبحث الثالث بعنوان " قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، فيتطرق إلى مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، ثم مساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وكذا مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وأخيرا مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

* هناك تفسيرات مختلفة لمعنى العملاء داخل المؤسسة. بعض الباحثين في مجال التسويق الداخلي يفسروا مفهوم العملاء بأولئك الذين يدفعون ثمن البضائع تامة الصنع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أي العميل قد يكون من داخل المؤسسة جسديا، من خلال تواجده في أماكن العمل. وقد يكون علائقي، من خلال الدخول في علاقة طويلة الأمد مع المؤسسة نتيجة شرائهم منتج معين. لذا التسويق الداخلي في هذا المعنى يرى بان العميل هو استغلال الوجود المادي للعملاء و بناء علاقة طويلة الأمد معه (Hales, 1994, p52).

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

ركز التسويق تقليدياً على العملاء الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على الحاجة إلى فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة ومع العملاء الخارجيين. لذلك هناك حاجة إلى فهم هذا النوع من التسويق الذي يبحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي (Longbottom et al, 2006, p713). الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي، وممارساته من إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

في العقدين الأخيرين شهد مفهوم التسويق الداخلي تقدماً مثيراً (Mat, 2008, p91). خاصة في أواخر 1970 بحيث ظهرت عدة تعريفات له. وبالرغم من ذلك لا يوجد تعريف رسمي ومتفق عليه (Dunmore, 2002, p20). ولا حتى إجماع بشأن جوانب ومداخل تعريفه (Javadein et al, 2011, p367). ويرجع سبب ذلك إلى أن عهد التسويق الداخلي جديد (Longbottom et al, 2006, p713). لذلك وضعت عدة تعريفات له وجميعها تدور في فكرة أن التسويق الداخلي شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة يركز اهتمامه على مواردها البشرية من خلال الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير (Vrontis et al, 2010, p27)، وأشار Sadeghloo et al إلى أن التسويق الداخلي يهتم بكل ما هو داخل المؤسسة (Sadeghloo et al, 2014, p316).

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

لقد أجمعت الكتابات المتنوعة أن التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليه من اتجاهات مختلفة (Ezekiel, 2014, p143). مما شكل مجموعة متنوعة من المعاني التي أعطيت له (Ahmed & Rafiq, 2002, p3). والتي من الممكن تصنيفها وفقاً لنطاقها والمنظور السائد إلى أربعة مجموعات على النحو التالي (Dubravka & Davoudi & Kaur, 2012, p60) (Ghorbani & Sedeh, 2014, p636):

1. التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية؛
 2. التسويق الداخلي باعتباره استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية؛
 3. التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين؛
 4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية؛
- وبالنظر إلى ممثلي كل مجموعة وتفسيراتهم يمكننا تعريف التسويق الداخلي:

أولاً، التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية: في الواقع العديد من المؤسسات يعرفون عملائهم أكثر من مواردهم البشرية (Dubravka & Nina, 2007, p9). لذلك يسعى التسويق الداخلي للتركيز على أن الموارد البشرية في المؤسسة ينبغي أن تعتبر أثمن ما فيها (Abzari & Ghujali, 2011).

p96). بهدف دعم وتنفيذ عمليات تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء الموجه للعميل، وهذا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية (p3, lacovone).

ويرجع استخدام إدارة الموارد البشرية في مجال التسويق إلى زيادة المنافسة لجذب العملاء والمحافظة عليهم، فتغيرت المفاهيم وأصبحت المؤسسة مطالبة بالتوجه نحو العملاء لنجاحها في السوق الخارجي (Mishra & Sinha, 2014, p673). بالإضافة إلى أن النجاح في هذه السوق أصبح يتطلب موارد أبعد من وظيفة التسويق لوحده. مما استوجب جهودا تكاملية للمؤسسة ككل، وعلى وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية التي تشكلها. وعلى هذا النحو، فإن إدخال إدارة الموارد البشرية مع التسويق يكون مفيدا لنجاح المؤسسة (Varey & Lewis, 2000, p194).

بحيث تم تعريف التسويق الداخلي من هذا الاتجاه ليشمل الأنشطة التي ترتبط تقليديا مع إدارة الموارد البشرية (Ahmed & Rafiq, 2002, p59). والموجهة للتوظيف والتدريب والتحفيز، والمحافظة على أفضل الموارد البشرية بهدف تحقيق رضا العملاء (Šimberová, 2007, p471)، والقيام بالممارسات المطلوبة لتحقيق ذلك (Davoudi & Kaur, 2012, p61). كما ينظر للتسويق الداخلي على أنه إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي (Tsai & Wu, 2006, p2)، أي تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الموارد البشرية لخدمة العملاء الخارجيين (Kolle, 2011, p7). وذلك من خلال معالجة الموارد البشرية كالعلاء وجعل وظائفهم كالمنتجات لتتناسب مع احتياجاتهم (Ahmed & Rafiq, 2002, p59). ومن ثم استخدام أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها لتقدم أفضل عمل للعلاء (Kolle, 2011, p7).

أي على جميع من في المؤسسة أن يمارس نشاط التسويق، حتى يكونوا مسوقين لخدماتها ومنتجاتها، بسبب أن أداء الموارد البشرية هو الذي يظهر للعميل سواء من حيث المنتجات أو السلوك. وبالتالي فإن انتشار مفهوم العملاء والموردين الداخليين يجعل كل مورد بشري داخل المؤسسة مسوق ويقدم أفضل ما عنده (سهام موسى، 2009، ص43). لأن إدخال إدارة الموارد البشرية مع التسويق يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء الداخليين والخارجيين في وقت واحد (Chuang et al, 2015, p2).

وعلاوة على ذلك، يتعين على المؤسسة تقدير المكانة الهامة لمواردها البشرية (Davoudi & Kaur, 2012, p61) لفهم دورهم في المؤسسة، وتكون لديهم نظرة شمولية عن وظائفهم (Dubravka & Nina, 2007, p5). ونتيجة ذلك اقترح Ahmed & Rafiq بأن الأنشطة التي جرت العادة أن تكون حكرا على وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن يعمل بها التسويق الداخلي (Ahmed & Rafiq, 2002, p59). مما يوحي بوجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي.

بحيث يعتقد بعض الباحثين أن الدور الهام للتسويق الداخلي هو تعزيز إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعني تبعية التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية (Dubravka & Nina, 2007, p8). لأن التسويق الداخلي

يتطلب إشراك وانسجام عدد من الإدارات في المؤسسة، ومنها إدارة الموارد البشرية التي تعد مجموعة واسعة من الممارسات لتحسين الأداء والتوجه نحو العملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p57). وهو ما يثبت بان إدارة الموارد البشرية مفهوم أوسع من التسويق الداخلي (Ioan & Ivana, 2011, p1).

ويقدم Kotler الحدود بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية، حيث يرى بأن التسويق الداخلي يتكون من إجراءات غير إجبارية للحث على الاستجابة للعملاء، مما يعني عدم استخدام القوة أو السلطة الرسمية لحل مشكلة ما في التسويق، والذي يعد تمييز مهم بينهما، لأنه في كثير من الحالات أساليب الإقناع التي يستخدمها التسويق الداخلي تكون ناجحة دون استخدام القوة. على عكس ذلك مع إدارة الموارد البشرية التي تتطلب في بعض الحالات استخدام القوة والسلطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p60). لهذا افترض Ahmed & Rafiq أن الاستخدام الفعال لأدوات التسويق الداخلي يمكن أن تحل جميع المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p57). من خلال تلبية احتياجاتهم لضمان رضاهم (Dubravka & Nina, 2007, p8).

وهناك اتجاه آخر يرى بان الدعوة لاستخدام أدوات التسويق في إدارة الموارد البشرية، لم تأتي بشيء جديد ولكن مجرد وضع علامة مختلفة من خلال تسمية جديدة، مثلا من حيث الوظائف باسم "المنتج"، وبيئة العمل باسم 'المكان'، والاتصالات الداخلية باسم الترويج والأجور باسم "الأسعار" (Hales, 1994, p63). كما يشمل التسويق الداخلي العديد من سياسات الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة (Awan et al, 2015, p216). وبالتالي فان هذا الاتجاه يؤكد على أن وظائف إدارة الموارد البشرية تغطي عناصر التسويق الداخلي، وأن دوره يكمن فقط في تعزيز إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعني تبعية التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية (Davoudi & Kaur, 2012, p67).

إذا التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية هي مفاهيم مختلفة، ولكل منهما دوره ومكانته، ولكن يجب أن يعملوا معا من أجل نجاح استراتيجيات وأهداف المؤسسة (Farias, 2010, p105). كما أن مفهوم الموارد البشرية كعملاء داخليين من الأفضل أن يقدم من خلال مساهمات كل من التسويق ووظائف الموارد البشرية (Dubravka & Nina, 2007, p8). لأن هناك تداخل بين هذين المفهومين فإدارة الموارد البشرية تعد الأفضل لخدمة العملاء الداخليين من خلال مساهمة وظائفها، أما التسويق الداخلي فيكمن دوره في جعل الموارد البشرية أكثر فعالية ورضا. مما يجعل كلا منهما يرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر (Davoudi & Kaur, 2012, p65). وهو ما أكده Strydom بأن التسويق الداخلي ينبغي أن يعتمد مدخلا شموليا مع إدارة الموارد البشرية (Strydom, 2004, p132). وتكاملي معها (Ghorbani & Sedeh, 2014, p636).

مما سبق يتضح، بأن التسويق الداخلي يعتمد كثيرا على دعم سياسات إدارة الموارد البشرية إذا أريد له أن ينجح، لكن ذلك باستخدام تقنيات التسويق جنبا إلى جنب مع ممارسات إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، يمكن أن تستخدم أدوات التسويق للتواصل على أهمية جودة المنتج، وبدعم ذلك بواسطة التدريب والتحفيز من

خلال تدعيم السلوك المناسب (Ahmed & Rafiq, 2002, p61). لذلك ظهر اتجاه آخر لتعريف التسويق الداخلي باستخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية.

ثانياً، التسويق الداخلي باعتباره استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية: في هذا الاتجاه عرف بعض الباحثين التسويق الداخلي بمثابة استخدام تقنيات التسويق في السوق الداخلية للمؤسسة، بحيث عرف التسويق الداخلي على أنه: تطبيق فلسفة وممارسات التسويق الخارجي على الموارد البشرية بالمؤسسة (Little & Marandi, 2003, p144)، وذلك باستخدام نفس الأدوات المستخدمة في التسويق الخارجي (Yannis.S,et al, 2007, p5-6). والتي نذكر منها: بحوث السوق الداخلية وتجزئته، والسياسة الداخلية للمنتج، والتسعير الداخلي، والمكان الداخلي والتوزيع، والاتصالات الداخلية والترويج الداخلي (Davoudi & Kaur, 2012, p61)، وذلك بهدف زيادة فعالية المؤسسة (Longbottom et al, 2006, p712)، وتحسين كفاءتها من خلال تحسين العلاقات والمعاملات بين أعضائها (Tsai & Wu, 2006, p2).

ويعرف التسويق الداخلي من حيث استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية على أنه : عملية التعامل مع الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجات ورغبات العملاء الداخليين للالتزام بأهداف المؤسسة (Yannis et al, 2007, p5-6). هذا التعريف يعطي تفسير أكثر لمفهوم التسويق الداخلي ويؤكد على فكرة أن المؤسسة سوق داخلي، وذلك من خلال أن المنتجات هي الوظائف والموارد البشرية هم العملاء الداخليين، بالإضافة إلى ذلك يشير إلى أن الالتزام بأهداف المؤسسة مرهون بمدى تلبية الوظائف لاحتياجات ورغبات العملاء الداخليين، كما يتضح من خلال هذا التعريف بان التسويق الداخلي يقوم على أربعة نقاط أساسية وهي:

- 1- المؤسسة سوق داخلي: نتيجة علاقات التبادل والتفاعل بين العملاء الداخليين والموردين الداخليين؛
- 2- الموارد البشرية عملاء داخليين: وجب تحقيق رضاهم من خلال مراعاة حاجاتهم ورغباتهم؛
- 3- الوظائف منتجات داخلية: وجب تصميمها بما يضمن إشباع حاجات العملاء الداخليين؛
- 4- التسويق الداخلي أداة فعالة للالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة؛

ويعتبر هذا التعريف من بين أهم ما عرض في أدبيات التسويق الداخلي لأنه أوضح عدة نقاط تعتبر بمثابة الأساس في هذا المفهوم، لكن بالرغم من أهميته إلا أنه لم يعطي حدود واضحة للتسويق الداخلي توضح ممارساته وكيفية تطبيقه على أرض الواقع في المؤسسة. وهو ما ركز عليه Ahmed & Rafiq بحيث عرفا التسويق الداخلي على أنه جهد مخطط باستخدام مدخل التسويق يستهدف تحفيز الموارد البشرية، لتنفيذ ودمج الاستراتيجيات التنظيمية للتوجه نحو العملاء. وهي تمثل العناصر الخمسة اللازمة لتطبيق التسويق الداخلي، والمتمثلة في (Ahmed & Rafiq, 2002, p9-10) :

1. تحفيز ورضا الموارد البشرية؛

2. التوجه نحو العملاء ورضاهم؛
3. التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
4. استخدام مدخل التسويق؛
5. تطبيق استراتيجيات المؤسسة والتي تكون محددة وشاملة؛

إن هذا التعريف منح مفهوم أوسع للتسويق الداخلي لأنه ركز أكثر على تطبيق المؤسسة له، بحيث اعتبره عملية مخططة بشكل مسبق لتحقيق رضا العملاء بواسطة تنفيذ استراتيجيات خدمة للعملاء من خلال تحفيز الموارد البشرية والتنسيق والتكامل بين الوظائف.

من ناحية أخرى عرف التسويق الداخلي من ناحية استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية على أنه تطبيق استراتيجيات الترويج والإقناع على الموارد البشرية (Yannis, et al, 2007, p5-6)، لإقناعها بسياسات المؤسسة ووظائفها، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها، ويكمن دور المؤسسة في هذه الحالة العمل على خلق الظروف التي تضمن تلبية احتياجات مواردها البشرية لزيادة تحفيزهم على بذل المزيد (Brooks et al, 1999, p5). لأن تلبية احتياجات العملاء الداخليين أمر ضروري لنجاح المؤسسة في السوق الخارجية (Javadein et al, 2011, p366). وعلاوة على ذلك، فقد عرف بعض الباحثين التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين (Davoudi & Kaur, 2012, p61).

ثالثاً، التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين: في هذا الاتجاه يعد تطبيق التسويق الداخلي ضروري للتسويق الخارجي (Mohammadi et al, 2012, p2338)، وشرطاً أساسياً لنجاحه (Monger, 2014, p1). لأن الموارد البشرية بالمؤسسة تلعب دوراً حاسماً في نجاحها، من خلال التزامهم بالأهداف التنظيمية التي سوف تلبى احتياجات العملاء الخارجيين (Davoudi & Kaur, 2012, p61). لذلك يعد رضاها شرط مسبق لرضا العملاء. وأن احتياجات العملاء تأتي ثانياً بعد احتياجات الموارد البشرية، وأنه لن يتم الوفاء باحتياجات العملاء ما لم يتم تلبية احتياجات الموارد البشرية على نحو مرضٍ (Dubravka & Nina, 2007, p4).

لهذا ينبغي أن يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي، فلا معنى لإعداد خدمات أو منتجات قبل استعداد الموارد البشرية في المؤسسة لتقديم ذلك (Dubravka & Nina, 2007, p5). ويبدأ تجسيد ذلك مع استقطاب الموارد البشرية المناسبة، ومدى رضاهم واستعدادهم لرضا العملاء (Sadeghloo et al, 2014, p316). ولذلك يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن ترضي عملائها الخارجيين من خلال إرضاء العملاء الداخليين (Abzari & Ghujali, 2011, p96).

لكن تحقيق ذلك مرهون بقدرتها على خلق بيئة داخلية مبنية على التوجه نحو العملاء، والوعي أكثر بالخدمة المقدمة في المؤسسة (Cheng & Wei, 2008, p163)، وهو ما يؤكد بان الجودة الخارجية تعتمد

على الجودة الداخلية (Mishra & Sinha, 2014, p674)، وإن فعالية التسويق الداخلي تصب في فعالية التسويق الخارجي (Yang, p1)، ونجاح الأول يؤدي بالضرورة إلى نجاح الثاني (Ahmed et al, 2002, p30).

لكن وبالرغم من العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والخارجي، إلا أنه يوجد فرق كبير بين الاثنين والذي ينشأ من حقيقة أن التسويق الداخلي يركز على السوق الداخلية للموارد البشرية والتسويق الخارجي يركز على السوق الخارجي للعملاء (Javadein et al, 2011, p369). كما أن التسويق الخارجي يعتمد التركيز على احتياجات ورغبات العميل الخارجي فقط، لكن التسويق الداخلي يتطلب فهم العميل الداخلي وكذلك فهم علاقته داخل المؤسسة وعلاقته مع العميل الخارجي (سهام موسى دربالي، 2009، ص 12). ويلخص الجدول التالي أهم الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

الجدول رقم (10): الفرق بين التسويق الخارجي و التسويق الداخلي

المعيار	التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
الهدف	إرضاء العميل الخارجي	إرضاء العميل الداخلي
العلاقة	يركز على علاقة المؤسسة بالعميل الخارجي.	يركز على علاقة المؤسسة بالعميل الخارجي، علاقة المؤسسة بالعميل الداخلي، علاقة العملاء الداخليين فيما بينهم.
السوق	العملاء الخارجيين هم السوق الأول.	العملاء الداخليين هم السوق الأول.
المسؤولية	مسؤولية قسم التسويق.	مسؤولية جميع من في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على ما سبق، يتضح بأن التسويق الداخلي هو تكملة للتسويق الخارجي (Šimberová, 2007, p471). لذلك يجب على المؤسسة أن تعامل العملاء الداخليين على قدر المساواة مع العملاء الخارجيين (Sum C, 2011, p174). وأن تسعى باستمرار إلى تطوير برامجها واستراتيجياتها لتعزيز رضا مواردها البشرية بنفس الطريقة التي تخطط بها للتسويق الخارجي لكسب رضا العملاء (Mishra, 2010, p189)، لأنهم مصدر تميزها بين المنافسين، لذلك ظهر اتجاه آخر يعرف التسويق الداخلي كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً، التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية: وجود ميزة يعني أن تكون المؤسسة قادرة على التصرف بشكل مختلف من خلال تنفيذ إستراتيجية معينة. ونظراً لزيادة الحاجة إلى التصرف بسرعة، فإن بعض النماذج التقليدية لتطوير الإستراتيجيات أصبحت أقل نجاحاً. كما أن تطوير الإستراتيجيات التقليدية القائمة على عوامل التسويق الخارجي فقط تميل إلى تجاهل أهمية القوة الداخلية للمؤسسة، وأن إستراتيجيات التسويق الخارجي يمكن أن تتكرر بسهولة من قبل المنافسين، ومع ذلك، وضع إستراتيجية فريدة من نوعها للمؤسسة يمكن أن يكون صعباً من دون رأسمال بشري.

لأن التسويق الداخلي يعمل على تنمية الموارد البشرية في جميع أنحاء المؤسسة وليس فقط في مواقع معينة، فهو ينظر إلى جميع الإدارات بنفس القدر من الأهمية. مما يعني بان التسويق الداخلي يساهم في تحسين الظروف الداخلية التي تدعم تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تمنحها ميزة تنافسية (Mat, 2008, p101).

لذلك يعتبر بعض الباحثين التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية، بحيث يرى هذا الاتجاه بان التسويق الداخلي يركز على الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تؤثر على التسويق الخارجي والأداء التنظيمي بشكل إيجابي، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (Davoudi & Kaur, 2012, p61).

بحيث يعرف التسويق الداخلي من هذا الاتجاه على انه: شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة يركز اهتمامه لحث الموارد البشرية على الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير، من أجل تعزيز أداء السوق الخارجي (Byju, 2013, p521)، من خلال تطوير سلوكها وتوجيهه لصالح العملاء (Ghorbani & Sedeh, 2014, p636). كما تقوم المؤسسة على جذب والاحتفاظ، وتحفيز الموارد البشرية للوعي بالعملاء وكسب رضاهم باعتباره وسيلة لميزة تنافسية للمؤسسة (Dubravka & Nina, 2007, p5).

ويرى Caldwell et al بان تحقيق ميزة تنافسية قد يعتمد على القدرة في خلق علاقات وثيقة مع العملاء (Caldwell et al, 2015, p1). نظرا لان محور التسويق الداخلي هو إدارة العلاقات وتطويرها بين العملاء الداخليين والموردين الداخلي (Brooks et al, 1999, p5)، عبر الحدود التنظيمية الداخلية بهدف تحقيق قيمة مضافة للعملاء الخارجيين (Strydom, 2004, p119). مما يعني بان العلاقات الداخلية تخدم كل من العملاء الداخليين والخارجيين معا، لذلك يمكن تقسيم العلاقات في التسويق الداخلي إلى فئتين (Mat, 2008, p91):

1. الفئة الأولى: توليد المعرفة واكتشاف المعارف الجديدة للاستخدام داخل المؤسسة؛

2. الفئة الثانية: تعميم المعارف ونشرها لكل ما يمكن أن يستفيد منها، من خلال سلسلة العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين؛

مما يوضح بان التسويق الداخلي يقوم على نجاعة وفعالية علاقات التبادل الناتجة عن كل المشاركين داخل المؤسسة، وهذا ما نص عليه تعريف Audrey حينما رأى بان التسويق الداخلي يمارس على مستويات مختلفة داخل المؤسسة، وانه يعتمد على التخطيط المشترك وتوافق الآراء، والتركيز على خلق القيمة المستمدة من جميع الأطراف، وان التسويق الداخلي يسعى إلى بناء علاقات قوية بين الموارد البشرية مع بعضهم البعض وحتى مع العملاء خارج المؤسسة (Audrey, 2003, p143).

وتكون العلاقات الداخلية فعالة بين الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية من خلال تطوير الخدمات والعقليات الموجهة لصالح العملاء (Brooks et al, 1999, p6)، وغرس ثقافة تعمل على توطيد هذه العلاقات وتشكيل سلوكيات الموارد البشرية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، من شأنها أن تمكنهم من تقديم أعمال متفوقة للعملاء (Javadein et al, 2011, p365). لأن التسويق الداخلي هو قبل كل شيء فلسفة لإدارة الموارد البشرية بطريقة منهجية لتطوير وتنفيذ ثقافة التوجه نحو العملاء (Bellaouaied & Gam, 2011, p5). فإذا كانت المؤسسة تنفذ هذه العلاقات والتبادلات بفعالية بينها وبين مختلف فئات الموارد البشرية، فإن هذا سوف يؤدي في النهاية إلى علاقات وتبادلات ناجحة بينها وبين عملائها (Kelemen, 2007, p748). لان فعالية التبادلات الداخلية تعد شرط أساسي لتبادلات ناجحة مع العملاء في السوق الخارجي (Brooks et al, 1999, p6)

مما يجعل التسويق الداخلي عملية مستمرة لإعداد الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتكون واعية بالعملاء (Sum C, 2011, p168)، لذا على المؤسسة تشجيع الموارد البشرية لضمان أن يكونوا أوفياء لمطالب العملاء (Tsai & Wu, 2006, p2). وتوجيه كل من اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو فهم العملاء، وتحفيزهم للاهتمام بمشاكلهم وتلبية احتياجاتهم (Dubravka & Nina, 2007, p5). أي على جميع الموارد البشرية أن يكونوا على علم بأن العميل هو الشاغل الرئيسي للمؤسسة (Mat, 2008, p100). لان التميز في خدمة العملاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة (Byju, 2013, p521)، من خلال التأثير في سلوكيات الموارد البشرية وتوجيهها نحو تقديم الأفضل للعملاء.

وما يمكن استنباطه من التعاريف السابقة، أن هناك من يعتبر التسويق الداخلي كمرادف إدارة الموارد البشرية وذلك لأنه مجموعة من الممارسات والأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات الموارد البشرية داخل المؤسسة. وهناك من ينظر للتسويق الداخلي على انه استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية لأنه مجرد أفكار تحاول المؤسسة تطبيقها على مواردها البشرية وذلك باستخدام أدوات التسويق الخارجي داخلها. وآخر يعده كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين لأن المؤسسة تستخدمه كأداة للوصول إلى أهدافها وهي كسب رضا العميل الخارجي. واتجاه آخر يرى بأن التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة نظرا لأنه يركز اهتمامه على الأنشطة الداخلية التي تؤثر على التسويق الخارجي والأداء التنظيمي بشكل إيجابي، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة من قبل الباحثين في مجال التسويق الداخلي والمساهمات المتعددة، إلا أنها لم تتمكن في الغالب من إعطاء تعريف واضح ومحدد للتسويق الداخلي، وهو ما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات في تعريفه والتي عرفت عدة انتقادات نظرا لتركيزها على جانب معين للتسويق الداخلي وإهمالها لآخر.

وهو ما ساهم في ظهور توجه حديث يطالب بالنظر للتسويق الداخلي كمفهوم كلي، وليس فقط من جانب معين (Varey R, 2002, p221). ويعد Gronroos أول من تحدث عن المدخل الشمولي للتسويق الداخلي،

والنظر إليه باعتباره جزءاً لا يتجزأ من (Iacovone, p3) إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي هو أوسع من النظر له من مدخل معين (Iacovone, p4). ويتم تعريف المدخل الشمولي للتسويق الداخلي باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية بغرض تجديد المعارف (الداخلية)، والقدرة على تنمية رأس المال البشري، بحيث تم توجيه هذا المدخل نحو الاستغلال الكامل لرأس المال البشري المتاح في المؤسسة (Iacovone, p4) .

وانطلاقاً مما سبق، وبالاستناد عليه، يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه: تطبيق أدوات التسويق الخارجي وممارسات إدارة الموارد البشرية على رأس المال البشري داخل المؤسسة، بهدف تنميته لتحقيق رضا العملاء مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ومن خلال التعريف السابقة للتسويق الداخلي، اتضح بان تعريفه عرف محاولات واتجاهات متعددة، وكل منها جاءت في حقبة زمنية معينة، مما ساهم بظهور عدة مراحل لتطور مفهوم التسويق الداخلي، وهو ما يعالجه المطلب الموالي.

المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق الداخلي

يرى Longbottom بأن هناك اهتماماً متجدداً بالتسويق الداخلي، والدليل على ذلك زيادة نشر الأبحاث* في هذا الموضوع (Longbottom et al, 2006, p713). وأصبح يطبق في أغلب أنواع المؤسسات، ويتداول عبر مواقع متعددة (Schultz, 2004, p111). مما ساهم في تطور مفهومه، ومروره بعدة مراحل في ذلك.

الفرع الأول: ظهور مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة من قبل Arbeit & Sasser في مقال لهما سنة 1976، والذي ناقش وظيفة بيع الخدمة بالطريقة التي تجذب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة (تيسير العجرامة، 2004، ص 30)، واعتبرا بأن الموارد البشرية فيها هي السوق الأولى لها (Temple & Emmanuel, 2013, p65). ويؤكد على ذلك Sihombing & Gustam بان التسويق الداخلي اشتق في الأصل من مفهوم الموارد البشرية هي السوق الأولى للمؤسسة، ويركز هذا المفهوم على شعور الموارد البشرية بأن المؤسسة تهتم بهم وباحتياجاتهم (Sihombing & Gustam, 2007, p3). بحيث لكل مؤسسة سوق داخلي خاص بها، ونجاحه مرتبط بتوفير الاحتياجات الداخلية للعملاء الداخليين (Akhavan et al, 2013, p136)، والموردين الداخليين، وتلبية هذه الاحتياجات يعد أمر ضروري لنجاح المؤسسة في السوق الخارجي (Javadein et al, 2011, p366). لكن بالرغم من كل ما ذكر عن سبب ظهور التسويق الداخلي إلا أن الأساس المنطقي لاعتماده هو الاعتراف

* على سبيل المثال: في الآونة الأخيرة، المجلة الأوروبية للتسويق (the European Journal of Marketing) في سنة 2003 كرست كلياً إلى موضوع التسويق الداخلي، وبدأ بعدها انتشار مفهوم التسويق الداخلي بكثرة في المجالات العلمية والمهنية .

المتزايد بأهمية ودور الموارد البشرية في معظم المؤسسات، وضرورة التعامل معهم كعملاء داخليين، وضمن أعلى رضا لهم (Vrontis et al, 2010, p26).

وتعود جذور مفهوم التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات (Benea, 2008, p25)، في موازاة مع الانتشار المتزايد للدراسات على مؤسسات الخدمات في تلك الفترة (Iacovone, p1)، والاقتصاد القائم على المعرفة، وتزايد الاعتراف بأهمية دور المورد البشري في صناعة الخدمات للمؤسسات (Byju, 2013, p520). لتحسين نوعية الخدمات من خلال دراسة ومراقبة آليات التسليم والخدمة المقدمة من قبل الموارد البشرية بالمؤسسة (Ghorbani & Sedeh, 2014, p635).

إلا أن كتابات Berry زادت من جذب الانتباه نحو التسويق الداخلي (Temple & Berry, 1970) (Emmanuel, 2013, p65). وكان Berry et al أول من اقترح التسويق الداخلي كوسيلة للخروج من مشكلة توفير خدمة ذات جودة عالية (Mishra, 2010, p187). وكحل لكيفية تحفيز الموارد البشرية لتقديم هذه الخدمة على الدوام (Alhakimi & Alhariry, 2014, p16)، نظرا لسيادة هذه المشكلة لدى المؤسسات في تلك الفترة (Mishra & Sinha, 2014, p672). ويعود سبب ذلك إلى أن المؤسسات كانت مهتمة أكثر بإنتاج سلع ذات جودة للأسواق المستهدفة، بدلا من التركيز على الموارد البشرية الذين يشغلوا هذه العملية (Amangala & Wali, 2013, p1).

ونظرا لأن الموارد البشرية كانوا الأكثر شيوعا في تقديم الخدمات، وأفعالهم لها تأثير كبير على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم (Mishra, 2010, p187)، فقد تم اعتماد التسويق الداخلي لأنه يقوم على فكرة أن تقديم خدمات فعالة للعملاء يتطلب تحفيز الموارد البشرية الذين يعرفون احتياجاتهم (Ghorbani & Sedeh, 2014, p635).

وكان تطبيق التسويق الداخلي منحصرا في قطاع الخدمات مثل الخدمات المصرفية والنقل العام، وما شابه ذلك (Piercy & Morgan, 1991, p83)، والهدف من ذلك كان تقديم خدمة عالية الجودة لإرضاء العميل الخارجي (حجازي زكرياء، 2009، ص14)، من خلال معالجة الموارد البشرية بالمؤسسة كعملاء، وتصميم الوظائف كالمنتجات لتحفيزهم. ومنذ ذلك الحين، شهد المفهوم عددا من التطورات الرئيسية ولم يعد يقتصر تطبيقه على مجال الخدمات فقط. فقد توسع استخدامه وأصبح مقبولا في جميع أنواع المؤسسات (Šimberová, 2007, p471)، خاصة وأن أغلبها قبلت بفكرة وجود الموردين والعملاء الداخليين (Varey & R, 2002, p213).

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي من فكرة أن الموارد البشرية تعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p59)، وتشكل السوق الداخلية لها، والتي ينبغي الاعتراف بها، من خلال تدريبها وتحفيزها ومكافأتها لتلبية احتياجات وتوقعات العملاء الخارجيين (Ezekiel, 2014, p143). وبدأ تطوير مفهوم التسويق الداخلي عندما أصبحت المفاهيم والاستراتيجيات التي تركز على العملاء الخارجيين لم تعد كافية لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتفشل لأنها تقتصر لمواقف وسلوكيات الموارد البشرية الموجهة للعملاء، أما التسويق الداخلي يشمل الاثنين مع الاهتمام بالموارد البشرية والتوجه نحو العملاء (Strydom, 2004, p136-137). وقد صنف Ahmed & Rafiq تطور مفهوم التسويق الداخلي إلى ثلاث مراحل، بحيث تتمثل المرحلة الأولى في تحفيز ورضا العميل الداخلي، المرحلة الثانية تمثل التوجه نحو العميل، والثالثة تعرف بتنفيذ الاستراتيجيات، ويمكن مراجعة هذه المراحل على النحو التالي (Ahmed & Rafiq, 2002, p4):

أولاً، المرحلة الأولى تحفيز ورضا العملاء الداخليين: بدأت هذه المرحلة مع ظهور مفهوم التسويق الداخلي في منتصف 1970، وركزت على تحفيز ورضا الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد بأنه لتحقيق رضا العملاء، يجب أن تكون الموارد البشرية في المؤسسة راضية (Kolle, 2011, p8). ويرى Nsour بان السبب الرئيسي وراء التركيز على تحفيز ورضا الموارد البشرية في هذه المرحلة يرجع إلى ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للعملاء (Nsour, 2013, p30). ومن نتائج هذه المرحلة ظهور مصطلح العميل الداخلي لذلك سميت المرحلة بـ "تحفيز ورضا العميل الداخلي"، بحيث عرفت هذه التسمية انتقادات متعددة منها:

1. من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجات العميل الداخلي أو العميل الخارجي (ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، 2009، ص13).

2. الموارد البشرية يجب أن لا يعرفوا بأنهم يعاملون كالعلاء، لأنه إذا اعتبرنا الموارد البشرية مثل العملاء الخارجيين فإن هذا يعني أن فكرة السيادة لهم، وأن المورد البشري هو المالك، وأنه دائماً على حق، وما إلى ذلك. وبذلك أصبح مطالبهم مستحيلة على المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p26).

وبما أن المؤسسة اعتبرت المورد البشري كعميل وعملت على تحفيزه ورضاه من خلال تلبية احتياجاته ومتطلباته، فإنها تنتظر منه نتيجة لذلك، وهي التوجه نحو العملاء لتحقيق رضاهم. وهو ما مهد لظهور المرحلة الثانية.

ثانياً، المرحلة الثانية التوجه نحو العملاء: المرحلة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي جاءت من طرف Gronroos في سنة 1981 (Olorunleke & Akinyele, 2011, p85) لتعزيز السلوك الموجهة

لصالح العملاء، بحيث تحول التركيز فيها من الموارد البشرية إلى العملاء (Kolle, 2011, p8). وذلك بهدف توجيه اهتمام الموارد البشرية نحو العملاء والوعي أكثر نحوهم (Farias, 2010, p101)، من خلال التنسيق والتفاعل بين الموارد البشرية والعملاء، للاستجابة السريعة على احتياجات ومتطلبات العملاء (Nsour, 2013, p30). وذلك نظرا للدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحسين العلاقة مع العملاء الخارجيين (سامر حسين المصفي، 2010). وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة، ليستخدم كأداة تعمل على توجيه سلوك الموارد البشرية نحو العملاء، لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، وأصبح يساهم بشكل كبير في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.

ثالثا، المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات: وهي المرحلة الأخيرة من تطور مفهوم التسويق الداخلي، بدأت في أواخر 1980 وأوائل سنة 1990. عرفت توسع في مفهوم التسويق الداخلي ليصبح فلسفة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة (Kolle, 2011, p9). ويؤكد الباحثون في هذه المرحلة على تحول مفهوم التسويق الداخلي من مجرد وسيلة وأداة إلى مفهوم فلسفي للتنفيذ الفعال لأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وقد كان Winter في سنة 1985 أول من نادى بذلك (محجوبي محمد الأخضر، 2010، ص15)، واعتبر بان التسويق الداخلي هو تخطيط، تعلم، وإثارة دافعية العملاء الداخليين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة. على أن يتم ذلك من خلال تمكن العملاء الداخليين من فهم وإدراك قيمة الأهداف التي تحددها المؤسسة، ومعرفة دورهم في هذه الأهداف (محمد عبد العظيم، 2008، ص159). مما يشير إلى ضرورة إشراك العملاء الداخليين في وضع أهداف وإستراتيجيات المؤسسة (Nsour, 2013, p30)، ليكونوا أكثر قدرة على تحقيقها.

لذا يعد التسويق الداخلي مدخل لإستراتيجية الأعمال وتحسين الأداء التي تعتمد على التكامل بين الإستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة، وهو ما جعل التسويق الداخلي يوجه إلى العديد من التخصصات بما في ذلك إدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، وإستراتيجية المؤسسات، وإدارة الجودة (Dunmore, 2002, p7). مما جعله يعد كفلسفة لتنفيذ أي إستراتيجية تنظيمية (Ahmed& Rafiq, 2002). واستخدامه أساس نجاح أي إستراتيجية تطبقها المؤسسة (Mehdi et al, 2011, p148). ومن خلال ما سبق، يمكن عرض مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (13): تطور مفهوم التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على ما سبق، يتضح بأن مفهوم التسويق الداخلي هو أوسع بكثير من أن نعتبره كأداة للتحفيز أو للتوجه نحو الوعي بالعملاء الخارجيين، بل يمكن أن نعتبره كفلسفة لتنفيذ أي إستراتيجية معينة لبلوغ الأهداف المسطرة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام به أكثر. فالأهداف التي يحققها التسويق الداخلي هي من ساهمت في تطوره وانتشاره لدى المؤسسات.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

بالرغم من عدم وجود توافق في الآراء بشأن مفهوم التسويق الداخلي، إلا أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أهميته وأهدافه (Davoudi & Kaur, 2012, p63).

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

اكتسب التسويق الداخلي الاعتراف في كلا الساحتين الأكاديمية والتجارية* كوسيلة لتعزيز رضا كل من العملاء الداخليين والخارجيين (Lings, 1999, p5). بحيث أصبح التسويق الداخلي الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى لجميع المؤسسات التي تسعى للنجاح (Mishra, 2010, p186)، وذلك لأنه يولي اهتماما خاصا تجاه الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية (Isfahani et al, 2012, p169)، ويعد السبب الأساسي وراء ذلك هو أن المؤسسة تبني ثقة مع مواردها البشرية أولا من خلال منتجاتها وخدماتها قبل أن تعمل على النجاح مع عملائها (Caldwell et al, 2015, p2).

وتشير الأبحاث أن المؤسسات تستفيد من مواردها البشرية عندما يفهمون قيمها (Caldwell et al, 2015, p2)، لان ممارسة التسويق الداخلي تؤدي إلى تحسن كبير في نوعية الموارد البشرية، ومستوى عال من المنافسة الداخلية والوفاء والالتزام في العمل (Ioan & Ivana, 2011, p1)، والتي تمثل أهم ما جاء بهم فهموم التسويق الداخلي، لان عدم وجود الوفاء والالتزام من قبل الموارد البشرية يمكن أن يكون مدمرا للمؤسسة، من خلال ضعف الأداء وارتفاع التكاليف (Sheeraz et al, 2012, p271). ونظرا لذلك زاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات، وذلك من خلال (إبراهيم احمد محمد، 2010، ص 35):

أولا: أن كل مورد بشري وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي فان كل مورد بشري وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الأعمال.

* وقال مؤسس شركة Toyota: "إن العملية التالية هي عميلك"، وتعتبر القدرة على التأثير في المورد البشري وتلبية احتياجات الآخرين داخل المؤسسة سابقة لرضا العملاء الخارجيين. لذلك يجب الالتفات إلى التسويق الداخلي لأنه ينظر للمورد البشري داخل المؤسسة قبل النظر للعميل الذي يقع خارجها (Šimberová, 2007, p472)

ثانياً: أن على الموارد البشرية العمل معا وبالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها، وهذا عنصر هام داخل المؤسسات حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومنتقياها، لان التسويق الداخلي هو مسؤولية جميع من في المؤسسة وليس لمورد بشري أو قسم معين.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

تم استعمال التسويق الداخلي لتكميل الجهود التسويقية الخارجية من خلال تسهيل التفاعل بين الموارد البشرية والعملاء، ونشر المعلومات من وإلى جميع المجموعات الداخلية المعنية بالتنفيذ الفعال لقرارات التسويق الداخلي، وتنمية الكفاءات التي لها أهمية خاصة في ذلك (Dubravka & Nina, 2007, p6). ولتبرير إدخال واستخدام التسويق الداخلي، نحن بحاجة إلى تحديد أهداف واضحة للتسويق الداخلي* وشرح مفهومها بدقة وذلك كما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p68). والاهتمام بها من خلال التوظيف (Paliaga & Strunje, 2011, p109) والاستقطاب والحفاظ على أفضل الموارد بها (Dubravka & Nina, 2007, p6). وتشجيعهم على الاعتراف بأهمية التوجه نحو رضا العملاء (Sheeraz et al, 2012, p272). لأن تلبية احتياجات المورد البشري له الدور الرئيسي في تلبية احتياجات العملاء في السوق الخارجي (Paliaga & Strunje, 2011, p109).

لذلك على المؤسسة العمل على إشراك الموارد البشرية في خططها وتبني التخصصات التي من شأنها مساعدتهم على تعلم طرق جديدة لمعرفة التعامل مع العملاء (Piercy & Lane, 2009, p150)، والتأكد من أن الموارد البشرية يشعرون أن الإدارة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم، لأنه إن لم يتم الوفاء بذلك فإنه من الصعب تحقيق رضا العملاء الخارجيين (Mishra, 2010, p189).

ثانياً: التقليل من الصراعات بين الموارد البشرية إلى الحد الأدنى من خلال تعزيز التفاعل والتواصل المتبادل بينهم (Ioan & Ivana, 2011, p15)، وتحسين تبادل المعلومات والمواومة بين الأهداف ورضا العملاء والتسويق الخارجي (Dubravka & Nina, 2007, p6)، والاعتماد على دمج الموارد البشرية في مجموعات منسجمة للحد من الصراع في المؤسسة (Piercy & Lane, 2009, p150).

ثالثاً: كما يهدف التسويق الداخلي إلى إزالة الحواجز الوظيفية التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية (Keelson & Polytechnic, 2014, p4)، وأحسن طريقة لمحو الحواجز الوظيفية بين الموارد البشرية هو

* اعتمد مفهوم التسويق الداخلي من قبل العديد من المؤسسات الناجحة. ومن الشركات العالمية الأكثر شهرة التي تمارس بنجاح مفهوم التسويق الداخلي هي : Walt Disney ، Delta Airlines ، شركة Marriott ، Dun Bradstreet ، (للاستشارات) (Ioan & Ivana, 2011, p11).

تنظيم دورات تدريبية لتعزيز روح الفريق، الذي يزيل بسرعة المسافة بين المديرين ومرؤوسيه من جهة وبين الموارد البشرية فيما بينها من جهة أخرى. كما أن انعقاد الاجتماعات المتكررة تعمل على حل المشاكل المرتبطة بالحوجز الوظيفية والضغوط المرتبطة بها (Ioan & Ivana, 2011, p12)، لأن إشراك الموارد البشرية والعمل معا من أجل إرضاء العملاء هو الذي يؤدي إلى كسر تلك الحواجز (Dunmore, 2002, p10)

رابعاً: ويهدف التسويق الداخلي للحصول على موارد بشرية محفزة وموجهة نحو العملاء (Brooks et al, 1999, p4) ، في كافة المستويات التنظيمية، وإعلامهم بالمفاهيم الجديدة، من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأنشطة الداخلية بطريقة فعالة ومنسقة مثل: تطبيق المزيج التسويقي على العملاء الداخليين (Dubravka & Nina, 2007, p6) . كما انه من خلال معاملة الموارد البشرية كعملاء داخليين، يُمكن المؤسسة أن تضمن أعلى رضا لهم، وبالتالي تنمية الموارد البشرية لتكون أكثر وعياً للعملاء (Mishra, 2010, p188).

خامساً: التغلب على الجمود التنظيمي: من خلال تحديد السلوك الذي يجعل الموارد البشرية تتناسب مع التغييرات اللازمة، بحيث تتعلق تلك التغييرات السلوكية بمختلف الإدارات والجماعات داخل المؤسسة، والتي توفر قاعدة لتطوير التكامل بين الوظائف داخلها (Schultz, 2004, p113)، لتعزيز جودة الخدمات للعملاء الخارجيين لتكون لدينا قاعدة من العملاء المخلصين والراضين مما يسهم في زيادة الإيرادات وخفض التكاليف (Davoudi & Kaur, 2012, p63) .

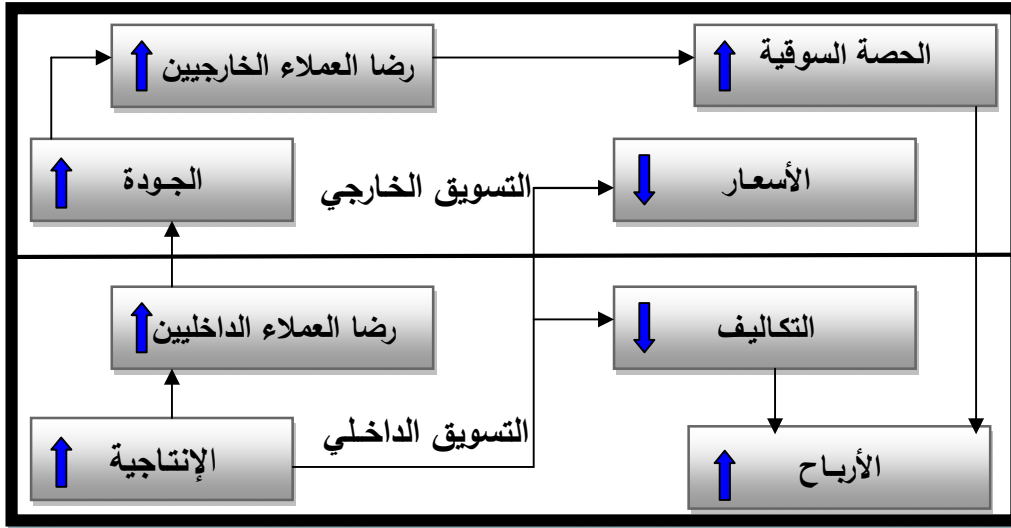
سادساً: كسب الحصة السوقية: من خلال إمكانية عمل المؤسسة بكل أنواع الاستراتيجيات (الداخلية والخارجية) للتفوق على المنافسين، لأن استراتيجيات الأعمال الخارجية تقلد بسهولة من قبل المنافسين، فانه من الصعب على المنافسين تقليد استراتيجيات الأعمال الداخلية، وهو ما ينطبق على التسويق الداخلي (Mat, 2008, p99). بحيث يرى كل من Paliaga & Strunje بأنه توجد ثلاثة أهداف أساسية للتسويق الداخلي في السوق الداخلية والخارجية، يرتبط الهدف الأول بالسوق الداخلي وذلك من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يشعرون أنهم ينتمون إلى المؤسسة، وفهم رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية. أما الهدف الثاني والثالث يرتبط بالسوق الخارجي وأنها تشير إلى الاستثمار في التوجه نحو العملاء وتطوير العلاقات معهم على المدى الطويل، والوصول إلى مزايا تنافسية، والتي تعد أساس بقاء المؤسسة في السوق (Paliaga & Strunje, 2011, p110).

سابعاً، إنشاء علامة تجارية للمؤسسة: المؤسسات الناجحة تضع الاهتمام بالموارد البشرية كواحدة من أولوياتها، وهي تريد من ذلك أن يعرف الجمهور (الداخلي والخارجي) أنها تعمل على الاستثمار في مواردها البشرية، وتعد هذه الإستراتيجية من بين استراتيجيات الأعمال القوية لغرس الثقة من الداخل والخارج. لأن هوية المؤسسة لن تتحقق إلا إذا كانت تطبق إستراتيجية فعالة مع مواردها البشرية، وأن تنظر إلى تنمية رأسمالها البشري كاستثمار وليس كتكلفة، وأنها تقوم بتوظيف وتنمية والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية (Mat, 2008, p99-100).

ثامنا : خلق بيئة داخلية ينتشر بين أفرادها الوعي بالعملاء (Alhakimi & Alhariry, 2014, p15)، من خلال ضمان أن كل من في المؤسسة يدرك أن التفاعل مع العملاء هو " لحظة الحقيقة " (Varey, 2002, p217). كما أنه يجعل الموارد البشرية على دراية برؤية المؤسسة وتوجهها نحو العملاء لتقديم ما يناسبهم (Tsai & Wu, 2006, p3). وخلق ثقافة موحدة حول القيم الخاصة بخدمة العملاء (Kelemen, 2007, p745)، لان التسويق الداخلي ليس وظيفة شخص واحد إنما يتعلق بكل من في المؤسسة (Mishra & Sinha, 2014, p673).

بالإضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى التسويق الداخلي إلى تحقيقها، يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم(14):أهداف تطبيق التسويق الداخلي على المؤسسة



المصدر: سهام موسى دربالي، 2009، ص 21.

يظهر من الشكل أعلاه أن التسويق الداخلي له عدة أهداف تعود على الموارد البشرية والمؤسسة معاً، إذ وزيادة رضا العملاء الداخليين يرتفع مردود أداءهم وإنتاجيتهم، وباستمرار العملية تتخفض التكاليف، وهذا بدوره له تأثير إيجابي على أرباح المؤسسة، وكذلك انخفاض التكاليف يؤدي إلى انخفاض الأسعار، وهذا من المميزات التي يبحث عنها العملاء الخارجيين. من جهة أخرى ومن خلال رضا العملاء الداخليين عن العمل يتحسن مستوى الجودة التي يقدمونها للعملاء الخارجيين، وهذا يزيد من رضا العملاء الخارجيين وبالتالي تتحسن معه الحصة السوقية للمؤسسة وكذلك أرباحها (سهام موسى دربالي، 2009، ص 21).

المطلب الرابع: السوق الداخلي للمؤسسة

في ظل مفهوم التسويق الداخلي تحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأهمية السوق الداخلي لنجاحها (Strydom, 2004, p165). والتي يمكن ضبطها من خلال الاعتماد على العناصر التالية: الاتصالات، التعويضات والمكافآت، القواعد والإجراءات (Iacovone, p4). فالقواعد والإجراءات لضبط مهام وواجبات

الموارد البشرية بالمؤسسة، أما الاتصالات فهي لتسهيل أدائهم للوظائف، من خلال توفر المعلومات في الوقت والمكان المناسب، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء، أما المكافآت فهي لتحفيزهم على التوجه نحو العملاء وتقديم منتجات تحقق رضاهم.

كما أن فكرة المؤسسة سوق داخلي توحى بأنها تضم موردين وعملاء داخليين تقوم بينهم علاقات تبادل وتفاعل. ويمكن اعتبار السوق الداخلي تلك المجموعات المكونة من العملاء والموردين الداخليين، بحيث تعمل المؤسسة على خلق الظروف التي تضمن تلبية احتياجاتهم (Brooks, et al, 1999, p5)، وهو ما جعل الموارد البشرية بالمؤسسة بمثابة عملاء داخليين، ويشكلون السوق الأول لها ولهم الأولوية في الاهتمام (Ahmed & Rafiq, 2002, p26).

وحتى وقت قريب، كان ينظر للعملاء على أنهم أولئك الذين يتواجدون خارج المؤسسة فقط (Berthon et al, 2005, p151-152). ويجب خدمتهم بالطريقة التي تلي حاجاتهم، إلا أن هناك تفاعلات تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة، فالمورد البشري المتصل بالعمل الخارجي عليه أن يحصل على دعمهم وتعاونهم لتقديم خدماته بشكل أفضل.

مما نتج عن ذلك موردين وعملاء داخليين، نظرا للتعاون فيما بينهم ودعم كل منهما الآخر (بو بكر عباسي، 2009، ص44)، ليشكلوا ما يعرف بسلسلة التوريد الداخلية. وهذا معناه أن كل طرف في عملية التبادل عليه فهم احتياجات ورغبات الطرف الآخر والسعي لترجمتها عملياً، وهذا سيؤدي في الأخير إلى أن عملية التبادل النهائية مع العميل الخارجي ستحقق احتياجات هذا الأخير وتلبي رغباته (سهام دريالي، 2009، ص17).

كما أن العديد من الباحثين يؤكدون بأن التسويق الخارجي يكون صعب بما فيه الكفاية دون إدخال مفهوم "العملاء الداخليين" في المؤسسة (Berthon et al, 2005, p151-152). وبذلك أصبح مصطلح العميل الداخلي مقبول بشكل متزايد لدى المؤسسات، وقد ساعد هذا زيادة وضوح ممارسات التسويق الداخلي (Ahmed & Rafiq, 2002, p110).

وبما أن المؤسسة تعد سوق داخلي تضم موردين وعملاء داخليين، فلا بد من الاعتناء بها أولاً قبل التفكير في السوق الخارجي، وما لم يتم ذلك بشكل صحيح فإن نجاح المؤسسة في أسواقها الخارجية يكون عرضة للخطر (Monger, 2014, p1). لان قدرة المؤسسة على فهم مواردها البشرية داخل أسواقها الداخلية أمر ضروري لنجاحها وتفوقها (Strydom, 2004, p164).

ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق التسويق الداخلي بشكل صحيح في السوق الداخلي عليها معرفة وفهم وتشخيص المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، والتي تتمثل في: المزيج التسويقي الداخلي*، بحوث التسويق، التجزئة الداخلية (Ahmed & Rafiq, 1993, p227)، والممارسات التي تجسد مبادئ وتقنيات التسويق داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أبحاث السوق الداخلي

المؤسسات نادرا ما تستثمر في بحوث التسويق الداخلي، ومع ذلك، تبقى وسيلة قيمة لتحديد الوضع الراهن فيما يتعلق باتجاهات الموارد البشرية تجاه المؤسسة. وتساعد أيضا على تحديد المجموعات المختلفة من الموارد البشرية بالمؤسسة في السوق الداخلي (Diaz, 2014, p1).

وتعرف أبحاث السوق الداخلي على أنها أداة تستخدمها المؤسسة للحصول على المعلومات المتعلقة بالعملاء الداخليين (Mishra & Sinha, 2014, p675)، وتحديد احتياجات وتوقعات السوق الداخلية (Strydom, 2004, p164). وذلك باستخدام أدوات مماثلة لتلك المستخدمة لتحليل العملاء الخارجيين (Lings, 1999, p7)، مثل تقارير الأداء، والتقارير السلوكية وتقارير التخطيط الوظيفي (Mishra & Sinha, 2014, p675). ومسوحات الاستبيان، المقابلات المعمقة، والمناقشات الجماعية، بحيث تستخدم هذه الأدوات لجمع البيانات حول تجربة واتجاهات وآراء الموارد البشرية ومتطلبات العمل في المؤسسة، أو عن تصوراتهم للممارسات التنظيمية (Hales, 1994, p56). والتي يمكن أن تبين قدرات المورد البشري (الاتجاهات والمهارات) التي تساهم في نجاح الممارسات التسويقية في السوق الداخلي (Farias, 2010, p105).

والغرض من أبحاث السوق الداخلي هو التحقيق في قضايا مثل التدريب وظروف العمل، وفرص الترقية، وسياسات التوظيف وما إلى ذلك (Diaz, 2014, p1). كما يمكن أن تلعب بحوث التسويق الداخلي دورا في تحديد القدرات والكفاءات من خلال فحص مجموعات مختلفة من الموارد البشرية بالمؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p38). ويرى Grayson & Hernandez بأنه يجب تطوير أداة المسح الداخلي**، لأنها

* نتطرق له في المبحث الثاني بالتفصيل

** هذا النوع من الأبحاث لديها تاريخ طويل في مجال إدارة الموارد البشرية في شكل مسوحات لاتجاهات الموارد البشرية. وتعود إلى سنة 1930 عندما بدأ المعهد الوطني لعلم النفس الصناعي في المملكة المتحدة استخدامها لدراسة دوران العمل. ولكن في الوقت الحاضر تستخدم لمجموعة واسعة من القضايا بما في ذلك الإشراف والأجور وظروف العمل، ممارسات الموظفين، خطط الحوافز. بحيث بلغ عدد الشركات التي تستخدم هذه الأنواع من الدراسات الاستقصائية على نحو ثمانية في المائة. وتعود هذه النسبة القليلة إلى أن استخدامها منحصر على الشركات الكبيرة فقط لأسباب تتعلق بالتكلفة. ويحتاج المسح الداخلي التعامل معه بحذر أكثر من مسوحات المستهلك بسبب الخوف من تداعيات الموارد البشرية، وبالتالي قد يكون من الضروري ضمان السرية المطلقة لضمان استجابة جيدة. وثمة فرق مهم بين المسح الداخلي للمورد البشري والمستهلك وهو أن مشاركة الموارد البشرية من المرجح أن تكون منخفضة إذا لم يتم منحهم رد فعل على نتائج المسح، والأهم من ذلك، يتعين على الإدارة أن تظهر وتقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه القضايا ذات الاهتمام التي كشفت عنها الدراسات الاستقصائية. لكسب ثقة الموارد البشرية بالمؤسسة (Ahmed & Rafiq, 1993, p227).

تسمح بتحديد احتياجات الموارد البشرية ومراقبة اتجاهاتهم ومستوياتهم في الأداء على مر الزمن، فهي ذات أهمية خاصة في المؤسسات الكبيرة، نتيجة صعوبة الاتصال اليومي مع جميع الموارد البشرية بها. كما تعد أداة المسح الداخلي وسيلة للاستماع لصوت الموارد البشرية بوصفها أداة للتشخيص وتحفيزية لتحسين أداء المؤسسة، من خلال معرفة احتياجاتهم ومحاولة إشباعها لتحفيزهم لما يخدمها (Grayson & Hernandez, 2010, p23).

لكن نجاح أبحاث السوق في السوق الداخلي يعتمد على تفاصيل معينة، مثل اختلاف الأسواق الداخلية عن الخارجية، فالسوق الداخلية معروفة أكثر، العرض والطلب ثابتة نسبياً، بالإضافة إلى ذلك العوامل الخارجية تأثيرها قليل إلى حد كبير على المشاركين في السوق الداخلي، أما الجوانب النفسية ونوعية العلاقات بين الموارد البشرية فهي تعد المفتاح لتحقيق النتائج الإيجابية في السوق الداخلي (loan & Ivana, 2011, p3) إذا عرفت المؤسسة كيفية استغلالها وطريقة عملها.

لأنه في كل عملية يتلقى (من المورد الأول) المورد الداخلي (الثاني) مدخلات العملية السابقة ويقوم بالعمل على ذلك، ويضيف قيمة وتحول للإخراج إلى العميل الداخلي (الثالث)، وهكذا العملية المقبلة (Lings, 1999, p6)، والذين يشكلون معاً نظام سلسلة التوريد الداخلي (Tsai & Wu, 2006, p2)، المستتبطة من سلسلة القيمة المضافة لبورتر، ولكن هنا تمثل سلسلة العلاقة بين الموردين والعملاء الداخليين (Šimberová, 2007, p472). لذلك نجد عادة المورد الداخلي يوفر الخدمات لأكثر من عميل داخلي، وغالباً ما تكون الخدمة المطلوبة من قبل هؤلاء العملاء الداخليين مختلفة (Lings, 1999, p7). ومن خلال معرفة الموردين الداخليين والعملاء الداخليين، يمكن بعد ذلك أن تطبق المؤسسة أبحاث السوق الداخلي عليهم لتحديد احتياجاتهم بالضبط، وما يتوفر حالياً لديهم (Lings, 1999, p8).

وهذا يعني أن تلبية احتياجات العملاء الداخلية سوف يضع المؤسسة في ظروف أفضل لتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين (Javadein et al, 2011, p364). والحقيقة هي أن هناك نقص في أبحاث السوق الداخلي في المؤسسات، وإذا وجدت في إدارة الموارد البشرية أو إدارة التسويق أو في كلاهما على حد سواء فإنها تكون سرية للغاية، وهو ما يجب أن يتغير في سياسات المؤسسات (Grayson & Hernandez, 2010, p20). لما لها من فوائد كبيرة تعود عليها من جهة وعلى مواردها البشرية لتنميتها باستمرار من جهة أخرى.

لذلك ينبغي إجراء أبحاث السوق الداخلي للتعرف على احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك باستخدام نفس أدوات بحوث التسويق التقليدي، والخطوة التي تليها مباشرة هي التجزئة الداخلية لتجميع الموارد البشرية في مجموعات متجانسة لفهم الطرق اللازمة لتقريبهم من أهداف المؤسسة (Grayson & Hernandez, 2010, p19)

الفرع الثاني: التجزئة الداخلية

إن مفهوم التسويق الداخلي يدعم فكرة أن الموارد البشرية في المؤسسة تمثل السوق الداخلي لها (Rachdi et al, 2015, p2) ويقوم على فرضية أن السوق الداخلية للمؤسسة يمكن تقسيمها إلى قطاعات متميزة بناء على الرغبات والاحتياجات المختلفة (Lings & Brooks, 1998, p4-5). ويتكون كل قطاع من مجموعات من العملاء والموردين الداخليين (Strydom, 2004, p161). ومن هنا ظهرت الحاجة لاستخدام التجزئة، لتطبيقها على الأسواق الداخلية كأداة تستهدف مجموعات محددة من العملاء الداخليين (Dunmore, 2002, p14).

بحيث تعرف التجزئة الداخلية على أنها تقسيم السوق الداخلي إلى جماعات صغيرة من الموارد البشرية بناء على خصائص مشتركة (Dunmore, 2002, p14). أو الاحتياجات الفردية (Grayson & Hernandez, 2010, p22)، بحيث تكون هذه المجموعات متماثلة (Mishra & Sinha, 2014, p676). وقد تكون التجزئة بناء على المنطقة الجغرافية، وحدة الأعمال، قسم معين (Dunmore, 2002, p14). كما يمكن تجزئة الموارد البشرية على أساس النظر عما إذا كانوا الموظفين متعلقين بالاتصال المباشر مع العملاء أم لا. ويمكن أن تشمل قواعد أخرى كنوع الفوائد التي يريدونها أو الأدوار والمهام التي يؤديونها (Ahmed & Rafiq, 1993, p227).

وقد تكون التجزئة بناء على تناسب ظروف العمل مع احتياجات الموارد البشرية مما يستلزم أوصاف وظيفية وساعات عمل مرنة، ونظام المكافآت (Hales, 1994, p56). كما قد تكون على حسب الوظيفة أو الدور أو الموقع، أو غيرها من متغيرات التجزئة (Diasz, 2014, p1). بحيث تعد عملية التجزئة ضرورية لتحديد ما إذا كانت الموارد البشرية في المؤسسة يشكلون مجموعات متجانسة على أساس بعض العوامل المشتركة أم لا (Ahmed & Rafiq, 2002, p39).

لكن قبل القيام بعملية التجزئة يجب تحديد المعايير المناسبة، والتي تعد الخطوة الأولى في عملية التجزئة الداخلية، لأن معرفة ذلك يحدد مدى فائدة وأهمية القطاعات التي تم إنشاؤها في وقت لاحق. أما الخطوة الثانية هي تطبيق المعايير المحددة اعتماداً على البيانات المناسبة لتشكيل القطاعات (Ahmed & Rafiq, 2002, p39). ومن ثم يتم القيام بعملية التجزئة الداخلية، من خلال تقسيم السوق الداخلي وفقاً للموارد البشرية المتواجدة بها بناء على المعايير المقترحة.

ومن المعايير المقترحة للتجزئة الداخلية نجد: معيار المعارضة أو قبول التغيير، بحيث اقترح من قبل كل من (Diasz, 2014, p2)، (Ioan & Ivana, 2011, p4)، (Mishra & Sinha, 2014, p676)، بحيث جزئت السوق الداخلية إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

أولاً، الفئة الأولى المتعاطفين: أولئك الذين يدعمون التغييرات؛

ثانياً، الفئة الثانية العاديين: أولئك الذين ليس لديهم رأي فيما يتعلق بالتغيير؛

ثالثاً، الفئة الثالثة المعارضين: أولئك الذين لا مصلحة لهم في التغييرات أو أنهم ضدها، ويرغبون في الإبقاء على الوضع كما هو؛

وقد جزء Strydom السوق الداخلية إلى أربعة أجزاء من الموارد البشرية، وفقاً لدرجة ونوع اتصالها مع العملاء، وهذه الأجزاء هي: المتصلون، المحوريون، المؤثرين، الانعزاليون* (Strydom, 2004, p171)، بحيث تعطينا الأجزاء السابقة مصفوفة رباعية تُمكن من تقييم كل مورد بشري وذلك من حيث: نوع الاتصال منخفض أو مباشر ودرجة الاتصال منخفضة أو قوية. وبناء على أن هذا المعيار المستخدم في هذه التجزئة يعتمد على درجة ونوع الاتصال مع العملاء، تم اعتماده كنموذج لعملية التجزئة الداخلية في هذه الدراسة.

الشكل رقم (15): تجزئة الموارد البشرية بالمؤسسة وفقاً لدرجة ونوع اتصالها مع العملاء

نوع الاتصال	مباشر	المحوريون	الموصولون
	ضعيف	المنعزلون	المؤثرين

ضعيف

درجة الاتصال

قوى

المصدر: من إعداد الباحثة

وبناء على ما سبق، يتضح بان عملية التجزئة الداخلية مهمة للمؤسسة، فهي تساهم في معرفة احتياجات ورغبات مواردها البشرية، لمعرفة كيفية إشباعها لتوجيهها بما يخدم أهدافها، ولنجاح ذلك على المؤسسة اختيار المعيار المناسب لها في عملية التجزئة. لأن هذه الأخيرة تكون متفاوتة وفقاً لنشاط المؤسسة، وبالتالي لا يمكن استخدام تجزئة مماثلة في جميع المؤسسات (Mishra & Sinha, 2014, p676). لذلك نجد انه بالرغم من النمو السريع في أدبيات التسويق الداخلي، إلا أن عدداً قليلاً من المؤسسات تطبق هذا المفهوم في الواقع (Ahmed & Rafiq, 2002, p3)، لأن معظمها لا يمكنها تطوير وتنفيذ التسويق الداخلي إلا إذا عرفت وفهمت مختلف ممارساته (Isfahani et al, 2012, p169).

الفرع الثالث: ممارسات تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي يظهر أن الباحثين ادخلوا العديد من المقترحات، والتي كانت بناء على فكرة أن نجاح تطبيقه في المؤسسات يفرض صياغة مفهومه إلى ممارسات معينة تساعد على التجسيد الفعلي له. وبناء على ذلك تعددت الممارسات المتعلقة بالتسويق الداخلي حسب كل باحث.

* تجزئة Strydom يتم التطرق لها بالتفصيل في البحث الثالث.

وهذا التنوع أدى إلى مجموعة من الممارسات في التنفيذ، والتي تخلق الغموض بدلا من الوضوح والفهم (Farias, 2010, p102). نظرا لكونها جميعا تساعد في المساهمة في التوجه التسويقي داخل المؤسسة وتعزيز خدمة العملاء (Mishra, 2010, p186). ومع ذلك، فإن هذه الممارسات تحتاج للمزيد من العمق النظري والتقييم التجريبي (Keller et al. 2006, p112). وفيما يلي عرض لأهم النماذج التي طرحت من قبل مجموعة من الباحثين في مجال التسويق الداخلي، تم جمعها في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): ممارسات التسويق الداخلي

اسم الباحث	ممارسات التسويق الداخلي
Berry 1974	المكافآت المالية، التزام الإدارة بالتدريب، التطوير الذاتي، مراجعة سياسات نقل الموظفين.
Piercy & Morgan,1991	المنتج، السعر، الاتصالات الداخلية، التوزيع
Dunne & Barnes 2000	المزيج التسويقي الداخلي، التدريب، الاتصالات الداخلية، مشاركة وتمكين الموظفين، تكامل التسويق الداخلي والخارجي.
Mavondo 2001	التعليم، التدريب، دعم الإدارة العليا، الاتصالات الداخلية والخارجية.
Bansal.M,Sharma 2001	ضمان العمالة، تدريب واسع النطاق، وفترة الراتب(abundand salary)، تبادل المعلومات، تمكين العاملين، تقليص الخلافات.
Liou & Chen 2001	تنمية الفرد، بيئة العمل، الرفاهية والمرتبات، الاتصالات الداخلية، المشاركة في القرار، التدريب أثناء الخدمة.
Ahmed & Rafiq 2002	تحفيز الموظفين والرضا، توجيه العملاء ورضا العملاء، مدخل التسويق، التنسيق والتكامل بين الوظائف، تنفيذ استراتيجيات محددة.
Dunmore 2002	الرؤية، المهمة، القيمة، الثقافة، إستراتيجية المؤسسة، العمليات، معايير الخدمة، إدارة المعرفة، الاتصالات الداخلية، إستراتيجية الموارد البشرية، دمج التسويق الداخلي بالخارجي.
Preston & Steel 2002	التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز.
Kotler 2003	التدريب، التحفيز، التوظيف.
Ozretié Dosen 2004	بحوث السوق الداخلية وتجزئته، سياسة المنتج الداخلي، التوزيع الداخلي، التسعير الداخلي، التوزيع الداخلي، الاتصالات الداخلية.
Chuan Lee & Wen- Jung Chen,2005	بحوث السوق، انقسامات السوق، الاتصالات، المواقف، التطوير، المكافآت.
Keller et al, 2006	المنتج الداخلي، السعر الداخلي، المكان الداخلي، الترويج الداخلي.
Norbani,Abu Bakar & Jaffar 2007	التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو العميل، مدخل التسويق، الرضا الوظيفي، التمكين، التحفيز، جودة الخدمة، تنمية العاملين، رؤية المنظمة، إستراتيجية المكافآت، القيادة العليا.
كفاح صالح الأسدي،2010	وضوح أدوار العمل، التدريب، المكافآت والحوافز، الاتصالات، العلاقات بين العاملين، الدافعية لدى العاملين، تفاعل العاملين مع العملاء

محتوى العمل، التدريب، بيئة العمل، دعم الإدارة العليا، زملاء العمل، الاعتراف.	Vijayak & Nittala, 2012
عناصر المزيج التسويقي الداخلي التقليدية وهي: المنتج، السعر، المكان، الترويج. بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الخدمي: الأفراد، العمليات، الدليل المادي. والعناصر الأخرى مثل: التموضع (اختيار مركز مناسب في السوق)، العلاقات الشخصية، التعبئة والتغليف، الأداء.	Conradie, 2011
التعويضات، المكافآت، الاتصالات الداخلية، الفوائد غير ملموسة (Intangible Benefits)، دعم المشرف.	Krishnaswamy & Selvarasu , 2013
متغيرات التسويق الداخلي: الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت السخية، وتبادل المعلومات ، التمكين، انخفاض حالة الفروق بين الموارد البشرية.	Akhavan et al, 2013
التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي.	أيمن محمد أبو بكر، 2014

المصدر: من إعداد الباحثة

الملاحظ من هذا الجدول أن الدراسات اختلفت في تحديد ممارسات التسويق الداخلي من حيث العدد والنوعية، فكل باحث ركز على ممارسات معينة وأهمل أخرى، لكن رغم كل هذا الاختلاف إلا أنها جميعا تصب في نفس الإطار وهو التجسيد الفعلي لمفهوم التسويق الداخلي، فلكل باحث نموذج في تطبيق هذا المفهوم، خاصة وأنه لا يوجد نموذج محدد ومتفق عليه يحدد لنا ذلك. ومن الممارسات التي لاقى اهتمام العديد من الباحثين المزيج التسويقي الداخلي، الذي اعتبره البعض كمؤشر لقياس التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

بما أن التسويق الداخلي هو تطبيق أدوات واستراتيجيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، فإن هذا ينطبق أيضا على المزيج التسويقي الذي يمكن تطبيقه داخلها ليعرف بالمزيج التسويقي الداخلي. فالمؤيدون لفكرة المزيج التسويقي الداخلي يستندون على أن أدوات التسويق الخارجي قابلة للاستخدام داخليا، بحيث يقترح Simon أن أسهل طريقة لتنفيذ التسويق الداخلي هو استخدام نفس هياكل وأدوات التسويق الخارجي مثل المزيج التسويقي الداخلي (Simon J Bell, 1998, p185). إذ وكما تسعى المؤسسة لتطوير المزيج التسويقي الخارجي لإرضاء وتقديم أفضل خدمة لعملائها الخارجيين، عليها أن تسعى أيضا إلى تطوير المزيج التسويقي للعملاء الداخليين (سهام موسى دريالي، 2009، ص 38).

بحيث يعرف المزيج التسويقي* على أنه: مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف التسويق في السوق المستهدفة. فقد صنف Mc Carthy هذه الأدوات إلى أربعة "4Ps" مجموعات أو عمليات وهي: المنتج، السعر، الترويج، المكان (Kotler, 2002, p9).

كما يعرف المزيج التسويقي على أنه مزيج من بعض العناصر المستخدمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم (Paliaga & Strunje, 2011, p11). وبالإضافة إلى 4Ps أضيفت مؤخرا ثلاثة عناصر أخرى وهي: الموارد البشرية، الأدلة المادية، العمليات. وذلك لأن السوق يحتاج إلى هذه العناصر أثناء العمل، فهو يحتاج إلى مساعدة زملائه، كما هو بحاجة للعمليات وتكنولوجيا المعلومات، لذا فالتسويق ليس مسؤولية المسوقين فقط، ولكنه مسؤولية المؤسسة بأكملها (Dunmore, 2002, p9).

ويرجع الفضل لكل من Peircy & Morgan سنة 1991، اللذان يعدان أول من تبنا المزيج التسويقي في دراسات التسويق الداخلي، بحيث وضعوا نموذج يصفان فيه كيفية إسقاط المزيج التسويقي داخل المؤسسة، والذي طوره فيما بعد Rafiq & Ahmed سنة 1993. وبناء على ذلك، أصبح هذا النموذج أساسا لاستعمال عناصر المزيج التسويقي في بناء مخطط تسويقي داخلي ناجح (Keller et al, 2006, p111). وقد أجريت أول دراسة تجريبية لاستخدام المزيج التسويقي في التسويق الداخلي من قبل Keller & Kotler سنة 2006 (Mat, 2008, p85). ويمكن التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي الداخلي الأربعة (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) في هذا المبحث بالتفصيل.

* وقد صيغت عبارة " المزيج التسويقي " من جانب Neil Borden ، الذي كان يدرس التسويق والإعلان في كلية هارفارد للأعمال في سنة 1930، والذي يرى بأن السوق كان مثل الطباخ الذي خلط المكونات اللازمة لتحقيق تسويق ناجح . نظرا لأن السوق أحيانا يتبع وصفات الآخرين لابتكار مزيج ناجح. أما الآن فإن مصطلح المزيج التسويقي يمثل العناصر الرئيسية لأية خطة تسويقية فعالة، والتي تشمل عناصر "4Ps". وهي المكونات الأساسية الأربعة للتسويق التي وضعها Jerome McCarthy في سنة 1960، والتي أصبحت حجر الأساس للتسويق الحديث، بحيث تعمل كل من 4Ps في انسجام مع بعضها البعض من أجل بيع فعال للمنتج (Bailis, 2013, p1).

المطلب الأول: المنتج الداخلي

يعد المنتج الداخلي العنصر الأول من المزيج التسويقي الداخلي الذي يشمل السياسات والبرامج والخدمات، والبحوث والتخطيط والتعليم المتعلقة بتحسين العمل (Paliaga & Strunje, 2011, p111-112)، والتي من خلالها تقوم الإدارة بتنقيف وإعلام الموارد البشرية بوظائفهم (Mishra & Sinha, 2014, p677). لأن أول ما تقوم به المؤسسة تجاه موظفيها هو تقديم وظيفية (المنتج الداخلي) ناجحة لهم أولاً قبل أن تفكر في بيع منتجاتها للعملاء الخارجيين (Yang, p3)، لأن الوظائف الناجحة هي التي تكون مقبولة لدى الموارد البشرية وتلبي تطلعاتهم، وتساهم في نجاح أهداف المؤسسة.

فالمنتج هو أي شيء يمكن أن تقدمه لشخص ما لتلبية حاجة أو تزيد عنها، و قد يكون سلعة أو خدمة أو فكرة (Mat, 2008, p87). لكن في ظل مفهوم التسويق الداخلي يمكن تعريف المنتج الداخلي بأنه الوظيفة وما يتعلق بها من مهام، سلوكيات، اتجاهات، والقيم (Michael., 2011, p339). وبذلك قد ركز هذا التعريف على جانب واحد للمنتج الداخلي والمتعلق بصاحب الوظيفة وتجاهل الطرف الآخر والمتمثل في الوظيفة نفسها.

ويعرف كذلك المنتج الداخلي على أنه يمثل منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية (Hartline, 2011, p339)، التي تحفزهم على الاستجابة لطلبات العملاء (Rajyalakshmi, 2012, p48 & Kameswari)، كما يمكن أن يكون المنتج الداخلي في شكل إجراءات جديدة، أو نظم تقييم (Diasz, 2014, p2). ويؤكد Mat على ضرورة مراعاة مميزات المنتج، النوعية والكمية (Mat, 2008, p86)، لأن الوظيفة تشمل كافة الخصائص المادية والمعنوية التي تساعد في إشباع حاجات ورغبات المورد البشري، بحيث يعتمد نجاح هذا المنتج على مدى تحقيقه لذلك الإشباع. مما يعني بان المنتج الداخلي مرتبط بجانبين هما:

1. جانب خاص بالوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصوصيات، وأن تتناسب مع التغييرات والتجديدات اللازمة لجعلها تتعامل مع اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية (Strydom, 2004, p164)، ومن هذه الخصائص المهارات، والبرنامج التدريبي الخاص بها (Yang, p3).
2. جانب يتعلق ببيئة العمل المحيطة بتلك الوظيفة مثل: الآلات والمعدات، البرامج، القوانين، علاقات العمل...؛

بحيث يعمل الجانبين معا لتسهيل عمل الموارد البشرية وتحفيزهم لتوجيه سلوكهم نحو خدمة العملاء. لكن يجب التنويه إلى أن تحقيق قبول المبادرات الجديدة في الوظيفة، يتطلب من المسيرين التركيز على فوائد الوظيفة بدلا من مظاهرها. مما يعني أنهم ملزمون بشرح مزايا هذه المبادرات للموارد البشرية (Ahmed & Rafiq, 2002, p28)، لتجنب مقاومتهم ومن ثم فشل هذه المبادرات والطرق الجديدة في تسهيل أداء الوظيفة. وبالتالي فشل تسويقها للموارد البشرية بالمؤسسة.

وليتم تسويق المنتجات بشكل فعال يتطلب أن تكون متلائمة مع احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة (Hales, 1994, p54). نظرا لتأثير احتياجاتهم على طريقة أدائهم لوظائفهم، لذلك تحدد عملية تصميم مواصفات الوظيفة فعالية مستوى الأعمال المقدمة وكيف أنها تتعلق باحتياجات العملاء الداخليين (Mat, 2008, p87). لان التسويق الداخلي يقوم على أن الموارد البشرية هم المصممون الداخليين للمؤسسة، لذلك يحتاجوا إلى أن يكونوا راضيين، والعمل على تلبية احتياجاتهم لأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بوظائفهم (Davoudi & Kaur, 2012, p60).

وبناء على ذلك يرى Mishra & Sinha بأنه يجب تسويق المنتج في السوق الداخلية أولا، لأنه إذا كان المورد البشري غير مقتنع بمنتجات المؤسسة كيف يفعل ذلك مع الأسواق الخارجية (Mishra & Sinha, 2014, p678). لذلك عند تصميم الوظائف يجب مراعاة أنها تلبي احتياجات المورد البشري وأهداف المؤسسة معا (Farias, 2010, p101)، لكي تتجح في السوق الداخلي وتقال رضا العملاء الداخليين لتنعكس في أدائهم وما تقدمه للسوق الخارجي.

فنجاح التسويق الخارجي مرتبط بالقرارات الخاصة بالمنتج (مثل: خليط المنتجات، خط الإنتاج، سمات المنتج، العلامات التجارية، والتعبئة والتغليف). أما في التسويق الداخلي يمكن ترجمتها إلى: قرارات حول التخصصات الوظيفية الضرورية في المؤسسة، الموارد البشرية في المستويات الإدارية، وصف وتوصيف الوظائف، التدريب الداخلي، مظهر ولباس الموارد البشرية في المؤسسة (Jones, 1986, p202).

لذلك يجب الإشارة إلى نوع المهام التي تقدم للعملاء الداخليين عند تقديم المنتج الداخلي (Yannis S et al, 2007, p6). كما أن المؤسسة تكون أهدافها واضحة عند تشكيل (أو تهيئة) وظيفة معينة ومزايا وجودها كذلك (Mat, 2008, p89-90). وهذا نظرا لأن المنتج الداخلي يتعلق بجانبين أساسيين هما الموظف والوظيفة بحيث:

1. الموظف من خلال مهامه وواجباته ومسؤولياته وقيمه ومواقفه وقدراته والمنافع التي يتوقعها من هذه الوظيفة.
2. أما الوظيفة فتتعلق بمواصفات ومسؤوليات ومهام ومتطلبات الوظيفة بالإضافة إلى ذلك كل ما يحيط بها من ظروف عمل ومزايا مالية ومعنوية.

ولان التسويق الداخلي هو محاولة تطبيق أدوات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، الشيء نفسه ينطبق على العلامة التجارية، فضمن هوية واضحة للمنتجات هو جزء من سياسة المنتج في التسويق الخارجي. وتعد العلامة التجارية أحد مكونات التسويق الداخلي التي لا تزال قيد التطوير (Grayson & Hernandez, 2010, p11).

بحيث تعد العلامة التجارية الداخلية* من المواضيع التي أدخلت مؤخرا في المجال التسويقي، وأحد مكونات التسويق الداخلي التي لا تزال غير واضحة (Berthon et al, 2005, p151). فالمؤسسات لم تعد تركز على العلامة التجارية الخارجية فقط، ولكن نحو العلامة التجارية الداخلية أيضا (Kolle, 2011, p7). بحيث يمكن أن تساهم في خلق الوعي والتقدير للمؤسسة، لأنها تعتبر جميع الموارد البشرية سفراء لها (Mishra, 2010, p189). فالعلامة التجارية الداخلية ليست فقط للمنتج أو الخدمة أو ما بعد البيع والتسليم، ولكنها تمثل كل ما تفعله المؤسسة داخلها، وعلى وجه التحديد تمثل مواردها البشرية وأسواقها الداخلية (Conradie, 2011, p6).

بحيث عرفت العلامة التجارية الداخلية بأنها: صورة المؤسسة التي قدمت للعملاء والجهات المعنية الأخرى من خلال مواردها البشرية (Kolle, 2011, p10). ويرى Kolle بأنها مجرد ترجمة للعلامة التجارية المستخدمة خارجيا لكنها موجهة للموارد البشرية داخل المؤسسة، لذا يجب أن تكون معروفة ومفهومة في جميع أنحاء المؤسسة، وتقوم على انضباط وتكاتف جهود كل من فيها (Kolle, 2011, p12). وجعلهم يحبون العلامة التجارية الخاصة بها، لكي تكون مهمتهم سهلة في إقناع العملاء، وتوسيع حدود خدمتهم لتشمل: تحمل المخاطر، تقديم الاقتراحات، يشجعون بعضهم البعض، مساعدة زملائهم، حب العمل، كسب الثقة، والعمل وفقا لما يحتاجه العملاء (Bélisle, 2006, p1). ومن المهم أن يؤخذ في الاعتبار بأن العلامة التجارية الداخلية تحتاج المتابعة المستمرة لأنها ديناميكية وتتطور مع التغييرات في مجال الأعمال التجارية للمؤسسة، ورغبات واتجاهات الموارد البشرية، وتطورات السوق (Kolle, 2011, p11).

وقد استخدمت العلامة التجارية الداخلية لتحفيز الموارد البشرية على إبراز الصورة التنظيمية المطلوبة، مما جعلها تبقى أداة في يد العلامة التجارية الخارجية تجاه العملاء (Kolle, 2011, p9). وهو ما أدى بالمؤسسات للسعي جاهدين لبناء علاقة قوية بين العلامة التجارية الداخلية والعلامة التجارية الخارجية (Aggrwal, 2013, p2). ويشير Kolle إلى أن العلامة التجارية الفعالة هي التي تكون شاملة لكل من الأسواق الداخلية والخارجية معا (Kolle, 2011, p12). لذلك المؤسسات الناجحة هي التي تعتبر العلامة التجارية الداخلية والخارجية وجهان لعملة واحدة (Kolle, 2011, p9)، وأنه يوجد تعاون كبير وتناسب بينهما، وأن الفرق الوحيد هو الفئة المستهدفة. لذلك على المؤسسة التوافق بين ما ينظر إليه خارجيا وما يحدث داخليا (Kolle, 2011, p13).

* مدير التسويق السابق لـ: Coca-Cola المشهور Sergio Zyman يقول: "قبل أن تفكر في بيع العلامة التجارية للعملاء، عليك أن تبيعها لمواردك البشرية بالمؤسسة". وأن العلامة التجارية التي تغرس في أذهان العملاء تعتمد اعتمادا كبيرا على الموارد البشرية في المؤسسة (Berthon, et al, 2005, p153). ومن الجدير بالذكر أن المؤتمر الأول حول "العلامات التجارية الداخلية" أقيم مؤخرا في Chicago.

انظر: <https://www.aliconferences.com/events/internal-brand-engagement-0915>

وبناء على ما سبق، واستناداً عليه، يمكن النظر للمنتج الداخلي كنظام متكامل ومتوازن بين عنصرين أساسيين وهما الموظف والوظيفة، تحكمهما علاقات متبادلة بحيث على المؤسسة تحقيق التوازن أو على الأقل محاولة تقليل الفجوة بين ما يمتلكه الموظف من قدرات ومهارات وما يقوم به من أنشطة متعلقة بوظيفته. وبالتالي كلما كانت الفجوة قليلة كلما كان الموظف ذا قدرة أكبر للالتزام بوظيفته ومن ثم أهداف المؤسسة ككل. وعند أداء الموارد البشرية لوظائفهم وما تتطلبه هذه الأخيرة من واجبات ومهام، وتحمل ثمن مادي ونفسي مقابل ذلك، والذي يعرف بالسعر الداخلي.

المطلب الثاني: السعر الداخلي

يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي، ومن الصعب جداً تعريفه، نظراً لصعوبة تحديد ثمن ما تقدمه الموارد البشرية للمؤسسة (Mat, 2008, p88). وبناء على ذلك يرى Grayson & Hernandez أن السعر الداخلي يجب عن التساؤل التالي: إذا كانت الموارد البشرية في المؤسسة هم العملاء الداخليين، ما هي القيمة التي يحصلون عليها مقابل الثمن الذي يدفعونه؟ (Grayson & Hernandez, 2010, p15).

لذلك يعرف السعر الداخلي على أنه نتيجة الموازنة بين الثمن الذي دفعته الموارد البشرية والقيمة التي يكتسبونها (Grayson & Hernandez, 2010, p15). ويتم تحديده بشكل رئيسي من خلال المفهوم التقليدي للنفقات (المالية وغير المالية) والقيمة الناتجة في المقابل. وبالتالي، من الممكن حساب تكلفة المورد البشري عندما يطلب منه أن يغير سلوكه في مكان عمله، وكذلك حساب قيمة ما يمكن أن يتحقق من هذا التغيير (Ioan & Ivana, 2011, p7).

واستناداً على ما سبق، يمكننا تعريف السعر الداخلي على أنه الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أدائه لوظيفته (وكل ما يقوم به من مهام بالمؤسسة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف هذه القيمة بحسب مستوى واحتياجات ورغبات كل مورد بشري. وقد تنوعت اجتهادات الباحثين في تحديد هذا الثمن الذي تدفعه الموارد البشرية بالمؤسسة والقيمة التي تتحصل عليها من جراء ذلك، وعموماً يمكن تحديدهما كما يلي:

الثمن: يتمثل في كل ما يمكن أن يقوم به المورد البشري في المؤسسة، من مهام وواجبات، إبداعات، نشاطات، قرارات، ابتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية، ويمكن أن يشمل: ثمن التخلي عن الأساليب المعتادة في سبيل تنفيذ السياسات الجديدة، أو ثمن الانتقال في العمل من قسم معين إلى قسم آخر (محجوبي الأخضر، 2010، ص37)، أو تعلم طرق جديدة للعمل (Javadein et al, 2011, p369). أو ممارسة مهام العمل المختلفة، إتقان معارف ومهارات جديدة (Ioan & Ivana, 2011, p8). كما يمكن أن يكون ثمن العمل في البرامج الداخلية، الخدمات، والبحوث بهدف تنفيذها (Paliaga & Strunje, 2011).

(p112). أو التكلفة النفسية التي يتحملها المورد البشري لتبني أساليب جديدة للعمل (Ahmed & Rafiq, 2002, p28).

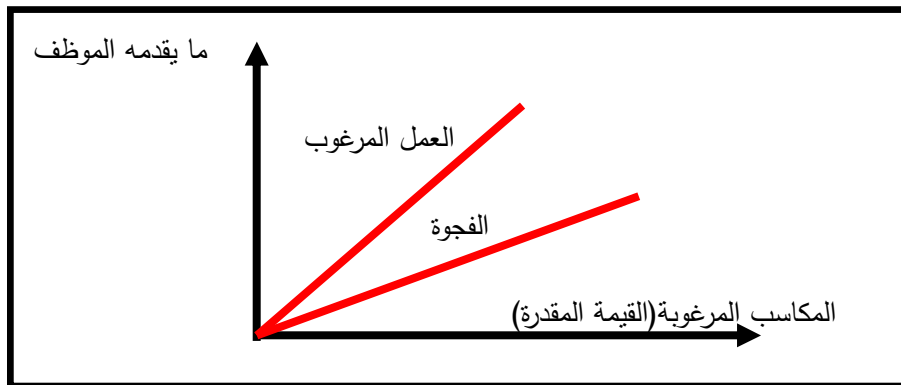
القيمة: هي كل ما يحصل عليه المورد البشري في المؤسسة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها، سواء كانت قيمة مادية أو معنوية، وقد تتمثل في: زيادة الراتب أو الحصول على مكافآت، مزايا معينة، توفير إمكانية لتعزيز فرص العمل للمورد البشري في المؤسسة (Abzari & Ghujali, p97)، الحصول على الترقية، المزيد من الحرية في عملية صنع القرار، الإشراف على عدد أكبر من الموارد البشرية (Ioan & Ivana, 2011, p8)

ودور إدارة المؤسسة في هذه الحالة هو تحقيق التوازن بين الثمن والقيمة، أو على الأقل تقليل الفارق (الفجوة) بينهما قدر الإمكان. وهو ما أشار إليه Higgins عندما أكد على وجوب الحذر من وجود خلل بين ما يقدمه المورد البشري من ثمن، وبين ما يحصل عليه من قيمة (دريالي سهام، 2009، ص39). لأنه من الصعب قياس السعر الداخلي بدقة (على عكس السعر النقدي للسلع والخدمات)، فالمورد البشري قد يميل إلى المبالغة في تقدير ثمن ممارساته وما يقوم به، ومن ثم يرفضون القيمة الناتجة عن ذلك، مما يجعلهم يميلون إلى المقاومة، ولتجنب هذا، فانه على المؤسسة شرح ذلك بوضوح للموارد البشرية وتزويدهم بالمعلومات المناسبة لتجنب المخاوف التي قد تنجر على عدم الفهم الجيد لهذه السياسات (Ahmed & Rafiq, 2002, p28).

لذلك فانه من الضروري توفير بيئة مناسبة تسمح للموارد البشرية لديها بحرية التعبير، وتقديم الحوافز لتشجيعهم على المساهمة بأفكارهم، وتقاسم المعلومات والمعارف من أجل التقليل من التكاليف النفسية وهذا نتيجة التعاون بين الموارد البشرية والإدارة (Yang, p5).

ومن خلال ما سبق، يمكن النظر للسعر الداخلي (أنظر الشكل 16) على انه كل ما يحصل عليه المورد البشري في المؤسسة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها، مقابل ما يقوم به من أعمال متمثلة في: الواجبات والمهام والمسؤوليات والمعارف... بحيث تنتج فجوة بين ما يقدمه المورد البشري من ثمن وما يحصل عليه من قيمة، هنا تتدخل المؤسسة لتجنب أن يكون ما يحصل عليه المورد البشري من قيمة اقل من ما يقدمه من ثمن.

الشكل رقم (16): السعر الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

يظهر من الشكل أعلاه بان السعر الداخلي ما هو إلا محصلة لما يقدمه المورد البشري من ثمن مقابل ما يحصل عليه من قيمة، ونتيجة لوجود اختلال بين هذين العنصرين يتشكل ما يعرف بالفجوة، بحيث تكون هذه الأخيرة صغيرة كلما كان العنصرين متقاربين، وتكون كبيرة كلما كان العنصرين متباعدين، ومن مهام وواجبات المؤسسة في هذه الحالة العمل على تقليل هذه الفجوة قدر الإمكان، بحيث كلما كان ما يحصل عليه المورد البشري من قيمة أكبر من أو يساوي مما يقدمه من ثمن، يكون راض عن أدائه وقيامه بمهام وواجبات الوظيفة، مما يؤدي في الأخير باقتناعه بوظيفته وبكل ما تحويه من مزايا وواجبات، وهذا ما يهدف إليه عنصر الترويج الداخلي.

المطلب الثالث: الترويج الداخلي

مثلما يتم ترويج المنتجات للعملاء الخارجيين، نفس الشيء ينطبق على العملاء الداخليين، فالكثير من المؤسسات أصبحت تدرك قوة تأثير "الترويج" على مواردها البشرية، لان التسويق الداخلي يطبق نفس أفكار التسويق الخارجي في الترويج لتسويق قوة العمل (Jones, 1986 , p202).

حيث يتعلق الترويج الداخلي بالاتصالات الداخلية للموارد البشرية مثلا: استعمال التفاعلات المباشرة (وجها لوجه)، الاعتراف بالجهود ونظم الحوافز والمكافآت (Keller et al. 2006, p111)، والتي تمكن إدارة المؤسسة من حث مواردها البشرية حول رؤيتها للمستقبل (Yannis et al, 2007, p6)، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المؤسسة، فعملية الترويج الداخلي ترتبط أكثر بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (سهام موسى دربالي، 2009، ص40).

لذلك فان كل المفاهيم المتعلقة بالترويج الداخلي تعرف على أساس الاتصالات الداخلية، وهذا نظرا للعلاقة الوثيقة بين الاثنين، فالترويج الداخلي لن يكون ناجحا وفعالا في المؤسسة إلا إذا كانت الاتصالات الداخلية ناجحة وفعالة، وبالتالي كفاءة الاتصالات الداخلية تصب في كفاءة الترويج الداخلي، لأنها إحدى أهم أدواته فمن خلالها يتم الإعلان ونشر المعلومات وتبادل المعرفة ويتم أداء المهام وتوضيح أهداف ورؤية المؤسسة وغيرها كثير. فالعديد من النتائج التي تحصل عليها كل من: Taylor & Rafiq & Ahmed, 1993 : Cosenza, 1998 : Lings, 2000 : Grönroos, 2000 تؤكد بان الاتصالات تعتبر عنصرا أساسيا في الترويج الداخلي (Yang, p5). وهو ما يوضح العلاقة بين الترويج الداخلي والاتصالات الداخلية، لذلك نتطرق لكل منهما.

الفرع الأول: مفهوم الترويج الداخلي

بحيث يعرف الترويج على انه الأنشطة التي توصل المنتج ومزاياه للعملاء وإقناعهم بالشراء. أما في التسويق الداخلي فيعرف على انه الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وإقناعهم بمهامها وأهدافها، ويستخدم الترويج الداخلي بغية تسهيل المبادلات بين الموارد البشرية بالمؤسسة (مورد داخلي، عميل

داخلي) وإبلاغهم عن المؤسسة ووظائفها والمزايا التي تقدمها (Mat, 2008, p89-90). وبما أن الترويج الخارجي يهدف بصفة أساسية إلى تعريف العميل بمنتجات المؤسسة لإقناعه بشرائها، فإن الشيء نفسه ينطبق على الترويج الداخلي الذي يهدف بدوره إلى تعريف الموظف بوظائف المؤسسة لإقناعه بـ:

1. العمل على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
2. الفعالية في الأداء؛
3. تبني ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي؛
4. الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الداخلي؛

ويهدف الترويج الداخلي لتعزيز البرامج والسياسات والخدمات الداخلية (Paliaga & Strunje, 2011, p112). لذلك على المؤسسة أن تكون أهدافها واضحة عند تشكيل (أو تهيئة) وظيفة معينة ومزايا وجودها كذلك (Mat, 2008, p89-90). والعمل على دمج الموارد البشرية في إستراتيجية الترويج، وأن تبين لهم المؤسسة بأنهم جزء منها وأحد العوامل الهامة في نجاح أهدافها (Poirier, 2015, p3).

ولتحقيق ذلك تستخدم المؤسسة عدة وسائل في عملية الترويج الداخلي مثل الكتيبات الداخلية (Yang, p5). المجالات، النشرات، المذكرات، أشرطة الفيديو، الاجتماعات، والمؤتمرات (Hales, 1994, p56). رسائل البريد الإلكتروني الداخلية للموظفين، المواقع الداخلية (Paliaga & Strunje, 2011, p112). لكن المهم هو الاستعمال المنسق لهذه الوسائل (Ahmed & Rafiq, 2002, p31).

فالمجلات يتم استعمالها لأخذ معلومات عن السياسات والاستراتيجيات والإنجازات والخطط من المؤسسات المختلفة. أما المنشورات الداخلية تعطي معلومات شاملة عن المؤسسة ورؤيتها ورسالتها. لكن الاجتماعات تساعد على حل المشاكل، والحصول على وجهات النظر المختلفة والمعلومات المتنوعة (Mishra & Sinha, 2014, p675).

كما يؤكد Jones بأنه مادام التسويق الخارجي يستعين بالمداخل الرئيسية الأربعة للمزيج الترويجي كالإعلان، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، والدعاية، فإنه يمكن تطبيقها كذلك في التسويق الداخلي (Jones, p202, 1986). وذلك كما يلي:

أولاً، الإعلان: ويشير Jones بأنه يمكن تنظيم الإعلان داخل المؤسسة، وذلك لأن الموارد البشرية تمثل الإعلان الثاني لها (Jones, 1986, p202)، ويمكن استخدامها للتأثير على اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية، ويتجسد ذلك من خلال المجالات الداخلية والصحف وأشرطة الفيديو والملصقات داخل المؤسسة (Jones, 1986, p202). فالعديد من المؤسسات تعتمد على الإعلان عبر وسائل الإعلام المكتوبة والمنطوقة للترويج لها لكن الكثير منها يفشل في ترويج نفسها لمواردها البشرية (Bélisle, 2006, p1).

ويعد Berry في سنة 1981 أول من اعترف بتأثير الإعلان على الموارد البشرية بالمؤسسة. وبعدها جاءت دراسة Wolfinbarger & Gilly بحيث اعتبروا الموارد البشرية بمثابة الجمهور الثاني للمؤسسة، وان هذه الأخيرة لا تزال تتجاهل "الجمهور الثاني الداخلي" وأهمية الإعلان بالنسبة لها، واستنتجا بأن الموارد البشرية سوف تتأثر بالإعلانات، لذلك من المهم أن تبذل المؤسسة كل جهودها لضمان أن هذا التأثير يكون إيجابياً (Berthon et al, 2005, p152).

لان الإعلان الداخلي يهدف إلى خلق الوعي بأهداف المؤسسة، ومعرفة الإجراءات الجديدة، وإقناع الموارد البشرية للانضمام إلى إستراتيجية المؤسسة. كما يهدف الإعلان الداخلي لتعزيز إقناع الموظفين في المؤسسة على أنها اتخذت القرار الصحيح وأنهم يعملون من أجل أهدافها (Grayson & Hernandez, 2010, p16).

ثانياً، ترويج المبيعات: يمكن أن استخدامها داخلياً من خلال المنافسات داخل المؤسسة، وتقديم المكافآت لمن قاموا بالأداء المطلوب (Jones, 1986, p202).

ثالثاً، البيع الشخصي: ونعني بها الاتصالات الشخصية مع كل مورد بشري (Paliaga & Strunje, 2011, p112). فالبيع الشخصي يقابله في التسويق الداخلي العروض وجها لوجه مع الموارد البشرية في المؤسسة، والتي يمكن أن تكون أكثر فعالية، نظراً لأن مقدم العرض (مدير، مشرف) هو ممثل لسلطة المؤسسة، ومن ثم الثقة فيما يقول ودرجة الإقناع تكون أكبر (Ahmed & Rafiq, 2002, p31). وبعد البيع الشخصي عامل مهم لحل النزاع (Mishra & Sinha, 2014, p676) كما يتطلب استخدام كل فرصة مواتية للترويج المؤسسة (Jones, 1986, p202).

رابعاً، الدعاية: يتم استخدامها للاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية، من خلال الصحف ولوحات الإعلانات داخل المؤسسة، وهذا يحتاج بأن تكون هذه الوسائل متبوعة بنقاط اتصال ومنشورات الكتيبات الداخلية لإعطاء المزيد من المعلومات (Ahmed & Rafiq, 2002, p31).

إن ما يلاحظ على الأدوات السابقة والمستعملة في الترويج الداخلي أنها هي نفسها التي تستخدم في الترويج الخارجي، لكن الاختلاف يكمن فقط في أن الترويج في هذه الحالة يكون داخل المؤسسة وموجه إلى الموارد البشرية داخلها (العملاء الداخليين). والتي يمكن استخدامها ليس فقط لإبلاغ الموارد البشرية بالأداء التنظيمي، والتغيرات الداخلية والتطورات والمنتجات الجديدة والحملات الإعلانية الجديدة ولكن أيضاً لإقناع الموارد البشرية لدعم هذه التغيرات والتطورات (Hales, 1994, p56).

لكن يجب التنويه بأن استعمال وسائل الترويج (مثل التلفاز والصحف) للتواصل مع الموارد البشرية بغرض تحفيزهم وإقناعهم باستراتيجيات المؤسسة هو نادراً ما يحدث، إذ تستعمل فقط في بعض الظروف الخاصة كالإضرابات، أو حين تصبح الطرق العادية للتواصل في مكان العمل غير فعالة. وذلك بسبب تكاليفها المرتفعة، وكذا لأنها لا تستعمل لاستهداف مجموعة معينة من الموارد البشرية بل كلها. لذلك على المؤسسة أن

تنتبه إلى تلك الصورة التي تمثلها وتمثل مواردها البشرية أثناء القيام بالترويج، لكونها هي التي ترسخ في أذهانهم. فإن ذلك يمكن أن يصبح ميزة من خلال إكسابهم السمات الإيجابية الموجهة نحو العملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p31)

الفرع الثاني : الاتصالات الداخلية

نظرا للعلاقة الوثيقة بين الترويج الداخلي والاتصالات الداخلية يرى Ioan & Ivana بان الاتصالات تعد عنصر من المزيج التسويقي الداخلي يُعنى بتدفق وتبادل المعلومات، عن طريق: مجلات المؤسسة، البريد المباشر، عروض الفيديو، ...، حتى يتمكنوا من التصرف وفقا للمطالب التي وضعتها المؤسسة (Ioan & Ivana, 2011, p8). كما تعد الاتصالات الجانب الأكثر ملموسية في المزيج التسويقي الداخلي، وتمثل وسائل الاتصال المستخدمة لإعلام وإقناع العملاء الداخليين بالتغيير، بحيث لا تقتصر على التواصل المرئي والمكتوب فقط ولكن تعتمد أيضا على الاستماع، وردود الفعل والموافقة على الاقتراحات (Strydom, 2004, p164).

وتعرف الاتصالات الداخلية بأنها: كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تجري داخل المؤسسة في جميع مستوياتها، وتضم مجموعة من الطرق التي توصل الموارد البشرية مع بعضهم البعض داخلها (Dubravka & Nina, 2007, p7). لذلك يجب أن تستخدم المؤسسة أساليب مختلفة لتدفق المعلومات فيها، لان هذا يساهم بسهولة في صنع القرار وإنشاء التغذية العكسية المناسبة، والرفع من مستوى قدرات الموارد البشرية (Akhavan et al, 2013, p138). ويقلل من الصراع، يعزز العمل الجماعي، تشجيع وإشراك الموارد البشرية والمشاركة في أنشطة المؤسسة (Mishra & Sinha, 2014, p677)، بناء علاقات قوية بينهم، وتوفير معلومات موثوق بها وفي الوقت المناسب (Dubravka & Nina, 2007, p7). وينص Mat على أن الاتصالات في المؤسسة لديها عادة هدفين، الهدف الأول: ينبغي أن يكون إبلاغ الموارد البشرية عن مهامهم وحول السياسات والقضايا الأخرى للمؤسسة. أما الهدف الثاني هو استخدام الاتصالات كوسيلة لخلق مجتمع داخل المؤسسة (Mat, 2008, p113). ووفقا لـ: Dubravka & Nina، فإن أهداف الاتصالات الداخلية مرتبة حسب أهميتها كما يلي (Dubravka & Nina, 2007, p7):

1. إنشاء معنى لمفهوم الموارد البشرية يشكلون رصيذا هاما للمؤسسة؛
2. تحسين الروح المعنوية وتعزيز النوايا الحسنة بين الموارد البشرية والإدارة؛
3. إبلاغ الموارد البشرية عن التغييرات الداخلية؛
4. شرح خطط الاستفادة من التعويضات؛
5. زيادة فهم الموارد البشرية للمؤسسة ومنتجاتها، وتنظيمها، وثقافتها؛
6. تغيير سلوك المورد البشري في اتجاه أن يصبح أكثر إنتاجية واتجاها نحو العملاء؛

ومن الضروري أن الاتصالات الداخلية تسبق الاتصالات الخارجية لضمان أنه يكون لدى الموارد البشرية كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنتجاتها وأنشطتها، لتكون قادرة على أداء مهامها خاصة عند اتصالهم بالعملاء (Diasz, 2014, p5). لذلك تعمل الاتصالات الداخلية على تلبية احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين معا (Mishra & Sinha, 2014, p675). فالموارد البشرية الداخلية هم بحاجة إلى معلومات حول إجراءات العمل والسلع ومميزات الخدمة، والوعود التي تمنح للعملاء، كما أنها تحتاج إلى التواصل للنظر في احتياجاتها ومتطلباتها، ووجهات نظرهم حول تحسين الأداء، والنتائج التي توصلوا إليها، وما يريده العملاء... (Monger, 2014, p2).

فمن المهم للغاية تحسين الاتصالات الداخلية، لضمان حرية الاتصال داخل المؤسسة في كل المستويات (loan & Ivana, 2011, p10). لذلك ينبغي على المؤسسة أن تسمح بتدفق المعلومات دون أي قيود (Mat, 2008, p112)، وفي جميع الاتجاهات. لان طبيعة التعاملات بين العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين تحتاج إلى إنشاء علاقات مرنة فيما بينهم، والتي تسهلها قنوات الاتصال التي تكون في كل الاتجاهات (Yang, p5).

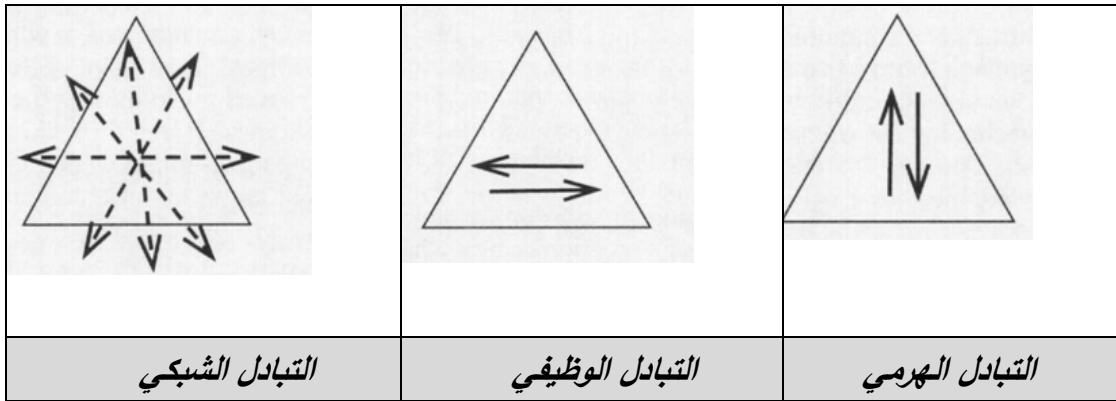
ويتطلب تنفيذ الاتصالات الداخلية فهم كيف يتم نقل المعارف (Davis, 2005, p11)، فالمؤسسة يجب أن تتواصل مع مواردها البشرية لضمان تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وأن تبلغ المعرفة في جميع أنحاء المستويات التنظيمية، وبين جميع الموارد البشرية في المؤسسة، بحيث اقترح Ballantyne أنه على المؤسسة أن تفهم ثلاثة أنماط لتبادل المعرفة أثناء الاتصال: التبادلات الهرمية، التبادلات الوظيفية، والتبادلات الشبكية (Davis, p7, 2005)، والتي ممثلة في الشكل رقم (17)، كما يمكن شرح تلك الأنماط الثلاث السابقة كما يلي :

أولاً، التبادل الهرمي: يحدث تبادل المعرفة من أعلى المؤسسة إلى أسفلها، بينما تحويل المعرفة يكون من الأسفل إلى الأعلى (في الاتجاه المعاكس)، وهذا يسمح به فقط في المعرفة الصريحة، وضمن القواعد التنظيمية (Davis, 2005, p8). ويتم تبادل الخبرة والمعرفة من خلال القنوات الرسمية الهرمية، وتخضع لقواعد صريحة أو قيود ضمنية (Ballantain, 2003, p1245-1246).

ثانياً، التبادل الوظيفي: تحويل المعرفة يكون بين الموردين الداخليين والعملاء الداخليين، وذلك نتيجة لإشباع الحاجات الذاتية للموارد البشرية (Davis, 2005, p8).

ثالثاً، التبادل الشبكي: ويتطلب التقاء اهتمامات عامة، ويكون من خلال الجماعات الداخلية (Davis, p8, 2005). ويتم إنشاء المعرفة وتعميمها ضمن التبادلات العفوية، التي تحدث من قبل الجماعات الداخلية، المصالح الاجتماعية أو الاقتصادية المشتركة (Ballantain, 2003, p1245-1246).

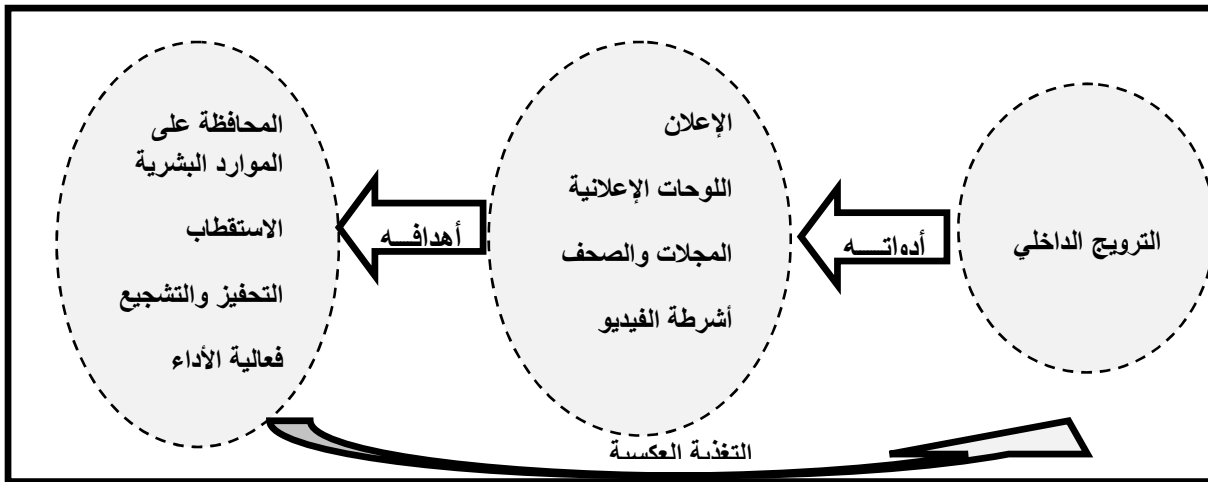
الشكل رقم (17): أنماط تبادل المعرفة في الاتصال



Source: Davis, *The effects of Internal Marketing on service quality within collegiate recreational sport: a quantitative approach*, unpublished dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, the ohio state university, 2005, p7.

ومن خلال كل ما سبق، يتضح بان الترويج الداخلي هو استخدام كل وسائل وطرق الاتصالات الداخلية المعروفة لنشر المعلومات وتبادلها بين الموارد البشرية، لتسهيل تعاملها مع العملاء، والعمل على إرضائهم من خلال الاستجابة السريعة لمتطلباتهم، وتجاوز توقعاتهم، وكل هذا يتحقق من خلال توفر المعلومات المناسبة في الوقت والمكان المناسب وبالجودة المطلوبة، ويمكن توضيح آلية عمل الترويج الداخلي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): آلية عمل الترويج الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الرابع: المكان (التوزيع) الداخلي

للموظف حياة وظيفية قد يقضيها في مؤسسة واحدة وقد ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، كما قد يقضيها في منصب ووظيفة واحدة وقد ينتقل من وظيفة إلى أخرى، لكن مهما غير الوظيفة أو المؤسسة أو بقي في نفس الوضع فإنه يعمل دائما في مكان عمل معين، هذا المكان هو ما يطلق عليه المكان الداخلي.

بحيث يرى Iacovone بان المكان الداخلي يمثل السوق التي لا بد من دراستها من حيث الاحتياجات والتوقعات لتكون مرضية بشكل أفضل، ومتكيفة مع مواقع العمل، لضمان تحسين الأداء للعملاء (Iacovone, p2). كما يشير المكان الداخلي إلى الإدارات أو الأقسام في المؤسسة (Mat, 2008, p88)، التي يتم فيها تسليم المنتج للعملاء الداخليين (Diasz, 2014, p1)، وجعل المنتجات متوفرة فيها بالكميات المطلوبة (Mat, 2008, p88). أي المكان الذي تؤدي فيه الوظائف (سهام دربالي، 2009، ص41)، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (محبوبي الأخضر، 2010، ص40). مثل مكان الاجتماعات، المؤتمرات، وبصفة عامة يشير المكان الداخلي إلى مكان العمل أو مقر تواجده ويشمل (محبوبي الأخضر، 2010، ص40):

1. موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به المورد البشري؛

2. البيئة المادية وتشمل بناية المؤسسة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية، التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة؛

3. التنسيق الداخلي بين الموارد البشرية وخاصة من يتعاملون مباشرة مع العملاء، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات؛

كل هذا من أجل توفير مناخ مناسب لأداء المهام للعملاء بشكل جيد. وحتى يكون المكان الداخلي أفضل على المؤسسة توفير البيئة التي تؤدي إلى نجاح الأعمال في السوق الداخلي والخارجي (Ioan & Ivana, 2011, p8)، ويكون ذلك كما يلي (Grayson & Hernandez, 2010, p18):

1. بيئة العمل الجيدة للاهتمام بالموارد البشرية ؛

2. إدارة طرق تسليم المنتج، والتي يمكن من خلالها تنظيم الأنشطة لإعطاء قيمة مضافة؛

3. انعقاد الاجتماعات للإعلان عن سياسات المؤسسة؛

فالمكان الداخلي لا يتعلق بالجانب المادي فقط بل حتى الأجواء التي تتم فيها المعاملات بين المؤسسة ومواردها البشرية وهو ما يمثل التوزيع الداخلي (Ioan & Ivana, 2011, p8). بحيث يتعلق التوزيع في التسويق الخارجي بكيفية وصول المنتج إلى العملاء، أما في التسويق الداخلي يعني الإنجاز السليم للمهام بالمؤسسة (Mishra & Sinha, 2014, p677).

و يعد التوزيع جزء مهم في السوق الداخلية (Javadein et al, 2011, p369). بحيث يدل على الموقع ومكان البرامج والسياسات والخدمات التي يمكن أن تكون ذات صلة بالتسويق الداخلي (Paliaga & Strunje, 2011, p112). كما يمثل التوزيع الداخلي البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج ويجري فيها التفاعل بين الموارد البشرية والعملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p28). ويتعلق أكثر بدرجة سهولة أو صعوبة

التنقل فيما يتعلق بالموارد البشرية من وإلى مكان عملهم، وإن حققهم في تخصيص المكان المناسب أمر بالغ الأهمية خاصة الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء (Yang, p6).

وهذا يدل على أن حركة الموارد البشرية في مكان العمل يجب أن تكون مرنة، فمن الضروري تسهيل الحركة بما يتناسب مع وظائف وأنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة، بحيث تكون التجهيزات والآلات المساعدة على أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن تلك الحركة المرنة، فكلما كان مكان العمل معد بالشكل الذي يضمن التنقل المريح كلما كان الأداء أفضل (Ahmed & Rafiq, 2002, p28)، لأنه يؤدي إلى توفير الوقت والطاقة للمورد البشري في العمل (Mishra & Sinha, 2014, p677).

كما أن طرق تسليم المنتج والرسائل الموجهة إلى السوق الداخلية، يجب أن تكون سهلة وميسرة للعملاء الداخليين، من خلال استخدام الاجتماعات وورش العمل (Strydom, 2004, p164). والجدول الزمني لأماكن العمل (Paliaga & Strunje, 2011, p112). ولكن الطريقة الأكثر فعالية لتوزيع الرسالة هي الثقافة المعتمدة وعمليات استلام المنتج. كما هو الحال في التسويق التقليدي (Strydom, 2004, p164).

ومن خلال ما سبق يتضح بأن المكان الداخلي هو مكان (الحيز) تواجد العميل الداخلي لأداء مهامه وواجباته الوظيفية، بحيث يجب أن يكون هذا المكان معد بالشكل الذي يضمن راحته النفسية والجسدية، من خلال عوامل تسهيل العمل كالاجتماعات، ثقافة المؤسسة، عمليات تسليم واستلام المنتج، التنقل المرن من وإلى مكان العمل وبين العميل الداخلي والمورد الداخلي، التجهيز المحكم لمكان العمل... الخ.

ومن خلال كل ما سبق ذكره في هذا المبحث، يتضح بان المزيج التسويقي الداخلي يطبق نفس أدوات المزيج التسويقي الخارجي وعناصره هي نفسها، لكن الاختلاف يكمن فقط في الهدف من كل مزيج، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(12):الافتلاف بين المزيج التسويقي الداخلي والمزيج التسويقي الخارجي

العناصر	التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
المنتج	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج المنتج • خط المنتج • صفات المنتج • العلامة التجارية • التعبئة والتغليف 	<ul style="list-style-type: none"> • أنواع الوظائف • مستويات التوظيف • الموظفين/مواصفات الوظيفة • التدريب الداخلي • المظهر، لباس الموظفين
المكان	<ul style="list-style-type: none"> • القناة • نقطة البيع 	<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط وتدفق العمل • مراكز التدريب
الترويج	<ul style="list-style-type: none"> • الإعلان • ترويج المبيعات • الدعاية 	<ul style="list-style-type: none"> • المجالات في الداخل (المنظمة) • المسابقات في الداخل (المنظمة) • لوحة الإعلانات

• دور العروض/الثقافة	• البيع الشخصي	
• أصحاب العمل الآخرين/معدلات الأجور	• رد فعل المنافس	
• المكافآت/سياسة العمل الإضافي	• سياسة الخصم	السعر

Source: Jones, *Internal marketing*, Journals Hospitality Management, Vol. 5, No. 4, Printed in Great Britain, 1986, p202.

هذا وقد اقترح كل من Ahmed & Rafiq بأنه يمكن تطبيق المزيج التسويقي الموسع للخدمات (7Ps Marketing Mix)، والذي يضم بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع: 4Ps) عناصر أخرى تتمثل في: الجوانب المادية (Physical Evidence)، والعملية (Process)، والمشاركين أو الأفراد (People) (Ahmed & Rafiq, 2002, p27-28). ويمكن توضيح العناصر الأخرى للمزيج التسويقي الداخلي.

أولاً، العمليات: تشير إلى كيفية تلقي 'العميل' للمنتج (Ahmed & Rafiq, 2002, p35). كما يمكن أن تشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ التغييرات. على سبيل المثال، هل هناك أي مفاوضات مع النقابات أو فرض أي تغييرات، طريقة إيصال الرسالة مثل الفيديو وعرض المذكرات (Diaz, 2014, p3). التخطيط، آلات التشغيل، إجراءات المراقبة، مخطط برنامج العمل (Mat, 2008, p86). والتي تتصل بإجراءات التشغيل القياسية (SOP*) في المؤسسة، وهي الإجراءات والضوابط التي تجعل الموارد البشرية يقومون بإجراء مماثل وتقديم نفس المستوى من الخدمة لكل العملاء، لتسريع العمليات التشغيلية، والحفاظ على معايير الخدمة في جميع أنحاء المؤسسة، زيادة الإنتاجية، وتعزيز الاتصالات بين الإدارات، فضلاً عن خلق جودة حياة العمل في المؤسسة (Mat, 2008, p90).

ثانياً، الموارد البشرية أو المشاركين: ويشير إلى العناصر البشرية المشاركة في تقديم المنتج (Ahmed & Rafiq, 2002, p35). وكل ما يتعلق بها، والتي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة، لذلك تتخذ عدة خطوات لتقوية مواردها البشرية مثل: التخطيط المناسب، عملية الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتحفيز المناسب، تخطيط المسار الوظيفي. كما أنها تتعلق بكمية ونوعية الموارد البشرية لأداء مهامهم ووظائفهم (Mat, 2008, p90).

ثالثاً، الأدلة المادية/الملموسة: وتعتبر عن البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج، ويجري فيها التفاعل بين الموارد البشرية والعملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p35). وبكيفية خلق الأجواء لإرضاء الموارد البشرية في مكان العمل، ويتم الاعتماد في ذلك على أسلوب القيادة لجعل مكان العمل يتميز ب: الاحترام، والنزاهة، وبالتالي تحفيز الموارد البشرية للعمل أكثر، وتحقيق إنتاجية أعلى (Mat, 2008, p91). وتشمل الوثائق مثل المذكرات، وأدلة التدريب، والبريد الإلكتروني، المؤتمرات أو فعاليات التدريب (Diaz, 2014, p3)، النظافة، الديكور، أجواء الخدمة (Mat, 2008, p86).

* (SOP):Standard Operating Procedures

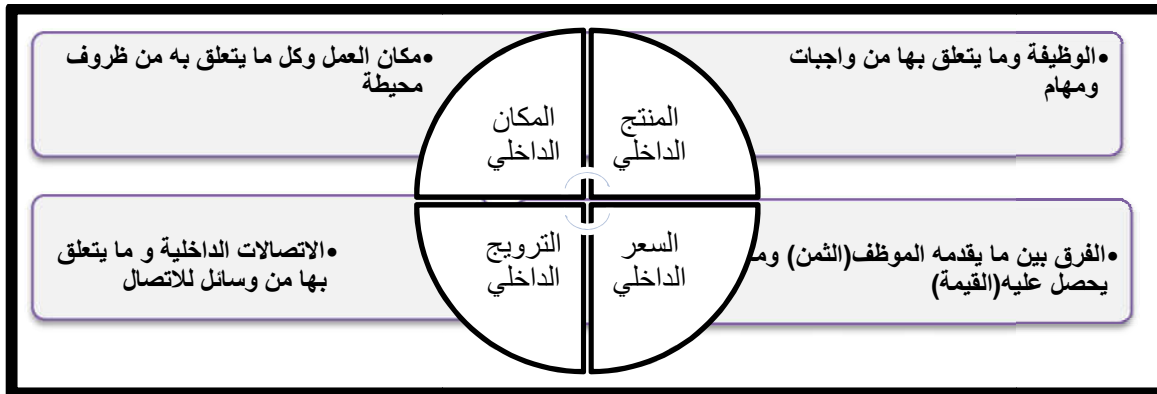
على الرغم من أن معظم أدبيات التسويق الداخلي تركز على 4Ps، والتي تطورت بعد ذلك لتصبح 7Ps، إلا أنه أضيفت حديثاً أربعة عناصر جديدة وهي: المواقع، العلاقات الشخصية، التعبئة والتغليف، والأداء، مما جعل عدد عناصر المزيج التسويقي تصبح إحدى عشرة عنصراً، بحيث ينبغي أن تدرج هذه العناصر الإحدى عشرة في المؤسسات وتقدم للموارد البشرية لضمان تحسين التفاعل مع العملاء (Conradie, 2011, p4-5). مما يعني بأن الاعتراف بعناصر المزيج التسويقي الداخلي أمر لا غنى عنه في تحديد وإدراك العناصر الموجودة بالفعل داخل المؤسسة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير (Paliaga & Strunje, 2011, p111).

لكن يجب التنويه بأنه توجد العديد من المشاكل التي تنشأ عند تطبيق المزيج التسويقي الداخلي في المؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار وهي (Simon, 1998, p185):

1. هناك تعقيدات في افتراض أن يعامل المورد البشري في المؤسسة كالعميل، أي يكون العميل الخارجي مساوي للعميل الداخلي؛
2. المؤيدون لفكرة المزيج التسويقي الداخلي يعتمدون على افتراضات فردية بشأن العلاقة بين الموارد البشرية والمؤسسة، مثل فكرة بيع الوظيفة لهم؛
3. معالجة الموارد البشرية كسوق داخلية أولية قد يقلل ويخفف من تركيز المؤسسة على الأسواق الخارجية؛

وكخلاصة لما سبق في هذا المبحث، يتضح بأن المزيج التسويقي الداخلي هو عملية تمارسها المؤسسة بهدف إشباع حاجات ورغبات العملاء الداخليين، وإن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى، مما يعني بأن جميع العناصر لها نفس درجة الأهمية، فلا يجب على المؤسسة أن تهتم بعنصر وتهمل الآخر، لأنه مكون من مزيج، وبالتالي كل عنصر له نسبه ودوره، يمكن أن تفضل عناصر على أخرى لكن لا يمكن أن تهملها تماماً، ويمكن أن نلخص المزيج التسويقي الداخلي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): المزيج التسويقي الداخلي



المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثالث: قدرة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

يرى Strydom بأنه ينبغي تصميم أنشطة وممارسات التسويق الداخلي لتحديد وتنمية رأس المال البشري للمؤسسة، من خلال الحوافز، وبيئة العمل، ظروف العمل، والتركيز على العملاء،...، كل هذه العناصر ينبغي أن تكون ضمن ممارسات التسويق الداخلي (Strydom, 2004, p121). بحيث يركز التسويق الداخلي على تنمية رأس المال البشري للتوجه نحو العملاء (Strydom, 2004, p115). ووفقا لـ : Alhakimi & Alhariry فان الموارد التي تتميز ب: الندرة، القيمة، من الصعب تقليدها وغير قابلة الاستبدال تكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، لذلك يعد توجيهها نحو العملاء أمر بالغ الأهمية (Alhakimi & Alhariry, 2014, p17).

وبناء على ذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، بالرغم من أن مجال رأس المال البشري مدروس جيدا ولكن لم يتم عمل الكثير لدراسته مع التسويق الداخلي (Mbengo & Chinakidzwa, 2014, p194). وكأبعاد للتسويق الداخلي، أكدت العديد من الدراسات السابقة* تطبيق المزيج التسويقي والتجزئة في السوق الداخلي (Dunmore, 2002, p13).

لأنه من خلال تطبيقها يفسر معنى التسويق الداخلي (Tsai & Wu, 2006, p2). وأن عناصره تكون تحت سيطرة الإدارة فيتم الجمع بينها ودمجها من أجل الاستجابة المطلوبة في السوق المستهدفة. وقد تم تطبيق مفهوم المزيج التسويقي الداخلي عموما في جميع عناصره (المنتج والترويج والسعر والمكان)، مع الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة غير الملموسة للمنتجات التي يجري تسويقها في سياق التسويق الداخلي (Ahmed & Rafiq, 2002, p27). وقد قدم Ahmed & Rafiq المزيج التسويقي الداخلي باعتباره مؤشر لقياس التسويق الداخلي (Ghorbani & Sedeh, 2014, p636).

أما عملية التجزئة الداخلية تم اختيارها كبعد للتسويق الداخلي انطلاقا من فكرة أن المؤسسة سوق داخلي تتكون من مجموعات غير متجانسة من العملاء الداخليين، لذلك من الضروري القيام بعملية التجزئة، كأداة لاستهداف مجموعات محددة من رأس المال البشري للمؤسسة. لتحديد ما إذا كان يشكل مجموعات متجانسة على أساس بعض العوامل المشتركة أم لا، والذي بموجبه يتم تحديد احتياجات ومتطلبات كل مجموعة لتنمية رأس المال البشري للمؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p39).

وبناء على ذلك يتم مناقشة مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري مع عملية التجزئة الداخلية، ويعقب ذلك شرح لمساهمة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري ووضع طريقة تنفيذ كل عنصر داخل المؤسسة.

* تم التطرق للدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري

لتحسين نظام معلومات السوق الداخلي للمؤسسة من المهم تدريب وتحفيز رأس مالها البشري، لأنه ليس كل ما يمثل رأس مال بشري هو على نفس المستوى، ولذلك هناك حاجة إلى التجزئة الداخلية (Mishra & Sinha, 2014, p676). لأنها تقوم على دراسة إمكانية تجميع رأس المال البشري في المؤسسة إلى مجموعات صغيرة لمعرفة متطلباتهم وحاجاتهم أو خصائص أخرى (Ahmed & Rafiq, 2002, p39)، بناء على ما يتناسب وأهداف المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة تهدف إلى تنمية رأس مالها البشري، فإن عملية التجزئة الداخلية يمكن أن تساهم في ذلك.

بحيث لكل مجموعة تجزئة اهتمامات معينة، وبالتالي احتياجات مختلفة، ربما تتطلب الاستثمار في التدريب (Diaz, 2014, p1)، أو أنها تحتاج للاستثمار في التعليم، أو يمكن التخلي عنها واستقطاب موارد بشرية تتناسب واحتياجات المؤسسة، أو يكفي المحافظة عليها. ويمكن توضيح ذلك بناء على نموذج خاص بهذه الدراسة يجمع بين نموذج Strydom للتجزئة الداخلية، ومصنوفة Stewart لتحديد قيمة رأس المال البشري. بحيث يشكلان مع مصنوفة التجزئة الداخلية لرأس المال البشري في المؤسسة.

الفرع الأول: الفئة الأولى والتي تمثل المتصلون/ رأس مال بشري مرتفع القيمة

وهي تمثل رأس المال البشري من فئة "النجوم والعقول" والتي يصعب إيجاد بديل لها (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233). والذين لديهم اتصال مباشر وبشكل دوري مع العملاء (Strydom, 2004, p171)، بحيث يكونوا متمكنين من معرفة إستراتيجية المؤسسة، ومهيئين للتدريب ومحفرين لخدمة العملاء، وملتزمين بالاستجابة لاحتياجاتهم (بلبالي عبد النبي، 2009، ص15-16)، كما أن إنتاجيتهم عالية.

مثل هذه الموارد تمثل رأس مال بشري مرتفع القيمة، لأنهم يتمتعون بالمهارات والخبرات والكفاءات، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها، وهنا يكمن رأس مال المؤسسة الحقيقي لذا عليها المحافظة عليه ومنحه الفرص للإبداع والإنتاج من خلال الاستثمار في تعليمه وتدريبه، للاستفادة من القيمة المضافة التي يحققها (علي السلمي، 2001، ص46)، وتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233).

الفرع الثاني: الفئة الثانية والتي تمثل المحوريون/ رأس مال بشري متوسط القيمة

وهي تمثل رأس المال البشري العادي "متوسطة المستوى" في أدائه وسلوكياته وصلادة مواقفه مع المؤسسة (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233). وهو أقل تواصلًا مع العملاء (Strydom, 2004, p171)، وليس على علاقة مباشرة لدرجة كبيرة معهم (بلبالي عبد النبي، 2009، ص16). ولكن

يحقق قيمة مضافة مرتفعة، وهو بذلك يدل على انه رأس مال بشري متوسط القيمة (علي السلمي، 2001، ص47). ولا يمكن الاستغناء عنه، بل يتم العمل على نقله إلى الفئة الأولى، لتحويله إلى رأس مال بشري مرتفع القيمة وصعب استبداله (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233).

وفي هذه الحالة تعمل المؤسسة على المحافظة عليه تقاديا لتكلفة الإحلال والاستثمار قدراتها على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة (علي السلمي، 2001، ص47). وبالتالي فان هذه الفئة بحاجة لمستويات عالية من مهارات التعامل مع العملاء، ومن هنا لا بد من التركيز على الاستثمار في تدريبهم (بلبالي عبد النبي، 2009، ص16).

الفرع الثالث: الفئة الثالثة والتي تمثل المؤثرين/ رأس المال البشري منخفض القيمة نسبيا

وتمثل فئة رأس المال البشري الجديد (أفضل الموارد البشرية المستقطبة حديثا) وهي صعبة الاستبدال لان بها حالة من الندرة، ولكنها منخفضة القيمة المضافة (علي السلمي، 2001، ص46). لأنهم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترفيتهم إلى وظائف أخرى (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233). والذين ليس لديهم أي اتصال مباشر مع العملاء على الرغم من أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الاتصال بهم (Strydom, 2004, p171)، وهم عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافة المؤسسة وبيئتها (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233). وافتقارهم للتدريب والإعداد العلمي المنظم، وفي هذه الحالة يكون رأس المال البشري منخفض القيمة نسبيا، وعلى المؤسسة محاولة تحسين الأداء ورفع القيمة من خلال الاستثمار في تدريب وتعليم رأسمالها البشري (علي السلمي، 2001، ص46).

الفرع الرابع: الفئة الرابعة والتي تمثل المنعزلون / رأس المال البشري منخفض القيمة

تمثل رأس المال البشري منخفض القيمة (علي السلمي، 2001، ص47). والذين يتم عزلهم من أي اتصال مع العملاء (Strydom, 2004, p171)، وهم منجزو الوظائف الداعمة، ليس لهم علاقة قوية بالعملاء، لكن لهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المؤسسة، فهم من الأجزاء المهمة فيها ويساهمون في خلق القيمة المضافة للعملاء (بلبالي عبد النبي، 2009، ص16)، بالرغم من ضعفها.

لذلك فان هذه الفئة تتميز بتكلفتها العالية، لذا يفترض الاستغناء عنها بسبب ارتفاع تكلفتها المؤثرة على تنمية في رأس المال البشري (سعد علي العنزي، احمد علي صالح، 2009، ص232-233). أو تحويلها ونقلها إلى منصب آخر، أو المحافظة عليها والعمل على الاستثمار في تعليمها وتدريبها للمساهمة أكثر في تقديم قيمة مرتفعة للعملاء، وبذلك المساهمة في تنمية رأس المال البشري. ويمكن توضيح كل الفئات السابقة في المصفوفة التالية:

الشكل رقم (20): مصفوفة التجزئة الداخلية لرأس المال البشري في المؤسسة

الفئة الأولى المتصلون/ رأس مال بشري مرتفع القيمة	الفئة الثانية المحوريون/ رأس مال بشري متوسط القيمة
الفئة الثالثة المؤثرين/ رأس المال البشري منخفض القيمة نسبيًا	الفئة الرابعة المنعزلون / رأس المال البشري منخفض القيمة

المصدر: من إعداد الباحثة

ومن خلال الفئات الأربعة السابقة يمكن معرفة قيمة وطبيعة رأس المال البشري الموجود في المؤسسة ومن ثم كيفية اتخاذ القرار الذي يتناسب معه لتنميته، فإذا كان ضمن الفئة الأولى على المؤسسة المحافظة عليه ومنحه الفرص للإبداع والإنتاج. أما إذا كان ضمن الفئة الثانية على المؤسسة الرفع من قيمته من خلال تشجيعه على الاستثمار في تعليمه وتدريبه. وإذا كان ضمن الفئة الثالثة على المؤسسة المحافظة عليه نقاديا لتكلفة الإحلال واستثمار قدراته لإنتاج القيمة المضافة المرتفعة. أما إذا كان ضمن الفئة الرابعة على المؤسسة تحويله أو الاستغناء عنه، وهنا تلجا المؤسسة لعملية الاستقطاب.

إذن معرفة نوعية رأس المال البشري وخصائصه، قد يساهم في معرفة نسبة وقيمة رأس المال البشري الموجود في المؤسسة، ومن ثم اتخاذ القرار التسييري المناسب لتنميته، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): القرار التسييري الخاص بتنمية فئات رأس المال البشري

نوع رأس المال البشري	القرار التسييري المناسب
الفئة الأولى : رأس مال بشري مرتفع القيمة	المحافظة عليه، إتاحة فرص الإبداع، التطوير، الابتكار
الفئة الثانية: رأس المال البشري منخفض القيمة نسبيًا	المحافظة عليه، الاستثمار في تدريبهم.
الفئة الثالثة: رأس مال بشري متوسط القيمة	الاستثمار في تدريبه وتعليمه .
الفئة الرابعة: رأس المال البشري منخفض القيمة	المحافظة عليه، والعمل على تحويله أو نقله إلى منصب آخر، أو العمل على الاستثمار في تعليمه وتدريبه، أو الاستغناء عنه واستقطاب آخر.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بتصرف، ص42.

ومن خلال هذا الجدول يمكن القول أن أهم رأس المال البشري هو الموجود في الفئة الأولى، لذلك يجب المحافظة عليه لأنه هو من يمنح المؤسسة التميز على المنافسين، من خلال قدرته الكبيرة على التواصل مع

العملاء والمحافظة عليهم، نظرا لأنه مورد استراتيجي نادر لا يمكن استبداله ولا تقليده. وبالتالي على المؤسسة منحه فرص اكبر للإبداع وتحفيزه وتوفير المناخ المناسب للمحافظة عليه ومن ثم تدميته باستمرار.

بالإضافة إلى مراعاة الفئات الأخرى لما تحتاجه من الاستثمار في التعليم أو التدريب أو التحويل والنقل، لتحسينها وتدميتها للاستفادة من الطاقات الكامنة بها، وآخر حل تلجأ إليه المؤسسة هو الاستغناء عن رأسمالها البشري، وهنا تظهر حاجة المؤسسة للاستقطاب الخارجي الذي يعد آخر الحلول التي تستخدمها. والذي يعد مرحلة حرجة ممكن أن تواجه المؤسسة نظرا لتأثيره على استراتيجياتها وأهدافها، فالخطأ غير مسموح في هذه الحالة.

لان استقطاب الأشخاص المناسبين عامل مهم في نجاح أو فشل التسويق الداخلي (Strydom, 2004, p165). وان السبب الرئيسي لضعف الأداء هو استقطاب والمحافظة على رأس مال بشري ليس لديه وعي نحو العملاء (Strydom, 2004, p129). لذلك التسويق الداخلي يسعى إلى تنمية وتزويد رأس المال البشري للمؤسسة بالتشكيلات المثالية المرشحة لكل منصب، وتقديم الأفضل للمحافظة عليهم (Strydom, 2004, p129).

وهو ما يتوافق مع الهدف الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي، وهو الحصول على رأس مال بشري محفز نحو الوعي بالعملاء في كل المستويات التنظيمية (Bellaouaied & Gam, 2011, p5). مما يسهل على المؤسسة فيما بعد تقديم المنتج الداخلي الذي يتناسب مع حاجات ومؤهلات رأس المال البشري المتواجد بها.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري".

المطلب الثاني: مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري

إن المنتج الداخلي يشمل كافة الخصائص المادية والمعنوية التي تساعد في إشباع حاجات ورغبات رأس المال البشري، بحيث يعتمد نجاح هذا المنتج على مدى تحقيقه لذلك الإشباع. ومن ثم يمكن أن يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة، ويمكن معرفة ذلك من خلال مساهمة المنتج الداخلي في العناصر التالية: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الأول: مساهمة المنتج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية

يجب الإشارة هنا إلى أن المنتج الداخلي لا يأخذ بعين الاعتبار الوظيفة من وجهة نظر الإدارة فقط، وإنما يراعي أيضا احتياجات رأسمالها البشري والمنافع التي يتطلعون إليها من خلال أدائهم لهذه الوظيفة (2011, Abzari & Ghujali p96)، لذلك فانه عند تشكيل المنتجات الوظيفية يجب مراعاة تناسبها مع احتياجات

شاغلها (Dunmore, 2002, p21). لأنه عندما تقدم المؤسسة الوظائف المناسبة تتحصل في مقابل ذلك على خبرات رأسمالها البشري وإخلاقه (Farias, 2010, p105).

لذا فان اهتمام المؤسسة بهذا الجانب يمكنها من معرفة مدى تجانس رأسمالها البشري مع الوظائف ومتطلبات أدائه، وبالتالي القدرة على التغيير والتأثير على اتجاهاته وسلوكياته، وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة (Abzari & Ghujali, 2011, p96)، هذا ما يجعل من الوظيفة مصدر لاستقطاب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة وتطويرها والاحتفاظ بها.

ويؤكد Berry ضرورة أن تستخدم المؤسسة مبادئ التسويق لغرض استقطاب أفضل الموارد البشرية، وإيجاد نوع من الفهم لحاجاتهم بنفس طريقة التعامل عند تحديد حاجات العملاء (بلبالي عبد النبي، 2009، ص22). لذلك فان اعتبار الوظائف منتجات داخلية يحتاج إلى تسويق جيد بغرض استقطاب أفضل الموارد البشرية (Ahmed & Rafiq, 2002, p28). من خلال جعل الوظيفة جذابة لتحقيق رضاهم، والذي من شأنه أن يؤدي إلى رضا العملاء (Farzad et al, 2008, p1480). ويرى Dunmore بأن الوظائف ينبغي أن تجذب وتحفز الموارد البشرية بناء على تلبية احتياجاتهم وأهداف المؤسسة (Dunmore, 2002, p10).

فالعلاقة بين البائع والمشتري ليست فقط للتأثير على قراره لشراء المنتج، ولكنها توفر أيضا فرصة تسويقية للمؤسسة، نفس الشيء ينطبق أيضا على التسويق الداخلي فالعلاقة لا تكمن في قبول الوظيفة من قبل المورد البشري فقط بل التأثير على استقطاب آخرين جدد (Farias, 2010, p101). الذين يساهمون في إرضاء وبقاء العملاء الخارجيين (Sum C, 2011, p170). من خلال التسويق للمؤسسة وما تقدمه من مميزات وظيفية متنوعة.

كما أن قبول الوظيفة من طرف المورد البشري لا يتعلق بالمكافآت المادية (أو المقابل المادي) فقط، بل أيضا بحاجات التدريب، مستويات المسؤولية، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص تطوير المسار المهني، وغيرها من العوامل التي تثمنها الموارد البشرية في العمل. فالتعامل مع هذه الوظائف بهذه الطريقة من طرف المؤسسة يسهل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والحفاظ عليها، وكذا تسهيل عملية التحفيز (Ahmed & Rafiq, 2002, p28).

ونتيجة لذلك، فان استقطاب أفضل الموارد البشرية يتطلب النظر في تلبية احتياجاتهم المالية والاجتماعية على حد سواء (Mat, 2008, p88). فمن المهم أن المؤسسة تقوم بتحديد خصائص رأس المال البشري الذي يساهم في فعالية المؤسسة وقدرتها التنافسية في السوق. لان ذلك يعمل على نجاح عملية الاستقطاب ومعرفة أي نوع من مصادر الاستقطاب التي ستطبقها المؤسسة بناء على تلك الخصائص.

فالتشخيص الجيد لعملية الاستقطاب ضروري لنجاح المؤسسة، وخاصة إذا كان الهدف هو تنمية رأس المال البشري (Strydom, 2004, p165). فالانجذاب نحو الوظائف يكون بناء على منافع مختلفة تتجسد في حاجات ورغبات متنوعة لدى الموارد البشرية، ومنها على سبيل المثال (بلبالي عبد النبي، 2009، ص22):

1. بعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل؛
2. وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى موقع العمل؛
3. تلبية احتياجاتهم ورغباتهم (Kolle, 2011, p9).

كما يمكن أن تساهم العلامة التجارية في استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وذلك ببناء الصورة الايجابية للمؤسسة في أذهان الموارد البشرية المحتملة، وبأنها المكان المفضل للعمل، وذلك بفضل رأس المال البشري المتواجد بها (Berthon et al, 2005, p154). من خلال إخلاصه للمؤسسة والاعتراف بعمله كسفير لأنشطتها وعلامتها التجارية (Kolle, 2011, p18). لان الصورة الإيجابية للعلامة التجارية للمؤسسة هي الأساس لنجاحها والتي يمكن أن تكون حافزا لاستقطاب أفضل الموارد البشرية لها. بإقناع الجماهير الداخلية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت (Vrontis et al, 2010, p28).

بحيث تساهم العلامة التجارية في تقليل تكاليف الاستقطاب نتيجة لتبسيط العمليات في كافة أنحاء المؤسسة، والبحث عن أفضل الموارد البشرية المحتملة لأكثر من وظيفة واحدة، وتقليل عمليات التوظيف الناجحة من خلال المزيد من المتقدمين المؤهلين للاستقطاب في المؤسسة (Kolle, 2011, p18).

لذلك يرى Kolle بأنه يجب التركيز على العلامة التجارية لتكون قادرة على استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وذلك بهدف خلق رأس المال البشري الذي يصعب على المنافسين تقليده بحيث تعد الخطوة الأولى في تنمية رأس المال البشري تنافسي للمؤسسة هو أن تجذب المتقدمين المناسبين، فلا يهم أن يكون المتقدم للوظيفة هو الأفضل أو الأذكى، ولكن المهم أن يكون مناسب أكثر مع المؤسسة وأهدافها. وهنا العلامة التجارية تلعب دورا كبيرا في تحقيق ذلك (Kolle, 2011, p11)، من خلال منح صورة عن المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها، ووظائفها ومتطلباتها، طريقة تعاملها مع رأسمالها البشري وما تقدمه من امتيازات ...

الفرع الثاني: مساهمة المنتج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

ينبغي مشاركة رأس المال البشري في تطوير منتجات المؤسسة، فهذا يضمن تعلمهم باستمرار من خلال الاستثمار في تعليمهم، مما يجعلهم على استعداد لأداء دور المسوقين بنجاح. وفهم أهداف المؤسسة، وفي الوقت نفسه يوفر للمؤسسة فرصة لضمان وصول منتجاتها إلى السوق الخارجي (Strydom, 2004, p115).

ويؤكد Mat بان زيادة عروض المنتجات الداخلية (الوظائف) مع المرونة في ساعات العمل والرواتب والمزايا الأخرى تمكن من تسهيل التبادل الداخلي (مورد داخلي، عميل داخلي) (Mat, 2008, p87). ويحدث ذلك نتيجة تعريف رأس المال البشري بالوظائف التي تقدمها المؤسسة وتوفير كل المعلومات الضرورية لذلك، من خلال الاستثمار في تعليمهم.

حيث يعد التعليم المستمر للمورد البشري عن كل ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها من مهام وواجبات والتأقلم مع الظروف المحيطة بها وكيفية تحقيق الهدف منها، يؤدي إلى زيادة تمكنه من أدائه لوظيفته نتيجة الرصيد المعرفي الذي أصبح يمتلكه منها، وهو ما يخلق عنده روح المبادرة في العمل واتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسب، مما يولد الاستجابة السريعة لاحتياجات ورغبات العملاء.

فعند طرح الوظائف الجديدة يصبح التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري أمر لا غنى عنه (Ioan & Ivana, 2011, p13). لان الافتقار إلى المعرفة في الوظيفة (سواء عند تصميمها أو أدائها) سوف يؤثر على مستوى الخدمات والأفكار المقدمة، وبالتالي تقييده في أدائه لمهامه وتوفير احتياجاته (Mat, 2008, p88).

لذلك ينبغي أن ينظر للوظائف كجزء لا يتجزأ من مكونات زيادة رضا العملاء الداخليين، مما يشجعهم على الاستثمار أكثر في أنفسهم من خلال التعليم لأداء وظائفهم بشكل جيد (Strydom, 2004, p135-136). فالتعليم يساهم في تحسين معارف رأس المال البشري لأدائه لوظائفه ومن ثم زيادة إنتاجيته (Ioan & Ivana, 2011, p13)، ومساعدته لجعله أكثر فعالية وكفاءة في القيام بالمهام الحالية والمستقبلية (Dalvi & Vahidi, 2013, p257).

ويمكن أن يتم ذلك من خلال النظر في الاحتياجات التعليمية لرأس المال البشري داخل المؤسسة ورعاية قدراته ومهاراته الوظيفية والعمل على تنميتها باستمرار، ويمكن أيضا أن يتم ذلك من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة من ناحية أخرى. فالتشجيع على الاستثمار في التعليم يعد عملية مخططة لتغيير المعارف والاتجاهات والمهارات لتناسب والاحتياجات والمتطلبات الوظيفية، من أجل تحقيق كفاءة الأداء في أي وظيفة (Dalvi & Vahidi, 2013, p258).

لان رأس المال البشري في كل مجال وظيفي بحاجة إلى تنمية كفاءاتهم ومعارفهم بناء على متطلبات ووظائفهم (Strydom, 2004, p153)، التي تتغير باستمرار بما يتناسب مع تغيرات السوق الخارجي وحاجات ورغبات العملاء، مما يعني بان المنتج الداخلي يساهم على التشجيع في الاستثمار في تعليم رأس المال البشري.

الفرع الثالث: مساهمة المنتج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

التدريب من العناصر المهمة في التسويق الداخلي لأنه يتعلق بمنح رأس المال البشري الحق في نوع ومستوى التدريب المناسب له لأداء وظائفه بالطريقة الصحيحة (Keelson & Polytechnic , 2014, p4). وبعد الاستثمار في التدريب عملية منظمة وهادفة لنجاح مهام ووظائف المؤسسة (Al-Zyadat et al, 2013, p814). لذلك يجب أن يتكيف مع الحاجات الوظيفية لرأس المال البشري في المؤسسة.

ويرى Farias بان الاستثمار في التدريب ضروري لمنح المعرفة اللازمة التي تسمح لرأس المال البشري بالتعرف على المشاكل وحلها لأداء الوظائف بالجودة المطلوبة (Farias, 2010, p105). وهو أهم شيء يركز عليه الاستثمار في التدريب عند تطبيق التسويق الداخلي، لأن فشل أو نجاح المؤسسة يتوقف على القدرة في حل المشاكل التي يمكن أن تواجه رأس المال البشري خاصة الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء الخارجيين (Bansal et al, 2001, p67).

كما أن علاج الوظائف كمنتجات يعني تجاوز المهام الوظيفية التقليدية والتي تحتاج إلى القيام بها مثل المكافأة المالية، وإعطاء الاعتبار لعوامل أخرى مثل: الاحتياجات التدريبية، والمشاركة في صنع القرار، ومنح المزيد من الفرص الوظيفية. بحيث على المؤسسة أن تخلق المنتج الداخلي الذي يضمن مشاركة رأس المال البشري في أهداف المؤسسة، من خلال الاستثمار في تدريبه (Grayson & Hernandez, 2010, p9).

لأن قبول رأس المال البشري لوظيفته والافتتاح بها من خلال متطلباتها والمزايا التي تقدمها، يجعله راض عن العمل بتلك الوظيفة وتواجهه بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى زيادة التزامه نحوها، والقيام باستثمار قدراته المعرفية في مجاله الوظيفي والعمل باستمرار من أجل تعزيز ذلك. مما يؤدي إلى توفير رصيد معرفي يخص الوظيفة التي يؤديها مما يسمح بتسهيل تشارك المعلومات وتبادل المعرفة والآراء في المؤسسة. كما يمكن أن يساهم المنتج الداخلي في الاستثمار في التدريب من خلال انجاز المهام التالية:

1. تنمية وتدعيم المهارات والاتصالات الخاصة بالوظيفية، والاتجاهات الايجابية في الأداء (محمد الصحن، 2002، ص413)؛
2. الحد من غموض الدور الناتج عن افتقار رأس المال البشري للمعلومات اللازمة لأداء وظيفته، ومساعدته على تلبية احتياجات العملاء الخارجيين بشكل أكثر فعالية (Farzad, 2007, p17)؛
3. تحديد دور كل مورد بشري في المؤسسة، وهذا يمكن أن يساعد على تجنب الصراعات الوظيفية (Rachdi et al, 2015, p3).
4. فهم معنى العملاء الداخليين وأهمية العملاء الخارجيين؛
5. أهمية التبادل والتفاعل فيما بين العملاء الداخليين ومع العملاء الخارجيين؛
6. إن الالتزام بعملية التدريب ليس مهمة المؤسسة لوحدها بل جميع الموارد البشرية بها معنيين بذلك؛

7. تنمية قدراتهم وإكسابهم مهارات ومعارف لتقديم وظائفهم بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات العملاء؛
8. كيفية التواصل والتفاعل فيما بين الموارد البشرية لتسهيل أداء الوظيفة؛
9. كيفية التعامل مع شكاوي ومشاكل العملاء في وقتها، التعاون والتشارك في المعلومات بين الموارد البشرية لضمان الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، وقد يكون ذلك من خلال برامج داخلية أو خارجية؛
- فمن خلال المنتج الداخلي ومتطلباته تحاول المؤسسة جعل رأسمالها البشري أكثر وعياً وإدراكاً بضرورة خدمة العملاء (الداخليين والخارجيين) وأهمية تحسين أداء ما يقدمه من خلال الاستثمار في التدريب، وفي ذات السياق، يجب أن تشمل برامج التدريب على تعليم رأس المال البشري مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع العملاء سواء الخارجيين أم الداخليين، وأيضاً التعرف على أنواع الوظائف التي تقدمها المؤسسة وكذلك المشاكل التي من المحتمل مواجهتها عند تقديمها.

فبرامج التدريب هذه يجب أن تهدف إلى جعل رأس المال البشري للمؤسسة أكثر مرونة، وحسن التصرف من أجل تقديم عمل جيد للعملاء الخارجيين (سهام دربالي، 2009، ص 26). لان التغييرات المستمرة للاحتياجات الوظيفية يتطلب الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لاستيعاب تلك التغييرات والتكيف معها (Byju, 2013, p523). مما يعني بان المنتج الداخلي يساهم في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

الفرع الرابع: مساهمة المنتج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري

بدأت المؤسسات في تطبيق التسويق الداخلي من أجل المحافظة على رأسمالها البشري للتركيز على خدمة العملاء (Alhakimi & Alhariry, 2014, p16). لذلك كان مبرر المحافظة عليه نفسه كما في حالة الاحتفاظ بالعملاء لتحقيق أفضل ربح للمؤسسة، بحيث إذا كان رأس المال البشري سيبقى فيها لفترة زمنية طويلة فان هذا يمكنه من تقديم الوظائف والخدمات بشكل جيد، كما يتكون لديه معرفة أفضل بخصوص وظائف المؤسسة (Sheeraz et al, 2012, p271).

وعلاوة على ذلك، ينبغي على المؤسسة إن أرادت كسب ولاء عملائها الخارجيين والمحافظة عليهم أطول فترة ممكنة، عليها أن تكسب ولاء عملائها الداخليين من خلال تحديد احتياجاتهم ورغباتهم من الوظيفة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتصميم أو إعادة تصميم الوظيفة أو إجراءات أدائها بما يحقق رضاهم ويلبي تطلعاتهم باستمرار (دربالي سهام، 2009، ص 38). هذا الرضا يتجسد من خلال الموازنة بين المهام والواجبات من جهة والمنافع التي ينتظرونها ويتوقعونها من الوظيفة من جهة أخرى (Ahmed & Rafiq, 2002, p110). وهو ما يمكن أن يحفزهم على البقاء في المؤسسة.

كما أن الوظائف تحتاج إلى إجراءات تحفيزية قبل أن تقدم كأداة للاستقطاب، وهذا بدوره، قد يتطلب توسيع مسؤوليات العمل وأن تكون فرق العمل أكثر مرونة، والوظائف مصممة على نحو يتوافق مع احتياجات رأس المال البشري بالمؤسسة، وذلك من خلال التعويضات المرنة (Hales, 1994, p57). لذلك يجب تغيير

نظم المكافآت التقليدية، والتي عادة ما تكون مالية ويسهل نسخها من قبل المنافسين، إلى تطبيق المكافآت الإبداعية للاحتفاظ برأس المال البشري للمؤسسة وإشراكه في إستراتيجيتها، ويبقى فيها حتى لو قدم له المزيد من المال لدى مؤسسات أخرى.

ومن الجوانب الأساسية في المكافأة الإبداعية انه عند تصميم الوظائف على المؤسسات أن تتبنى أدوار أوسع بدلاً من توصيف الوظائف المحددة بدقة، لخلق رأس مال بشري أكثر مرونة وقدرة على القيام بأعمال متميزة عن المنافسين. ومنحه فرص للتعلم، اكتساب مهارات جديدة، خلق بيئة عمل ذكية، العمل عن بعد، وتوفر فرص التطوع (Grayson & Hernandez, 2010, p9).

ويؤكد Tsai & Wu بأن المؤسسة في ظل التسويق الداخلي يمكنها الاحتفاظ برأسمالها البشري من خلال التحفيز والتعاون الذي يرتبط مع تحسين الخدمات المقدمة إليه والمرتبطة بالمنتج الداخلي (Tsai & Wu, 2006, p2)، لكن عند التحفيز يجب التركيز على تحديد حاجات رأس المال البشري بالمؤسسة، حتى يصبح على استعداد لشراء المنتجات الوظيفية، ومن ثم المحافظة عليه (Mishra & Sinha, 2014, p678).

فالمنتج الداخلي الذي يتوافق مع احتياجات وتوقعات رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة يستخدم لزيادة معدل الاحتفاظ به (Poirier, 2015, p2). وبناء على ذلك تحتاج المؤسسة إلى فهم ما يحفز رأسمالها البشري للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، فالمهمة ليست سهلة لأن رأس المال البشري يستجيب بطرق مختلفة بناء على حاجاته ورغباته من هذه الوظيفة وما تتطلبه (Farzad, 2006, p20).

بحيث تعد واحدة من أهم المعطيات لهذه الوظيفة هو التركيز على تحديد حاجات ومؤهلات رأس المال البشري، لأنه من خلالها يتم معرفة ما يحفزه للبقاء والمحافظة عليه (Kolle, 2011, p21). فإذا فقد رأس المال البشري الحافز فانه يكون نهاية المؤسسة وفشلها في تحقيق أهدافها (Mishra & Sinha, 2014, p672)، لذلك أوصت Mishra & Sinha بتشجيع وتحفيز رأس المال البشري من خلال المنتج الداخلي للمؤسسة وذلك لتقديم أفضل ما عنده والمحافظة عليه (Mishra & Sinha, 2014, p673).

كما يمكن أن تدعم العلامات التجارية الخبرات المتواجدة بالمؤسسة (Kolle, 2011, p18)، وتؤدي إلى زيادة المحافظة على رأس المال البشري، حتى لو كانت أجورهم منخفضة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (Berthon et al, 2005, p154)، لان سمعت المؤسسة القوية لدى بعض الخبرات والمعارف قد تكون مصدراً لرضاهم، لأنها تلبي بعض حاجاتهم الخاصة مثل تحقيق الذات والانتماء لتلك المؤسسة، أو أن الخدمات التي تقدمها تعوض الأجر المنخفض. مما يعني بان المنتج الداخلي يمكن أن يساهم في المحافظة على رأس المال البشري.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال

البشري "

المطلب الثالث: مساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري

مثلما يدفع المشتري ثمن مقابل الحصول على السلعة وكل ما يقدم معها من خدمات ومزايا، نفس الشيء في التسويق الداخلي، فإن رأس المال البشري بالمؤسسة يدفع ثمن مقابل الحصول على قيمة معينة. مما يعني بأن السعر الداخلي يتمثل في مقدار ما يدفعه رأس المال البشري للمؤسسة (الثمن) مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات (القيمة). وبناء على ذلك يمكن أن يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري، من خلال مساهمة السعر الداخلي في العناصر التالية: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الأول: مساهمة السعر الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية

يجب أن يكون الاستقطاب مرتبطاً بإستراتيجية المؤسسة، وهذا يساعد على استقطاب أفضل الموارد البشرية الذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي تساعد على تبني سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها. ولهذا يساهم استقطاب المورد البشري المناسب في تنفيذ التسويق الداخلي (Davoudi & Kaur, 2012, p65)

فإذا كان الثمن الذي يدفعه رأس المال البشري بالمؤسسة أقل من أو يساوي قيمة ما يحصل عليه، فإن هذا يعني بأن ما يحصل عليه من مزايا وخدمات يفوق بكثير ما يقوم به من جراء أدائه لوظيفته ومهامه في المؤسسة، وهو ما يمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية، وتحقيق أفضل عمل من خلالها عن طريق تحقيق رضاهم (أقضي جوهر، 2014، ص94). مما يعني بأن السعر الداخلي يساهم في استقطاب أفضل الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مساهمة السعر الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

لقد أصبحت مسألة الاستثمار في تعليم رأس المال البشري تلقى اهتمام معظم مديري المؤسسة، نظراً لأنه يساعدهم على التكيف مع المعطيات الجديدة، والعمل بنجاح في بيئة مليئة بالتعقيد، والتقدم التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية السريعة وزيادة المنافسة (Karimi et al, 2011, p708). فالثمن الذي يدفعه رأس المال البشري يتطلب التأقلم مع تلك التغيرات للحصول على القيمة التي تشبع حاجاته وتعال رضاه، مثلاً الثمن يتمثل في التخلي عن الأساليب المعتادة من أجل تنفيذ السياسات الجديدة، فتكون القيمة المقابلة لذلك الثمن هي الحصول على الترقية. بحيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على معارف جديدة تخص السياسات المستحدثة بواسطة الاستثمار في تعليم رأس المال البشري.

لذلك يعد التسويق الداخلي استثمار بحيث كل استثمار له ثمنه. وقبل الاستثمار في السعر الداخلي، ينبغي أن تقوم المؤسسة بتحليله وتحديده (Mishra & Sinha, 2014, p677). لأن السعر في التسويق الداخلي يتعلق بجهود الاستثمار في الوقت، تطبيق العمل ومعايير أخرى متصلة بالنفقات كالتعليم والتدريب، أما فيما يخص القيمة التي يتم منحها لرأس المال البشري للقيام بالدور الذي يلعبه داخل المؤسسة، ينبغي أن تعكس الرضا الشخصي له مع تعظيم أدائه (Ioan & Ivana, 2011, p8) فرأس المال البشري عندما يتحصل على القيمة المناسبة له، يصبح محفز أكثر ليمنح أكثر مما قام به، والعمل على تنميته من خلال الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (Mbengo & Chinakidzwa, 2014, p196). للحصول على أعلى قيمة يمكن التوصل لها.

كما يكمن دور المؤسسة في حالة تحديد السعر الداخلي في تحقيق التوازن بين الثمن والقيمة، أو على الأقل تقليل الفارق (الفجوة) بينهما قدر الإمكان. وهو ما أشار إليه Higgins عندما أكد على وجوب الحذر من وجود خلل بين ما يقدمه رأس المال البشري من ثمن، وبين ما يحصل عليه من قيمة (دربالي سهام، 2009، ص39). وبخصوص ذلك يقترح Yang بأنه يمكن للمؤسسة أن تصل إلى تقليل الفارق بين الثمن والقيمة من خلال الإجراءات والسياسات التي تقوم بها، والتي يجب أن تكون مقبولة لدى رأس المال البشري ويقوموا بها عن قناعة، وذلك نظرا لتوفير كل المعلومات اللازمة لأدائها، بالإضافة إلى تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون بين رأس المال البشري والإدارة (Yang, 2002, p5)، وذلك من خلال الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، بحيث يكون على دراية كافية في كيفية تحديد الثمن والقيمة المناسبة له، ومن ثم اقتناعه بما يتحصل عليه من قيمة من جهة، ورضاه عن تواجده في المؤسسة والعمل بها من جهة أخرى. مما يعني بان السعر الداخلي يساهم في الاستثمار في تعليم رأس المال البشري.

الفرع الثالث: مساهمة السعر الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

تقريبا أغلب ممارسات التسويق الداخلي تؤكد على أهمية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، لأنهم في حاجة إلى المعرفة اللازمة والقدرة للتعرف على المشاكل وحلها لضمان تقديم منتجات ترضي العملاء. كما أن نجاح أو فشل المؤسسات يتوقف جزئيا على إجراء التغييرات اللازمة للعمل، وضمان جودة المنتجات والخدمات. وبالتالي، فإن الاستثمار في التدريب يعد عنصرا حيويا لضمان أن رأس المال البشري يواجه باستمرار التحديات البيئية والاستفادة القصوى من إمكانياته لرد الفعل للمشاكل غير المتوقعة (Bansal et al, 2001, p67).

لذلك ينبغي الاستثمار في تدريب رأس المال البشري للقدرة على تطبيق المطلوب منه (Sum C, 2011, p174)، بناء على الثمن الذي يمكن أن يدفعه، مثال على ذلك الثمن الذي على رأس المال البشري أن يدفعه يتمثل في الانتقال من قسم معين إلى آخر، وبالتالي فإن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري يجب أن يركز

على متطلبات القسم الجديد والمهارات والمعارف التي يجب اكتسابها وتعلمها لإتقان الوظيفة الجديدة، والحصول على القيمة المرجوة، التي يمكن أن تكون زيادة الراتب أو الحصول على مكافآت.

وللوصول إلى أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من قبل رأس المال البشري، عليه أن يدفع ثمن أكبر في ما يقوم به من مهام وواجبات، إبداعات، نشاطات، قرارات، ابتكارات، وذلك ما أشار إليه Morgan & Piercy بأن المؤسسة تمنح القيمة بمقدار الثمن المدفوع من طرف رأس المال البشري (Piercy & Morgan, 1991, p85)، لكي يتم استخراج كل المخزون الذي يمتلكه، من معارف، مهارات، وخبرات، واستخدامه فيما يحقق تميز المؤسسة ونجاحها، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاستثمار في تدريب رأس المال البشري. مما يعني بان السعر الداخلي يساهم في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

الفرع الرابع: مساهمة السعر الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري

لفترة طويلة من الزمن، كانت أنشطة التسويق تقتصر فقط على العملاء الخارجيين وإغرائهم بالمبيعات، وكان أساس تلك الأنشطة هو الاحتفاظ بالعملاء أكثر وأكثر، ومبرر ذلك أن الاحتفاظ بالعملاء يقود إلى ولائهم وولاء العملاء أقل حساسية للسعر، وهنا يمكن للمؤسسة تحسين ربحيتها. لكن التطور الذي شهده قطاع الخدمات في البلدان المتقدمة جلب نوع آخر للتسويق، هدفه أن يعامل الموارد البشرية كأنهم عملاء في المؤسسة، وكان الموضوع الرئيسي لهذا المفهوم الجديد تطبيق أدوات وتقنيات التسويق التقليدي على الموارد البشرية بحيث ينتج الاحتفاظ بالعملاء الداخليين (Sheeraz et al, 2012, p271).

ورأس المال البشري لديه القدرة على إحداث الفرق للمؤسسة لذا عليها الاستثمار في ذلك للمحافظة عليه من خلال معرفة الدافع وإشباعه بالتحفيز المناسب لتحقيق رضاه (Mbengo & Chinakidzwa, 2014, p196). فمن منظور التسويق الخارجي رضا العميل يعني تقديم ما يريده أو تجاوز توقعاته، ولكي يحدث ذلك في التسويق الداخلي مع العملاء الداخليين يجب أيضا أن تقدم لهم المؤسسة ما يريدون، ومحاولة تجاوز توقعاتهم من خلال القيمة التي تمنح لهم بواسطة التحفيز والترقية (Farias, 2010, p108). وأن تعامل رؤسائها البشري وكأنهم أصحاب العمل أو شركاء في المؤسسة (Caldwell et al, 2015, p3)، لتضمن بقائهم ومن ثم المحافظة على رؤسائها البشري .

كما أن السعر الداخلي يرتبط كذلك بنظام المكافآت والأجور التي يتحصل عليها رأس المال البشري، فمرونة الأسعار في التسويق الخارجي يقابلها معدلات الأجور لدى رأس المال البشري في التسويق الداخلي. ومثلما المسوق الخارجي يشعر بالقلق نتيجة مرونة سعر المنتج، كذلك رأس المال البشري قد يشعر بالقلق حول معدلات الأجور بالمقارنة مع آخرين في مؤسسات أخرى (Jones, 1986, p202). مما قد يؤدي إلى مغادرته المؤسسة، وبالتالي عليها مراعاة ذلك في تحديد السعر الداخلي. وتقديم المكافآت والأجور قريبة مما تمنحه المؤسسات الأخرى.

ووفقا لدراسات أجريت فان منح المؤسسة الأجور والمزايا أعلى من المتوسط (ما هو معروض لدى المؤسسات الأخرى) لرأس مالها البشري يزيد من مستويات الرضا والالتزام لديه (Akhavan et al, 2013, p138)، مما يشجعه على البقاء في المؤسسة. لان ما يتوقعه رأس المال البشري من المؤسسة في هذه الحالة فقط الحصول على مكافآت وأجور عادلة مقابل الخدمات التي يؤدونها (Davoudi & Kaur, 2012, p65)، أي الموازنة بين القيمة والتمن، بحيث يتم تقديم المكافآت والأجور كقيمة بناء على الثمن المبذول. لتضمن المؤسسة رضا رأسمالها البشري ومن ثم تفضيله البقاء بها مهما تحصل على إغراءات من المنافسين.

أما إذا كان الثمن اكبر من القيمة فان رأس المال البشري في المؤسسة لن يكون مهتم لا بالمؤسسة ولا بإتباع سياساتها، لذلك يجب عليها أن تولي اهتماما كبيرا للعلاقة بين "القيمة" التي يتحصل عليها رأس المال البشري ومهامه (أو تصرفاته ونشاطاته) المطلوبة. وذلك لكون إشراكه في قضايا المؤسسة، يفرض عليها فهم السعر الداخلي الخاص به ومعرفة القيمة التي يكتسبها من جراء إشراكه في مهامها وأنشطتها.

كما أن دور المؤسسة في هذه الحالة يكمن في تعديل المطلوب من رأس المال البشري (مهام وأنشطة ...) ومحاولة موازنتها مع ما يحصل عليه من قيمة، لأن تعاونه في أهداف وقضايا المؤسسة يمكن أن يحدث فقط إذا أيقن أنه يستفيد فعلا من تلك المشاركة، من خلال حصوله على القيمة المناسبة. وبخصوص ذلك ينصح Gummesson باستخدام طريقة العلاقات ربح - ربح بحيث وقت ما يشعر رأس المال البشري أنه يعمل في مؤسسة تعطيه شيئا له قيمة في مقابل مجهوداته المبذولة (Grayson & Hernandez, p15)، سيبقى في المؤسسة ولن يغادرها.

كما تساهم الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة لتقليل الفارق بين الثمن والقيمة إلى تحسين سياسات العمل بها، وتعزيز الثقة بينها وبين رأسمالها البشري، مما يؤدي إلى تشجيعه على البقاء، وبالتالي المحافظة على رأس المال البشري داخلها. من خلال فهم القيمة الممنوحة من حيث الرواتب وظروف العمل، لرعاية رأس المال البشري للتمكن من المحافظة عليه في المؤسسة (Sum C, 2011, p170). مما يعني بان السعر الداخلي يساهم في المحافظة على رأس المال البشري.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري ".

المطلب الرابع: مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري

يرى Hales بأنه ما يمكن تطبيقه في الترويج الخارجي يمكن أن يستخدم داخليا لإشراك وتحفيز وتوعية رأس المال البشري داخل المؤسسة (Hales, 1994, p56)، وبناء على ذلك يمكن أن يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، من خلال مساهمة الترويج الداخلي في العناصر التالية: استقطاب أفضل الموارد

البشرية، الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الأول: مساهمة الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية

التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للأداء الفعال (Keelson & Polytechnic, 2014, p4). من خلال أنه يركز على استقطاب أفضل الذين لديهم شغف لوضع العملاء أولاً والسعي من أجل تلبية احتياجاتهم والقدرة على إرضائهم (Strydom, 2004, p181). لذلك تعد عملية استقطاب أفضل عدد ممكن من الموارد البشرية للأداء في المؤسسة هو عامل رئيسي في التسويق الداخلي (Šimberová, 2007, p471)

فلا يمكن استقطاب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة ما لم يكن لديها إستراتيجية توظيف واضحة المعالم، وبناء سمعة باعتبارها وجهة العمل المفضلة، أي أن تكون جذابة للعمل فيها (Strydom, 2004, p166). وهو ما يتجسد من خلال الترويج الداخلي، الذي يتمثل في تشجيع الأنشطة الداخلية لرأس المال البشري في المؤسسة، مثل ترويج خطط التحفيز، والمزايا والمكافآت، والعلاقات العامة وما إلى ذلك التي تساعد على استقطاب وتحفيز رأس المال البشري (Mishra & Sinha, 2014, p677).

ومن عناصر الترويج التي يمكن أن تستخدم داخل المؤسسة وتساهم في الاستقطاب نذكر: الاتصالات الداخلية، الإعلان، كما يمكن استخدام الإشهار، البيع الشخصي، بغرض الإعلام والتأثير على سلوك ومواقف الموارد البشرية المحتملين لوظائف المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p30).

ومن خلال الاتصالات الداخلية يتم جمع البيانات حول احتياجات المورد البشري الداخلي ورغباته، اتجاهاته وسلوكياته، مؤهلاته ومعارفه، مما يسهل الاستقطاب الداخلي، ومع التواصل السليم، يمكن للإدارة فهم المورد البشري ومستوى الرضا والولاء لديه ومن ثم المنصب المناسب له (Mishra & Sinha, 2014, p676).

أما الإعلان الداخلي فهو يعمل على تعريف رأس المال البشري بالمؤسسة ووظائفها واستراتيجياتها للترويج لها. والإبلاغ عن كل ما هو جديد بها، من سياسات توظيف وترقية ونقل...، مما قد يساهم في الاستقطاب الداخلي والخارجي (Mishra & Sinha, 2014, p677). بحيث يرى Hales بأن عناصر الترويج التي تتكلم عن الممارسات المطبقة على رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة، يمكن تطبيقها على رأس المال البشري المحتمل من خلال المصادر الخارجية للاستقطاب لضمان أن أولئك الذين لديهم التوجه نحو العملاء هم من لديهم القدرة على أن يكونوا مسوقين للمنظمة، ونشر رسالتها وتحسين صورتها (Hales, 1994, p56). وذلك من خلال تعزيز صورة المؤسسة في أذهان رؤسائها البشري الحالي وكذلك المحتمل (Berthon et al, 2005,)

(p152)، بناء على كيفية تعاملها معهم من جهة (كعملاء داخليين) وما يقدم لهم من مزايا وخدمات من جهة أخرى.

لذا عند صياغة الإعلان للبحث عن أفضل الموارد البشرية، على المؤسسة التركيز في المنافع والامتيازات التي يمكن أن يحصلوا عليها في حالة وقوع الاختيار عليهم، ومحاولة التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعهم للاقتناع بالعمل في المنظمة (بلبالي عبد النبي، 2009، ص22). مما يعني بان الترويج الداخلي يساهم في استقطاب أفضل الموارد البشرية.

الفرع الثاني: مساهمة الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

نظرا لان التطورات التكنولوجية تتزايد يوما بعد يوم، يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسة، لأنها تعد الطريقة الأسرع لنقل المعلومات من مكان إلى آخر. بحيث تستخدم للترويج الداخلي لتحسين المعرفة لدي رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة، وتشجيعه على العمل بشكل أفضل من خلال الاستثمار في التعليم (Mishra & Sinha, 2014, p677). كما أن الترويج الداخلي لكي يكون فعالا داخل المؤسسة يجب أن يكون في أي لحظة وفي الوقت المناسب (Yang, p5). لضمان وصول المعلومات في وقتها وفي المكان المطلوب. وبأداة الترويج المناسبة.

كما أن البيع الشخصي أو العروض وجها لوجه مع رأس المال البشري في المؤسسة، يمكن أن تستعمل لإقناعه بالمشاركة في حل مشكل معين، أو لقيامه بمهمة ما، أو أدائه للوظيفة بطريقة مختلفة، أو طلب تعزيز بعض المهارات والمعارف (Ahmed & Rafiq, 2002, p31). ويسمح هذا التصور بترويج أفكار ومشاريع والقيم المفيدة للمؤسسة، من خلال التواصل عن طريق الحوار المباشر مع رأس مالها البشري حتى يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم (Bellaouaied & Gam, 2011, p5)، ومقترحاتهم واختيارهم بحرية مما يسهل معرفة كفاءاتهم وتخصصاتهم وما يناسبها من مناصب في المؤسسة، وذلك من خلال الترقية أو النقل والتحويل.

كما أن استعمال البيع الشخصي داخل المؤسسة يولد ويوطد العلاقات بين رأس المال البشري فيها والمسئول المباشر له، مما يساعد على استمرار التعامل والمشاركة بين الطرفين، وفتح مجال النقاشات المفتوحة وتوليد الأفكار. وهو ما يمكن أن يساهم في الاستثمار في تعليم رأس المال البشري داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: مساهمة الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

في السابق كان عدد قليل من المؤسسات تستثمر في الوقت والمال للتواصل مع العملاء الداخليين (Strydom, 2004, p127). لكن في الوقت الحاضر نجد بأن المؤسسة أصبحت بحاجة لإعطاء الجمهور الداخلي اهتماما مماثلا لجمهورها الخارجي. وأن تدرك أهمية دمج رسالتها الداخلية مع رسائلها الخارجية (Dubravka & Nina, 2007, p6). من خلال الاتصالات الداخلية، لأن مستقبل العلاقة بين المؤسسة

ورأسمالها البشري يعتمد على طريقة التواصل مع بعضهم البعض كعملاء داخليين وليس كموظفين، لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ونقائصهم للاستثمار فيها من خلال تدريبهم بناء على ذلك، وهو ما جعل المؤسسات تفكر الآن أكثر مما كانت عليه في الماضي حول كيفية التواصل مع رأسمالها البشري (Mat, 2008, p112-113).

كما يمكن أن تستخدم الاتصالات الداخلية للاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري لممارسات جديدة للعمل (Ioan & Ivana, 2011, p9). بحيث يعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري كوسيلة للحصول على المعرفة المطلوبة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلها (Ezekiel, 2014, p145)، وما يساعده على ذلك هو تبادل المعلومات في المؤسسة من خلال الاتصالات الداخلية، التي تضمن أن رأس مالها البشري يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المهمة في الوقت والمكان المناسب (Bansal et al, 2001, p69).

كما أن ترويج المبيعات يمكن أن يستخدم داخليا من خلال المنافسة بين رأس المال البشري في المؤسسة، بحيث تنحصر هذه المنافسة على كل ما يساهم في تقديم الأفضل للعملاء الخارجيين، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة معارفهم ومهاراتهم وتجديدها باستمرار، وخلق روح الإبداع والابتكار لديهم، ومن ثم تشجيعهم وتقديم المكافآت لمن قاموا بالأداء المطلوب. ويرى Ghujali & Abzari بان تفعيل عنصر الترويج الداخلي في المؤسسة يؤدي إلى تعزيز معارف ومهارات رأس المال البشري بها، وجعله أكثر وعيا وقدرة بالقضايا المتصلة بوظائفه (Abzari & Ghujali, 2011, p97). وهو ما يمكن أن يساهم في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: مساهمة الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري

إن المحافظة على رأس المال البشري يشكل تحديا للمؤسسات، لذلك نجدها استخدمت طرقا مختلفة ومتباينة للمحافظة عليه، بحيث تعد جميع استراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة تعمل من أجل ذلك، والتي تبدأ مع استقطاب الموارد البشرية المناسبة وتتواصل مع مشاركتهم والتزامهم للمؤسسة، وممارسة البرامج للمحافظة عليهم (Sheeraz et al, 2012, p272). ومن البرامج التي تساهم في المحافظة على رأس المال البشري للمؤسسة الترويج الداخلي .

بحيث يعمل الترويج الداخلي على تحفيز رأس المال البشري للتأثير على اتجاهاته بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وقيمها، وبخصوص ذلك يرى Javadein بأنه إذا كان رأس المال البشري لا يملك حافزا كافيا لاتجاهاته فإن المؤسسة تخضع للانحراف والفضل (Javadein et al, 2011, p369)، لأنه بذلك لن يبقى في المؤسسة وسيعمل على مغادرتها.

ولكي تتجنب المؤسسة ذلك عليها أن تخلق تأثير إيجابي في أذهان أسماؤها البشري، وان تروج لهم شعار التسويق الداخلي الذي يرى بان المورد البشري له الأولوية في المؤسسة (Sheeraz et al, 2012, p271)، من ناحية الاهتمام به والتعامل معه بناء على ما يلبي حاجاته ومتطلباته ويساهم في تحقيق رضاه. كما يمكن أن يساهم الترويج الداخلي في خلق جو المنافسة الايجابية بين الموارد البشرية في المؤسسة ومنحها المكافآت بناء على تقديم الأفضل (Alam, 2013, p2)، لتضمن المحافظة على رأسمالها البشري.

كما يمكن أن يستخدم الإعلان للمحافظة على رأس المال البشري الحالي وتحفيزه وتشجيعه على البقاء وإعطاء الأفضل (Yang, p5). من خلال التأثير على اتجاهات وسلوكيات رأس المال البشري للتوجه نحو خدمة العملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p31)، للحصول على الدعم للمؤسسة من اجل استمرارها في عملها وتحقيق أهدافها، نظرا لأنهم يمثلوا المؤسسة وينقلوا صورتها في المحيط الخارجي (المجتمع)، وهنا يكمن جوهر مفهوم التسويق الداخلي، بحيث إذا اهتمت المؤسسة برأس المال البشري وعملت على إرضائه وتوفير كل احتياجاته ومتطلباته، فان هذا بدوره ينعكس على أدائهم وعلاقاتهم الخارجية سواء مع العملاء الخارجيين أو المجتمع ككل، وبالتالي فرأس المال البشري هو صورة المؤسسة خارجها.

لذلك يرى Yang بان الحملات الاعلانية لا تستعمل فقط للحصول على اهتمام العملاء الخارجيين وتشجيع العملاء المحتملين لشراء المنتجات، ولكن يمكن أن تعمل على تحفيز الحاليين وتشجيعهم على البقاء وإعطائهم الأفضل للمحافظة عليهم (Yang, 2002, p5). وهو ما يمكن أن يساهم في الاحتفاظ رأس المال البشري داخل المؤسسة. وبناء على ذلك يرى Hales بان استخدام تقنيات الترويج مع رأس المال البشري يحتاج إلى أن تؤخذ على محمل الجد من طرف المؤسسة (Hales, 1994, p63). لكي تعطي نتائج ايجابية تنعكس على تحقيق أهدافها.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري ".

المطلب الخامس: مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري

ويشمل المكان الداخلي الجوانب المرئية والملموسة (تجهيزات المكاتب، أدوات ومعدات العمل، المباني...) وأيضا غير المرئية وغير الملموسة (علاقات العمل، الاحترام، الثقة، المتعة في العمل...) في العمل ومحيط العمل، التي تتم فيه المعاملات أو التبادلات بين الأطراف (المؤسسة ومواردها البشرية) (Ghujali, & Abzari, 2011, p97). وبناء على ذلك يمكن أن يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري، من خلال مساهمة المكان الداخلي في العناصر التالية: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الأول: مساهمة المكان الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية

التسويق الداخلي يركز على استقطاب أفضل الموارد البشرية الذين هم على استعداد لتنمو جنباً إلى جنب مع المؤسسة (Ioan & Ivana, 2011, p25). وبالتالي بدلاً من استقطاب المورد البشري والعمل على تدريبه للحصول على الخصائص المطلوبة مثل التوجه نحو العملاء، فإن الأفضل هو استقطاب الذين يمتلكون بالفعل هذه المهارات (Byju, 2013, p520). بحيث يعد المكان الداخلي كمروج للمؤسسة ويعمل على جاذبية أفضل الموارد البشرية إليها، لأن المكان الداخلي الجذاب يتميز بخلق الجو الذي يجلب الرضا للموارد البشرية (Isfahani et al, 2012, p168). كما يعمل المكان الداخلي على استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال أن المؤسسة هي مكان مميز للعمل فيه (Kale, 2012, p7).

ويشمل المكان الداخلي الظروف المرتبطة بالمؤسسة ككل، غير المترتبة بالضرورة عن القيام بوظيفة معينة والتي تؤثر على أداء رأس المال البشري ورضاه عن وظائفه أثناء تواجده في مكان العمل. وبالتالي على المؤسسة النظر في البيئة المادية ونظام تقديم الخدمات (Jones, 1986, p202)، لما لها من دور كبير في استقطاب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة.

كما تفضل المؤسسة في هذه الحالة استخدام المصادر الداخلية للاستقطاب، لأن المستقطب يكون على معرفة بالمكان الداخلي أفضل من آخر جديد، مثل تحويل أو نقل المورد البشري من منصب لآخر نظراً لكونه أكثر معرفة بذلك المكان وظروفه. كل هذه الخيارات يمكن أن تكون فعالة للمؤسسة خاصة من حيث التكلفة. ويؤكد بأنه ينبغي بناء علاقات جيدة مع جميع الموارد البشرية الذين يتقدمون لشغل وظائف في المؤسسة، بحيث يجب أن يوضع في الاعتبار إن كانوا عملاء داخليين (إن قبل توظيفهم) أو عملاء محتملين (إن رفض توظيفهم) ونتائج عملية استقطابهم سوف تؤثر على الطريقة التي ينظرون بها إلى المؤسسة ومنتجاتها في المستقبل (Strydom, 2004, p166). مما يعني بأن المكان الداخلي يمكن أن يساهم في استقطاب رأس المال البشري.

الفرع الثاني: مساهمة المكان الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري

وينبغي أن ينظر لتصميمات المكان الداخلي للعمل كجزء لا يتجزأ من مكونات تطوير رضا العملاء الداخليين، مما يشجع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (Strydom, 2004, p135-136). والذي تلجا إليه المؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات في المكان الداخلي (Ioan & Ivana, 2011, p13)، لأن هذا الأخير يساهم في جعل بيئة العمل مواتية للتعليم (Sum C, 2011, p170). حيث أن الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لتحسين نوعية المنتجات المقدمة هو الغرض من الأنشطة التسويقية الداخلية بما فيها المكان الداخلي (Ioan & Ivana, 2011, p15).

كما أن مكان العمل له علاقة أيضا بانسياب الحركة بين العميل الداخلي والمورد الداخلي (دريالي سهام، 2009، ص40) وهو ما يتجسد في مفهوم التوزيع الداخلي، الذي يقصد به درجة سهولة أو صعوبة تنقل رأس المال البشري من وإلى مكان عمله، وان حقه في تخصيص المكان المناسب له أمر بالغ الأهمية (Yang, 2002, p6)، والذي يدل على أن حركة رأس المال البشري يجب أن تكون مرنة في مكان ومحيط العمل، لتسهيل الحركة بما يتناسب مع وظائفه وأنشطته، بحيث تكون تجهيزات ومعدات العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن تلك الحركة المرنة في أداء المهام.

فكلما كان مكان ومحيط العمل معد بالشكل الذي يضمن التنقل المريح كلما كان الأداء أفضل من حيث الوقت والجهد والتكلفة. والذي يسمح بالاستثمار في تعليم رأس المال البشري من خلال تقاسم المعارف بين الموارد البشرية بالمؤسسة، والتعلم المشترك، لان حركتهم المرنة في مكان العمل تؤدي إلى سهولة تنقل المعلومات، مما يؤدي إلى تطوير معارفهم ومهاراتهم وزيادة خبراتهم مع مرور الوقت. مما يعني بان المكان الداخلي يمكن أن يساهم في الاستثمار في تعليم رأس المال البشري.

الفرع الثالث: مساهمة المكان الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

إن مكان العمل وظروفه المحيطة به تتطلب الاستثمار في تدريب رأس المال البشري للتأقلم معها والتكيف مع مستجداتها، لذلك فان الاستثمار في تدريب رأس المال البشري يزيد من مهاراته ويضمن لديه المعرفة اللازمة لأداء عمله بشكل جيد، ومع ذلك، قلة من المؤسسات يدركون قوة التدريب كأداة للتسويق. بحيث يرى Kale بأن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري يعزز كل هدف فرعي من التسويق الداخلي، ويعمل بمثابة المحفز في الحد من قلق رأس المال البشري وتشجيعه على قبول مكان عمله ودوره فيه (Kale, 2012, p6-7).

لأن ضغوط العمل تقل عندما يكون مكان العمل معد بشكل جيد، ويضمن أداء المهام بارتياح، فتزيد عنده مستويات الرضا. مما يشجع رأس المال البشري للاستثمار أكثر في تدريبه للتكيف بشكل أفضل مع متطلبات وظائفهم المتعلقة بمكان عملهم. مما يعني بان المكان الداخلي يمكن أن يساهم في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

الفرع الرابع: مساهمة المكان الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري

بما أن التسويق الداخلي يعتبر العميل الداخلي هو أكثر أصول المؤسسة أهمية، فانه يجب عليها خلق الوضع الذي يلبي احتياجاته ويجعله راض مما يشجعه على البقاء في المؤسسة، وبخصوص ذلك يرى Isfahani بأنه إذا كانت السعادة في الحياة هو هدف لبني البشر، فإن مهمة المؤسسة تطبيقه كإستراتيجية للمحافظة على أفضل أصولها البشرية والمتمثلة في رأس مالها البشري (Isfahani et al, 2012, p168). الذي يحدد نجاحها المستقبلي في السوق الداخلية والخارجية معا (Strydom, 2004, p133).

ويشمل المكان الداخلي موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، والمستوى التنظيمي والقسم الذي ينتمي إليه المورد البشري في المؤسسة (محجوبي الأخضر، 2010، ص40)، بحيث إذا كان المورد البشري ينتمي إلى المستويات التنظيمية العليا، وكانت المؤسسة تتميز باللامركزية وتمنح رأسمالها البشري الحرية في اتخاذ القرار، فإن هذا يعد عامل محفز له للبقاء بها. لأن المكان الداخلي لما يكون معد بالشكل الذي يضمن راحة رأس المال البشري النفسية والعملية فإن هذا يشجعه على البقاء في المؤسسة والمحافظة على منصبه بها. مما يعني بأن المكان الداخلي يمكن أن يساهم في المحافظة على رأس المال البشري.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري " .

واستناداً إلى ما سبق، يتضح بأنه إذا طبق التسويق الداخلي بنجاح في المؤسسة سوف يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الايجابية تجاه العمل لرأسمالها البشري، ووضع أقصى جهوده لانجاز المهام (Awan et al, 2015, p217). مما يعني بأن التسويق الداخلي يعمل على كيفية تنمية رأس المال البشري من اجل التوجه والوعي بالعملاء (Monger, 2014, p1). وذلك من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية ومن ثم العمل على الاستثمار فيها بالتعليم والتدريب، ثم المحافظة على رأسمالها البشري من خلال خلق بيئة عمل تلبي احتياجاتهم.

وبخصوص ذلك يرى Javadein بأنه إذا كانت المؤسسة تهدف لتنمية رأس مالها البشري فإن التسويق الداخلي هو المناسب، لأنه وسيلة لتحسين إمكانات مواردها البشرية (Ghorbani & Sedeh, 2014, p636)، ويعمل على حل القضايا المتعلقة بالإنتاجية الداخلية، التوجه نحو السوق، والتنفيذ الناجح للبرامج المناسبة للمؤسسة (Javadein et al, 2011, p366)، وتنمية كفاءاتها الداخلية لضمان النجاح الخارجي لها (Grayson & Hernandez, 2010, p6)، من خلال إرضاء العملاء.

ويعتقد العديد من الباحثين أن التسويق الداخلي يؤثر على عمليات المؤسسة، وذلك من خلال جعل مواردها البشرية يتصرفون كمسؤولين مستقلين، والنظر إليهم على أنهم أصول للاستثمار وليس تكلفة يجب أن يسيطروا عليها بالرقابة (Sadeghloo et al, 2014, p317)، ويجب أن تعاملهم المؤسسة على أنهم عملاء داخليين لأن هذا يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية لها من خلال إرضائهم للعملاء (Mohammadi et al, 2012, p2338). وان تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة غير ممكن دون العزيمة القوية والقبول الداخلي والجهد الذاتي لرأس مالها البشري (Sadeghloo et al, 2014, p317).

كما أن التوجه نحو العملاء يتطلب إجراءات داعمة من رأس المال البشري لضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية، الذين يتميزون بالمعارف والكفاءات والاتجاهات اللازمة، والمحافظة عليهم يتطلب سياسات أجور تنافسية. أما الاستثمار في التعليم والتدريب يعد ضروري لضمان أن رأس المال البشري يكون لديه المهارات والكفاءات اللازمة لإنتاج المنتجات على مستوى الجودة التي يتوقعها العملاء والاستفادة من الفرص التسويقية بنجاح، وغرس القيم الثقافية للتوجيه نحو العملاء (Ahmed & Rafiq, 2002, p60).

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو إثبات كيف وإلى أي مدى يمكن استخدام أدوات التسويق الداخلي مثل التجزئة الداخلية، وعناصر المزيج التسويقي الداخلي لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. بحيث كان الاعتقاد سائدا ولفترة طويلة من الزمن بأن العميل يمكن أن يتواجد خارج المؤسسة فقط، في حين أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير هذا الاعتقاد وبأن العميل قد يكون داخل المؤسسة أيضا، والتأكيد على ضرورة فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة ومع العملاء الخارجيين.

فالتسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليه من اتجاهات مختلفة، مما شكل مجموعة متنوعة من المعاني التي أعطيت له. والتي من الممكن تصنيفها وفقا لنطاقها والمنظور السائد إلى أربعة مجموعات هي: التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية؛ التسويق الداخلي باعتباره استخدام أدوات التسويق في السوق الداخلية؛ التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين؛ التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة من قبل الباحثين في مجال التسويق الداخلي والمساهمات المتعددة، إلا أنها لم تتمكن من إعطاء تعريف واضح ومحدد للتسويق الداخلي، وهو ما أدى إلى ظهور عدة اتجاهات في تعريفه والتي عرفت عدة انتقادات نظرا لتركيزها على جانب معين للتسويق الداخلي وإهمالها لآخر. وهو ما ساهم في ظهور توجه حديث يطالب بالنظر للتسويق الداخلي كمفهوم كلي، وليس فقط من جانب معين.

ويعد Gronroos أول من تحدث عن المدخل الشمولي للتسويق الداخلي، والنظر إليه باعتباره جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، وبالتالي هو أوسع من النظر له من مدخل معين. ويتم تعريف المدخل الشمولي للتسويق الداخلي باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية بغرض تجديد المعارف (الداخلية)، والقدرة على تنمية رأس المال البشري، بحيث تم توجيه هذا المدخل نحو الاستغلال الكامل لرأس المال البشري المتاح في المؤسسة.

ويعود سبب ظهور عدة محاولات واتجاهات لتعريف التسويق الداخلي، إلى أن كل منها جاءت في حقبة زمنية معينة، وبأن التسويق الداخلي عرف عدة مراحل لتطوره، تتلخص في ثلاث مراحل أساسية، تتمثل المرحلة الأولى في تحفيز ورضا العميل الداخلي، المرحلة الثانية تمثل التوجه نحو العميل، والثالثة تعرف بإدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات.

وبالرغم من عدم وجود توافق في الآراء بشأن مفهوم التسويق الداخلي، إلا أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أهميته وأهدافه. بحيث اكتسب التسويق الداخلي الاعتراف في كلا الساحتين الأكاديمية والتجارية كوسيلة لتعزيز رضا كل من العملاء والموارد البشرية.

لذلك فإنه في ظل مفهوم التسويق الداخلي تحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأهمية السوق الداخلي لنجاحها، والتي توحى بأن المؤسسة سوق داخلي تضم موردين وعملاء داخليين وتقوم بينهم علاقات تبادل وتفاعل. ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق التسويق الداخلي بشكل صحيح في سوقها الداخلي عليها معرفة وفهم وتشخيص المفاهيم الأساسية له، والتي تتمثل في المفاهيم التالية: التجزئة الداخلية، المزيج التسويقي الداخلي، والتي تجسد مبادئ وأدوات التسويق داخل المؤسسة.

الفصل الرابع :
الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي
في تنمية رأس المال البشري

تمهيد

بعد ما تم التعرف في الفصول السابقة على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، واستكمالاً للإجابة عن الإشكالية المطروحة (كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري)، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية لولاية بسكرة، والمتمثلة في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، مجمع عموري، مؤسسة تكرير الملح الوطنية، هذا الاختيار لم يكن تلقائياً بل إلى الموقع الهام الذي تحتله المؤسسات في السوق المحلية والوطنية، وفي مجال نشاطها وجودة منتجاتها، وكذا طريقة تسييرها وتعاملها مع مواردها البشرية، هو ما ساهم في اختيارها.

ويأتي هذا الفصل لإبراز التسويق الداخلي ومحاولة توضيح مساهمته في تنمية رأس المال البشري. وذلك من خلال تقسيمه إلى خمسة مباحث: المبحث الأول بعنوان " تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة "، يتم من خلاله التعريف بالمؤسسات محل الدراسة وكذلك الهيكل التنظيمي لها، ومن ثم التطرق إلى قياس معدل التسويق الداخلي وكيفية تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

أما المبحث الثاني بعنوان " تفرغ وتحليل استبانة الدراسة"، يتم من خلاله التطرق إلى الثبات والصدق في أداة الاستبيان، تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية، ثم حول محور تنمية رأس المال البشري، ثم حول محور التسويق الداخلي. ومن ثم تفسير نتائج تحليل الاستبيان.

أما المبحث الثالث بعنوان " اختبار فرضيات الدراسة"، ويتم فيه التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة من خلاله مساهمة كل من التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلية في تنمية رأس المال البشري.

أما المبحث الرابع بعنوان " تفرغ وتحليل مقابلة الدراسة"، فيتطرق إلى المشاركون في مقابلة الدراسة، وكذا كيفية إعدادها وإجراءاتها، كما تم التطرق إلى ثبات وصدق أداة المقابلة، تحليل ومعالجة بياناتها، ومن ثم تفسير نتائج المقابلة.

أما المبحث الخامس فهو بعنوان " تفسير نتائج الدراسة"، والذي نتطرق من خلاله إلى تفسير نتائج مساهمة كل من التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي، في تنمية رأس المال البشري.

المبحث الأول: تحديد واقع متغيرات البحث في المؤسسات محل الدراسة

يشرح هذا المبحث واقع متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، تنمية رأس المال البشري) في المؤسسات محل الدراسة. والذي نهدف من خلاله إلى إيضاح الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك بالتعريف بالمؤسسات محل الدراسة، ومعرفة الهيكل التنظيمي لها، ثم قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة، وبعدها نتعرف على كيفية تنمية رأس المال البشري في تلك المؤسسات.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاثة مؤسسات تنشط في ولاية بسكرة، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، مجمع عموري، مركب تكرير الملح الوطاية.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر



وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

بحيث تعد اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي

2002 تحت رقم 02B 0018083

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. وفي 1 جانفي 2003 بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

بحيث سطرت إدارة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

1. تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
2. تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
3. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات؛

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بخلق فروع لها مختصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي :

1. فرع اتصالات الجزائر "موبليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
2. كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" : مختص في تكنولوجياية الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مبروطة حاليا بشبكات الأنترنات Intranet عن طريق شبكة "جواب".
3. الفرع الثالث متمثل في اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيايات الساتل والأقمار الصناعية؛

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. بحيث وصل طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية في 2013 إلى 47.000 كم. ومن أجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تكونت الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائية وأرضية وفضائية. كما تجدر الإشارة إلى أنه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013، أي زيادة قدرتها 57% . وفيما يتعلق بعدد زبائن الإنترنت ذو التدفق

السرّيع فقد انتقل من 178.707 زبون في نهاية 2007 إلى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60 % منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WiFi . لذلك تم تصنيف الجزائر من بين الدول الإفريقية الخمسة التي تجمع 90 % من مشتركى الانترنت ذو التدفق السريع إلى جانب المغرب و تونس و مصر و جنوب إفريقيا.

والوصول إلى تلك النتائج كان بفضل طريقة تسيير المؤسسة، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البلّيدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم. وتحتوي هذه المديرّيات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني و341 وكالة تجارية.

أما فيما يخص الموارد البشرية، في سنة 2003 كان لاتصالات الجزائر 20.845 عامل مع نسبة تأطير ضعيفة جدا لا تتجاوز 2 % أما في 2013 لديها 5.879 إطار وإطار سامي من بين 21.357 موظف بنسبة تأطير قدرها 27% . أما عدد الموارد البشرية إلى غاية 31 جويلية 2014 (تقييم حسب الأصناف) يقدر بـ 21.560 عامل، وذلك حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): عدد الموارد البشرية لاتصالات الجزائر إلى غاية 31 جويلية 2014 حسب الأصناف

الأصناف	التنفيذ	التحكم	إطار	إطار سامي	المجموع
مقر تواجد المؤسسة/ المحمدية بالعاصمة	329	220	921	342	1812
الجزائر	1326	972	873	24	3195
عنابة	456	331	550	14	1351
بشار	282	224	337	15	858
البلّيدة	562	411	602	14	1589
باتنة	443	390	532	13	1378
الشلف	435	305	461	16	1217

2292	23	982	576	711	قسنطينة
771	18	302	203	248	الأغواط
1536	17	548	370	601	ورقلة
1790	21	724	420	625	وهران
1434	17	650	329	438	سطيف
1191	16	464	293	418	تلمسان
1146	11	373	335	427	تيزي وزو
21560	561	8319	5379	7301	المجموع

المصدر: موقع اتصالات الجزائر <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=effectifs>

وتتضمن اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - إلى غاية 30 نوفمبر 2015، 16 فرع عبر الولاية، إلى جانب 26 مقهى انترنت معتمد و05 وكالات تجارية عبر إقليم الولاية وهي: القنطرة، سيدي عقبة، طولقة، أولاد جلال، خنقة سيدي ناجي. ويقدر عدد العملاء في الهاتف الثابت بـ 51275، أما عدد العملاء في الانترنت فانه يقدر بـ 31344. أما نسبة التوصيلات فهي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نسبة التوصيلات لشبكة الهاتف الثابت والانترنت لاتصالات الجزائر بمديرية بسكرة

المعطيات	سعة التوصيل	توصيل الزبون	عدد التوصيلات
شبكة الهاتف الثابت	96146	56764	%59.04
الانترنت	42669	25717	% 60.27

المصدر: موقع اتصالات الجزائر <http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=effectifs>

الفرع الثاني: التعريف بمجمع عموري



هو مجمع عائلي بدأه الوالد "عموري عموري" الذي كان مقاول في الأشغال العمومية والبناء في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينات، حيث كان آنذاك يتولى بناء أربع ثانويات في وقت واحد، وكان يواجه مشكل كبير في تأمين مادة الآجر، وبما أنه كان يملك محجرة ومصنعين للمشروبات الغازية في كل من باتنة وتقرت، راودته فكرة إقامة مصنع للآجر في مدينة بسكرة مع بداية انفتاح الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق في أواخر 1986، فحاز على رخصة البناء والاعتماد من هيئة التخطيط بالوزارة سنة 1987.

وفي نفس السنة تحصل على مشروع جديد يتمثل في اعتماد انجاز مصنع بطاقة إنتاج 50 ألف طن سنويا، وبعدها وفي نفس السنة توفي الوالد واستلم السيد عموري لعروسي إدارة المجمع، فكان أول وأكبر مصنع خاص للآجر في بسكرة والجزائر ككل يحمل تسمية "عموري عموري" والذي يعد النشاط الرئيسي للمجمع. وبعد ذلك بدأ النشاط يتطور ويتنوع والمجمع ينمو ويكبر إلى أن أصبح يشمل حوالي 20 مصنع لإنتاج الآجر الأحمر على مستوى الوطن، و9 فروع مختلفة الأنشطة، وهو بذلك يلبي كافة الاحتياجات الجزائرية من الآجر. بحيث ينشط المجمع في قطاع مواد البناء، ويتخصص بالضبط في إنتاج الآجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): أنواع منتجات الآجر الأحمر لمجمع عموري بالوحدة

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
آجر 4 ثقب	30×20× 5	3
آجر 8 ثقب	30×20×10	5
آجر 12 ثقبا	30×20×15	6
الأوردي: نوع من مواد البناء خاص بالأسقف	30×33×16	7.5

المصدر : وثائق المجمع.

ويتكون مجمع عموري من 14 وحدة لصناعة الآجر موزعة عبر خمس ولايات هي (بسكرة، الجزائر، الوادي، الأغواط، والجلفة)، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): وحدات الأجر لمجمع عموري

عدد العمال	الطاقة الإنتاجية (طن/السنة)	الوحدة
150	250 000	وحدة الرعاية
100	100 000	محطة عمار
100	80 000	ش.ذ.م.م عموري عموري
300	250 000	ش.ذ.م.م الأخوة عموري
200	300 000	ش.ذ.م.م S.Z.T.
200	200 000	ش.ذ.م.م. الوطاية للفخار
200	100 000	ش.ذ.م.م. بي.م.أ.بي
350	250 000	ش.ذ.م.م.ش.و. عموري لعروسي
200	250 000	ش.ذ.م.م عموري للفخار
300	300 000	ش.ذ.م.م الحاجب عموري
300	300 000	SARL BAL
250	250 000	SARL FACMACO
200	250 000	ش.ذ.م.م العمورية
150	120 000	SARLCERAMIQUE DU SUD
3 000	3 000 000	المجموع

المصدر: وثائق المجمع .

ونتيجة لتحقيق الاكتفاء الذاتي في السوق الجزائرية للأجر الأحمر انتقل المجمع إلى أنشطة أخرى منها:

1. شركة الاستيراد للشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية: تشغل حوالي 80 عامل ولها 30 فرع على المستوى الوطني Soframamex، والتي تمثل أربع علامات كبرى لشركات صينية تختص في صناعة الحافلات، الشاحنات وعتاد الأشغال العمومية XGMA، King Long.
2. وحدة التجارة العامة - بسكرة - عدد العمال: 80 عامل.
3. وحدات للنقل الجامعي - بسكرة، البويرة، الاغواط، غرداية، تيسمسيلت، عين الدفلى (الأخوة عموري، أبناء عموري، عموري للنقل). ويحتل المجمع المرتبة الثانية في مجال النقل الجامعي بعد مؤسسة طحكوت. ويمكن تمثيل وحدات النقل السابقة بالتفصيل في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): وحدات النقل الجامعي لمجمع عموري

العدد/الولاية	بسكرة	البويرة	الأغواط	غرداية	تيسمسيلت	عين الدفلى	المجموع
عدد الحافلات	120	100	100	20	08	29	377
عدد العمال	160	130	130	30	15	45	510

المصدر: وثائق المجمع.

أما عن المشاريع في طور الانجاز لمجمع عموري فهي عديدة ومتنوعة نذكر منها

1. ثمانية وحدات لصناعة الأجر: بطاقة إنتاجية 200 000 طن/السنة لكل وحدة، وعدد العمال المتوقع تشغيله حوالي 1500 عامل، بحيث تتوزع الوحدات كما يلي:

(أ) على المستوى المحلي:

- وحدتان في الجلفة (الجلفة 01 والجلفة 02)؛
- وحدة في الوطاية (بسكرة). ش ذ م ش و عموري لزھاري؛
- وحدة في البرانيس (بسكرة). ش ذ م م سحاري الوطاية؛
- وحدة في جامعة (الوادي). ش ذ م م عموري بريك؛
- توسعة لمصنع الحاجب للفخار؛
- مصنع الأجر باتنة؛

(ب) على المستوى الدولي:

- وحدة لصناعة الأجر بالمملكة العربية السعودية على مساحة 20 هكتار؛

2. مشروع مصنع للاسمنت: ببلدية البرانيس ولاية بسكرة بطاقة إنتاجية مقدرة بـ 1 000 000 مليون طن/السنة ويشغل حوالي 600 عامل بالإضافة إلى توسعته بسلسلة إنتاج ثانية مقدرة بـ 1000000 مليون طن إضافية.

3. وحدة لصناعة الأقفال البلاستيكية والخيط البلاستيكي: المستعمل في ربط الأجر

FEUILLARD بباتنة تشغل حوالي 120 عامل بالإضافة إلى توسعة بسلسلة إنتاج ثانية.

4. وحدة لصناعة قطع الغيار: الخاصة بمصانع الأجر تشغل حوالي 30 عامل.

5. وحدة للتنظيف: تشغل حوالي 50 عامل أشغال الطرقات والمباني.

6. محجرة بالأغواط وأخرى ببسكرة للحصى وممرلتين بوادي جدي بلدية ليوة تشغل حوالي 60 عامل للوحدة.

7. مشروع مصنع لتكريب الشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية: بولاية بسكرة ويشغل حوالي 600

عامل. سيدخل مرحلة الإنتاج قريبا بمعدل 7 شاحنات و حافلات في اليوم الواحد، و قال رئيس المجمع بأن المشروع بدأ سنة 2008 لكنه أجبر على التوقف بأمر من الحكومة لحماية المؤسسة الوطنية

للسيارات الصناعية من المنافسة المتوقعة قبل أن ترخص الحكومة من جديد ببناء المصنع الخاص الذي سيفتح آفاقا جديدة لتطوير صناعة السيارات الصناعية بالجزائر. وأوضح بأن منتجات جزائرية كثيرة ستستفيد من مصنع بسكرة للشاحنات والحافلات حيث تقرر تركيب لواحق منتجة محليا كالكراسي وغيرها.

8. مصنع المياه المعدنية بالقنطرة به حوالي 50 عامل.
9. مؤسسة الترقية العقارية (عموري لزهاري) تشغل حوالي 50 عامل.
10. مؤسسة الترقية العقارية (تعمير بسكرة) تشغل حوالي 300 عامل بصدد انجاز 1000 مسكن.
11. شركة الإخوة طير 75% أسهم مجمع الإخوة عموري تضم حوالي 30 عامل.
12. شركة التأمينات 2a 75% للمجمع و25% لشركة التأمينات 2a تضم حوالي 06 موظفين.
13. أما على المستوى الدولي: فيضم المجمع البسكية للاستيراد والتصدير والتي تشغل حوالي 04 موظفين. بالإضافة إلى شركة Tijolos & Conselhos متخصصة في بيع وحدات صناعة الآجر 100% ملك للمجمع بالبرتغال. وشركة خاصة بالخزائن الكهربائية 75% ملك للمجمع و25% للشريك الأجنبي بالبرتغال تشغل حوالي 60 عامل. بالإضافة إلى شركة خاصة بالقرميد والآجر المعبئ 50% ملك للمجمع و50% للشريك الأجنبي Ezo Tella بالبرتغال تشغل حوالي 60 عامل.

ويوجد على رأس المجمع السيد عموري لعروسي المدير العام للمجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات، بحيث يوجد على رأس كل وحدة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة. بحيث كل وحدة مستقلة بهياكلها وإدارتها، لكن تخضع لإدارة مركزية يسيروها المدير العام للمجمع "عموري لعروسي" ونائبه "سليم لعروسي".

الفرع الثالث: التعريف بمركب تكرير الملح الوطاية



يقع مركب تكرير الملح ببلدية لوطاية التي تبعد بـ: 25 كلم شمال ولاية بسكرة ويتربع على مساحة 13 هكتار حيث 2 هكتار منها مغطاة وهو واحد من أهم الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للأملح E.NA.SEL الواقع مقرها بمدينة قسنطينة وقد انطلقت أشغال إنجازها في سبتمبر 1976، بعد دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للأبحاث واستغلال المناجم (Sonarem سابقا) احتياطات الملح الحجري بجبل ملاح بمنطقة الوطاية الذي يبعد

عن المركب بـ: 3 كلم حيث قدرت هذه الاحتياطات بـ: 150 مليون طن. وقد أشرفت على إنجاز هذا المركب ثلاث شركات أجنبية هي: Ravo Corporaion الأمريكية و Dravo Constrution الإيطالية، وشركة Dolleans الفرنسية، ولكن هذه الأشغال توقفت خلال الفترة 1980-1982 نتيجة خلافات بين الشركة صاحبة المشروع والشركات الأجنبية المكلفة بالإنجاز، أما الانطلاق الفعلي للإنتاج فقد كان 1982/10/13 تحت إشراف خبراء من شركة Dravo Constrution أين تم إنتاج 290 طن من الملح المكرر في غضون 41 يوما من تاريخ الانطلاق.

بعد ذلك رحلت شركة Dravo Constrution في نوفمبر 1985 لتخلفها شركة Saltec Lavalin على عمليات الإنتاج والصيانة والمتابعة، ولقد كان الهدف من إنشاء المركب في البداية تلبية احتياجات مركب المواد البلاستيكية ENIP بسكيدة المقدرة بـ: 70 000 طن سنويا من الملح الصناعي وكذا تغطية احتياجات شرق البلاد بـ: 40 000 طن سنويا من الملح الغذائي إضافة إلى تلبية جزء من احتياجات آبار البترول بـ: 30 000 طن سنويا من الملح الصناعي.

هذا ويعد مركب الملح بالوطاية من أهم الوحدات الإنتاجية التابعة للمؤسسة الوطنية ENASEL التي أنشئت بموجب المرسوم 444-85 المؤرخ 1983/08/16، وقد تحولت هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات الوطنية إلى شركة ذات أسهم (S.P.A) في 1990/06/04.

وتعد E.NA.SEL شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي يقدر بـ: 504 000 000 دج وهي أكبر منتج وموزع جزائري للملح، والتي تضم 06 وحدات للإنتاج هي: بطيوة بوهران، سيدي زيان بغيليزان، قرقور العمري بسطيف، المغير بالوادي، أولاد زواي بأم البواقي، من أجل إنتاج سنوي يقدر بـ: 300 000 طن من الملح الشمسي، ومركب تكرير الملح بالوطاية الذي يقدر إنتاجه بـ: 50 000 طن، مما يعني أن إنتاجه متنوع يمس جميع مجالات النشاط وهي: غذاء، إذابة الثلوج، زراعة، صيدلة، مواد التجميل، صناعة، معالجة المياه. بالإضافة إلى ذلك تضم المؤسسة الوطنية للأملاح 04 وحدا للتوزيع وهي: وحدة توزيع الجزائر العاصمة، وهران، بجاية، عنابة، مع العلم أن جميع وحدات الإنتاج تنتج الملح المعالج "الشطوط" باستثناء مركب تكرير الملح بالوطاية فهو ينتج نوعين من الملح المعالج والملح المكرر المستخرج من جبل الملح الذي يبعد عن المركب بـ 3كم.

ويعد الملح المكرر المنتج من قبل المركب من أجود أنواع الملح على المستوى الدولي ذلك أن نقاوته تصل إلى 99,99% خاصة وأنه مطابق للمعايير الدولية، وهو ما أهله لأن يكون قطبا صناعيا هاما وتحصله على شهادة الجودة الشاملة في 2004/11/20 المتمثل في ISO 9001:2000، وفي سنة 2006 تعطلت آلة تكرير ملح الجبل وتوقف إنتاج الملح المكرر ليواصل الإنتاج بالملح المعالج فقط لحد الآن.

وفيما يخص نشاط المركب فإنه ينتج ثلاثة أنواع من الأملاح وهي: الأملاح الصناعية، الأملاح الغذائية، الأملاح الخاصة ويشكل عام ينتج المركب عدة أصناف من الملح يمكن تصنيف أهم هذه الأنواع في الجدول التالي، مع العلم أن المركب أنتج في السابق (2009) مادة الجافيل لكنها توقفت بعد ستة أشهر من الإنتاج، وأخر إنتاج للمؤسسة يتمثل في الملح الصيدلي ميدي سال (Médisal).

الجدول رقم(19): أنواع الأملاح المنتجة من قبل مركب تكرير الملح

الأملاح الخاصة (sels spéciaux)	الملح الصناعي (el industriel)	الملح الغذائي (sel alimentaire)
1-قارورة Médisel 100 غ	1-ملح صناعي غير معبأ (non lavé)	1-رفيع كيس مربع 1 كغ
2- كيس 60 غ Médisel en dose	2-ملح cosmétique 2/25	2-رفيع علب 4 كغ
3-بكرينات الصودا 175 غ	3-ملح (traite) 1/25 (lavé 1 fois)	3-رفيع قارورة (60غ، 250غ، 750 غ) import و 250 غ local
4-بكرينات بالجرعة 60 en dose غ	4-رفيع (non iodé) كيس 25 كغ	4-رفيع كيس 4 كغ
5-ملح الحمام (60 غ en dose	5-ملح معطر (traite) كيس 25 كغ	5-رفيع (petit sel) 20 غ
غرافة GARAFE 560 غ) قارورة 2 كغ	6-قرص ملح raf كيس 25 كغ	6-شمسي كيس مربع 1 كغ
6-سلمة أقراص مضغوطة 36 قرص	7-ملح مسحوق (loudre)	7-شمسي (super) 1كغ
7-جيم علب 4 كغ ، جيم كيس 4 كغ، كيس 2 كغ		8-شمسي كيس (Sec) (4 كغ، 20 كغ (séché))
8-أنيا (ANIA) علب 4 كغ، كيس 4 كغ، كيس 2 كغ		9-شمسي (15×1كغ) (Boulangers)
9-سلمة Pastille sac 4كغ		10-شمسي (Boulangier) كيس 25 كغ
		11-سلسبيل 1 coussier كغ
		12-شمسي (salière) 2 كغ

المصدر: بناء على وثائق المؤسسة

ونتيجة للإنتاج المتنوع لأنواع الملح المنتجة، فإن المركب يتعامل مع أنواع مختلفة من الزبائن حسب استخدامات المنتج، وهذا ما أدى بأن رقم الأعمال يتأثر بعدد الزبائن حيث نلاحظ تذبذب في تطور رقم الأعمال من سنة 2002 إلى 2008، حيث وصل إلى أدنى قيمة له في 2006 بسبب توقف إنتاج الملح المكرر ليرتفع بقوة في 2008 ليصل إلى 142.3 مليون دج. ويقدر رقم أعمال مركب تكرير الملح إلى غاية

نهاية 30 نوفمبر 2015 بـ 115 404 809. 00 دج. بسبب تطور المبيعات باختلاف مجال الوحدات حيث تضم ثلاث مجالات : تطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق المحلي) وتطور المبيعات خارج مجال الوحدات (السوق الخارجي) وتطور المبيعات ما بين الوحدات.

والى جانب المتعاملين المحليين يتعامل المركب مع كل من الدول التالية: بصفة دائمة مع فرنسا واسبانيا من خلال ملح إذابة الثلوج. ومؤخرا تم التعامل مع كل من السنغال وكوديفوار من خلال ملح الطعام بحيث تم التصدير مباشرة من الوطاية، لأنها في السابق كانت تصدر من الوحدات الأخرى.

وفيما يخص المنافسين فان المركب وبعد تخليه عن ملح الجبل واعتماده فقط على ملح الشطوط، فانه أصبح يواجه منافسة حادة ما قرابته تسعة منافسين، ثلاثة من بلدية سطيل ولاية الوادي، وثلاثة من بلدية الحمراية ولاية الوادي، وثلاثة منافسين آخرين بولاية بسكرة، مما يدل على تمركز أكبر المنافسين للمركب يقع في ولاية الوادي .

أما فيما يخص الجوائز التي تحصل عليها مركب تكرير الملح فهي تتمثل في : الجائزة الجزائرية للجودة 2006، وتحصلت منذ 2004 على شهادة المطابقة إيزو ISO 9001 نسخة 2000.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة

بحيث يوضح الهيكل التنظيمي عادة المستويات التنظيمية للمؤسسة، والأنشطة والمهام الموزعة على الموارد البشرية بها، كما يمثل كذلك الوظائف ومسؤولياتها عبر جميع المستويات التنظيمية، وهو يعكس نشاط المؤسسة وأهدافها. وبناء على ذلك يهدف هذا المطلب للتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. بحيث تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية تتمثل في: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية

إضافة إلى مديرتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

بحيث يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. ومؤسسة اتصالات الجزائر هي في شكل هيكل هرمي مقسم إلى أربع هياكل تنظيمية هي: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر؛ الهيكل التنظيمي للمديريات الإقليمية؛ الهيكل التنظيمي للوحدات العملياتية؛ الهيكل التنظيمي للوكالات التجارية.

ونظرا لأن الدراسة تقتصر على الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة- فإن الهيكل التنظيمي لها تتدرج تحته سبعة خلايا تنشط تحت رئاسة وسلطة مباشرة للمدير العام للمديرية، بالإضافة إلى ستة أقسام، بحيث تتمثل هذه الخلايا والمصالح فيما يلي:

أولاً، المدير: وهو المسئول المباشر في المديرية، وتتدرج تحته سبعة خلايا هي: خلية الوقاية والأمن؛ خلية الاتصال؛ خلية المراقبة والتقارير الإدارية؛ خلية تسيير الشؤون القانونية؛ خلية البنية التحتية؛ خلية التفتيش المحلي والتي تضم بدورها فرعين هما: مدقق الحسابات التقنية، و مدقق الحسابات التجارية؛ خلية الحمولة.

ثانياً، قسم الموارد البشرية: ويتكون من المصالح التالية: مصلحة إدارة الوظائف؛ مصلحة التدريب؛ مصلحة العلاقات الاجتماعية المهنية.

ثالثاً، القسم التجاري: ويتكون من المصالح التالية: مصلحة العلاقات مع الزبائن؛ مصلحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية؛ مصلحة التحصيل.

رابعاً، القسم التقني: ويضم المصالح التالية: مصلحة الشبكات المعلوماتية؛ مصلحة التشغيل وصيانة المعدات؛ مصلحة الهندسة والتخطيط؛ مصلحة التوزيع؛ المركز الرئيسي للخطوط الهاتفية "CCLT"؛ مركز الطاقة "CRE"؛ مركز التضخيم الهرتيزي "CAH"، مركز الخطوط الطويلة "CEL"؛ مركز صيانة الخطوط "CMT"؛ مشروع "MSAN"؛ مشروع "4G".

خامساً، قسم المالية: مصلحة المحاسبة؛ مصلحة الميزانية؛ مصلحة الخزينة.

سادساً، قسم الوسائل والممتلكات: ويضم مصلحة الشراء، مصلحة التراث، والوسائل اللوجستية.

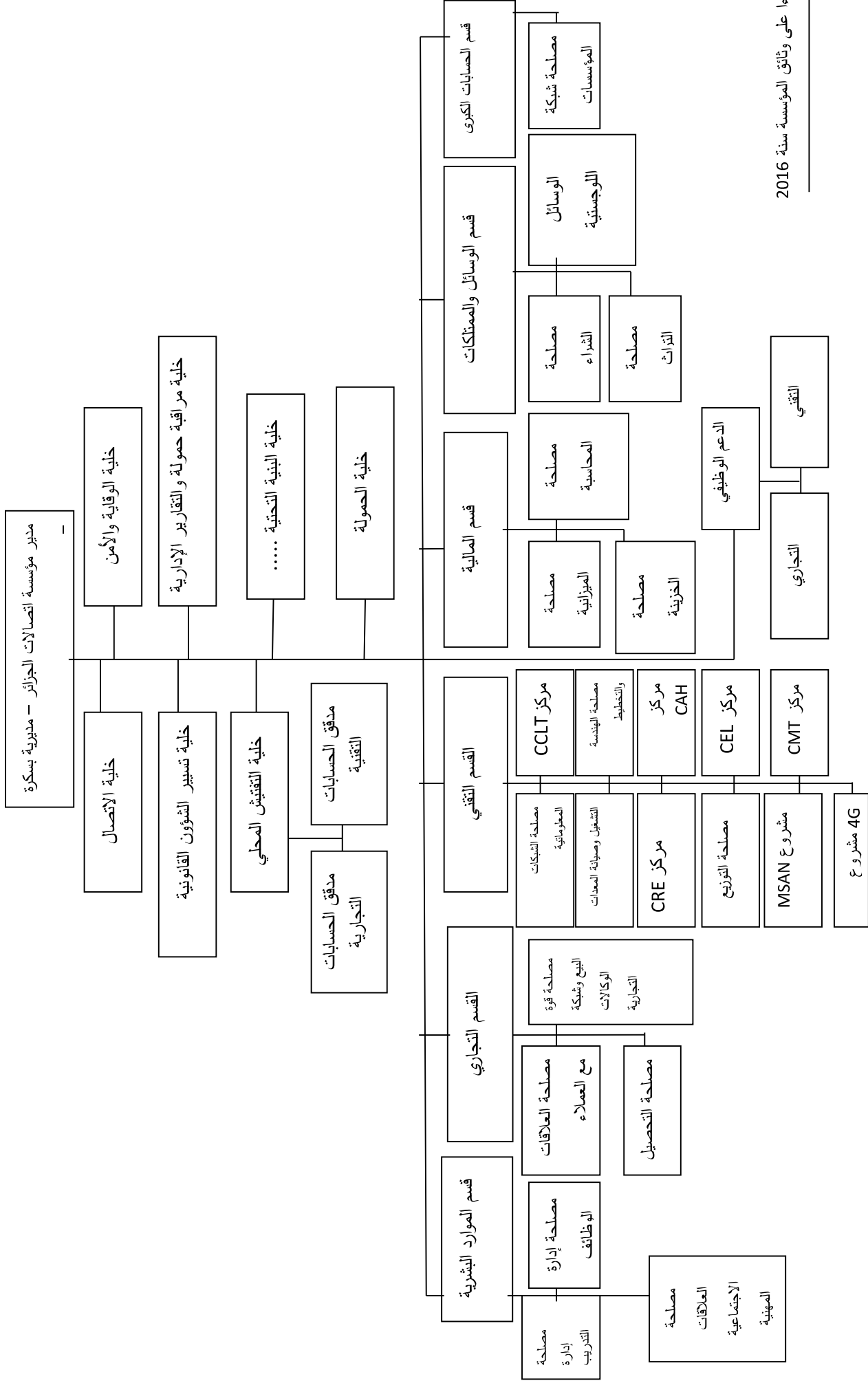
سابعاً، قسم الحسابات الكبرى: ويضم مصلحة شبكة المؤسسات.

بالإضافة إلى تلك المصالح هناك مصلحة أخرى تتدرج تحت المدير مباشرة وهي ليست من الخلايا السابقة، والتي تتمثل في مصلحة الدعم الوظيفي وتتدرج تحتها نوعين هما: التقني والتجاري.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

الفصل الرابع : الدراسة التطويقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

الشكل رقم (21) : الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -



الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع عموري

من خلال المقابلة التي أجريناها مع السيد رئيس مصلحة الموارد البشرية بمجمع عموري، تبين لنا بأنه لم يتم بعد تحديد هيكل تنظيمي للمجمع ككل، بسبب أنه تم التجسيد الفعلي للمجمع منذ سبتمبر 2015، لأنه في السابق كانت مجرد إدارة فقط تدير المجمع لكن الآن تم تحديد مقره.

بالإضافة إلى ذلك فإن كل وحدات المجمع لها نفس الهيكل التنظيمي واستقلالية وحرية اتخاذ القرار، والتي تخضع جميعها لإدارة المدير العام للمجمع السيد عموري لعروسي. وبناء على ذلك نقدم الهيكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات ونحاول تعميمه على المجمع ككل.

أولاً، المدير العام للمجمع : السيد عموري لعروسي يوجد على رأس المجمع وهو مركز القيادة والتسيير، يتكفل بوضع استراتيجيات المجمع وتمثيله مع الأطراف الخارجية، وكذلك اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف الوحدات .

ثانياً، مسير الوحدة : يوجد على رأس كل وحدة مسير، مهمته القيادة والإشراف والتنسيق بين مختلف أقسام الوحدة، ويتكفل بتقديم تقارير مفصلة ودقيقة حول مختلف أوضاعها إلى المدير العام للمجمع قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

ثالثاً، الأمانة العامة : مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بمسير الوحدة، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح .

رابعاً، الوسائل العامة : وتضم كل من :

1- **مصلحة الوقاية والأمن :** والتي تسعى للحفاظ على الأمن والاستقرار داخل الوحدة كما يعمل على المحافظة على أجهزة وممتلكات الوحدة.

2- **مصلحة النقل :** والتي تهتم بمختلف عمليات النقل من وإلى الوحدة، وإيصال المواد الأولية.

خامساً، مصلحة المعلوماتية : ويتمثل دورها في صيانة شبكات المعلوماتية، والإشراف على مختلف تطبيقاتها، وتقديم التدريب المناسب لنشاط المصلحة.

سادساً، مصلحة إدارة الموارد البشرية : ويتمثل دورها في تحديد السياسات والأساليب المتبعة في الأجور وترقية العمال وكل ما يتعلق بالموارد البشرية بالمجمع. كما تهتم بتدريب وتأهيل العمال والإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات الوحدة .

سابعاً، المصلحة التقنية : وتشمل المصالح التالية:

1- مصلحة الشراء : وتتمثل مهمة هذا القسم في تموين وحدات المجمع بالمواد الأولية وضمان تدفقها

المنتظم، وقطع الغيار، والتجهيزات وذلك طبقاً للنشاط المحدد من طرف كل وحدة.

2- مصلحة الإنتاج : وتتمثل مهمة هذا القسم في متابعة العملية الإنتاجية من جانب الكم والنوع والوقت

المحدد للإنتاج وموعد تسليمها للعميل.

3- مصلحة الصيانة : وتشمل المصالح التالية:

أ. مصلحة المنهجية والتنسيق: دورها يتمثل في الإشراف على انطلاق الأشغال ومتابعتها ميدانياً وفق

البرنامج الزمني المحدد لها ونسبة الإنجاز في كل فترة .

ب. مصلحة الصيانة الصناعية : دورها يتمثل في صيانة جميع أنواع العتاد، فهي تشرف على أربع

خلايا: خلية الصيانة؛ خلية الصيانة الميكانيكية؛ خلية الصيانة الكهربائية؛ خلية عتاد النقل.

ثامناً، المصلحة التجارية : دورها يتمثل في تحقيق الأهداف التجارية المسطرة مثل تعظيم المبيعات،

التنسيق بين الوحدات الإنتاجية للمجمع. الترويجية لمنتجات المجمع.

تاسعاً، مصلحة المالية والمحاسبة: دورها يتمثل في تجميع العمليات المالية والمحاسبية ووضع الميزانية

وتسيير جميع الحسابات ومراقبتها. كالجرد السنوي والتدقيق ومراجعة الحسابات، تحديد الوضعية المالية للمجمع.

عاشراً، مصلحة الأشغال والهندسة المدنية: دورها يتمثل في إجراء الدراسات المعمارية ودراسات الهندسة

المدنية لكل الوحدات.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمجمع عموري.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح الوطاية

يتم إعداد الهيكل التنظيمي في المديرية العامة بقسنطينة، ثم يرسل لإدارة المركب لمناقشته من طرف المدير ونقابة العمال الذين قد يوافقون عليه وقد يقترحون بعض التعديلات، والتي يعاد ارسالها إلى المديرية العامة، والتي بدورها قد توافق على مقترحات التعديل وقد ترفضها، وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمي الذي أنشئ في 2009/03/03 تم إجراء تعديلات عليه ابتداء من سنة 2011 بحيث أصبحت مصلحة الأملاح الخاصة تابعة لمصلحة الإنتاج والتقنية بعدما كانت وحدة قائمة بذاتها، وتم إنشاء مكتب الدراسات وذلك لكي لا يعتمد المركب على مكاتب خارجه للتقليل من التكاليف وتوفير الوقت، وتم ضم مركز التكوين الموجود في الوطاية إلى المركب، وفيما يلي نوضح مكوناته بعد عملية التعديل من حذف وإضافة:

أولاً، مدير المركب: وهو المسئول الأول في المركب أمام المديرية العامة، يقوم بالتنظيم والتنسيق لكل ما يتعلق بإدارة المركب من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ويقوم بمساعدته عدد من الأقسام والمصالح وهي :

ثانياً، الأمانة (السكرتارية): تشرف على جميع مهام السكرتارية مثل تلقي الوارد والصادر، حفظ الوثائق،...

ثالثاً، مصلحة الوقاية والأمن: يسهر هذا القسم على حماية وامن وسلامة المركب. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي للمركب.

رابعاً، مصلحة الإعلام الآلي (المعلوماتية) : ويتمثل دورها في تزويد مختلف مصالح المركب ببرامج الكمبيوتر لتسهيل أعمالهم ، متابعة الانترنت خاصة في المجالات التي لها علاقة بنشاط المركب والبحث في تطورات العلم في هذا المجال ، إضافة إلى متابعة حالة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى الوحدة وصيانتها.

خامساً، مصلحة المحاسبة والمالية: يسهر على تسيير جميع العمليات ومعالجة البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات، وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمركب، وتضم مصلحة المحاسبة والمالية ثلاثة خلايا هي: خلية المحاسبة العامة، خلية المالية ، خلية الصندوق. والتي يمكن توضيحها كما يلي:

- 1. خلية المحاسبة العامة:** تقوم بالتقييم المحاسبي وإعداد القوائم المالية والتصريحات، وكل ما يتعلق بالجانب المحاسبي والجبائي.
- 2. خلية المالية:** تكمن وظيفتها في متابعة الحركات المالية الداخلة والخارجة للمركب، وكذا التعاملات البنكية.
- 3. خلية الصندوق:** تكمن وظيفتها في متابعة حركة المبالغ الداخلة والخارجة من والى الصندوق، وتحويل المبالغ من والى الحساب البنكي.

سادسا، **مصلحة الموارد البشرية**: وتتكون من: خلية الوسائل العامة، خلية الأجور، خلية التسيير، وهي كما يلي:

1. **خلية الأجور** : يتمثل دورها في حساب أجور العمال ومتابعتها من خصومات ، و منح ...الخ، وهذا بتطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها.
2. **خلية الوسائل العامة**: تعمل هذه الخلية على توزيع الأفراد حسب المهام والمسؤوليات الموكلة لهم لضمان التسيير الجيد، تحديد احتياجات التكوين، تصميم المخططات السنوية، بالإضافة إلى تسيير الحياة المهنية للموظفين.

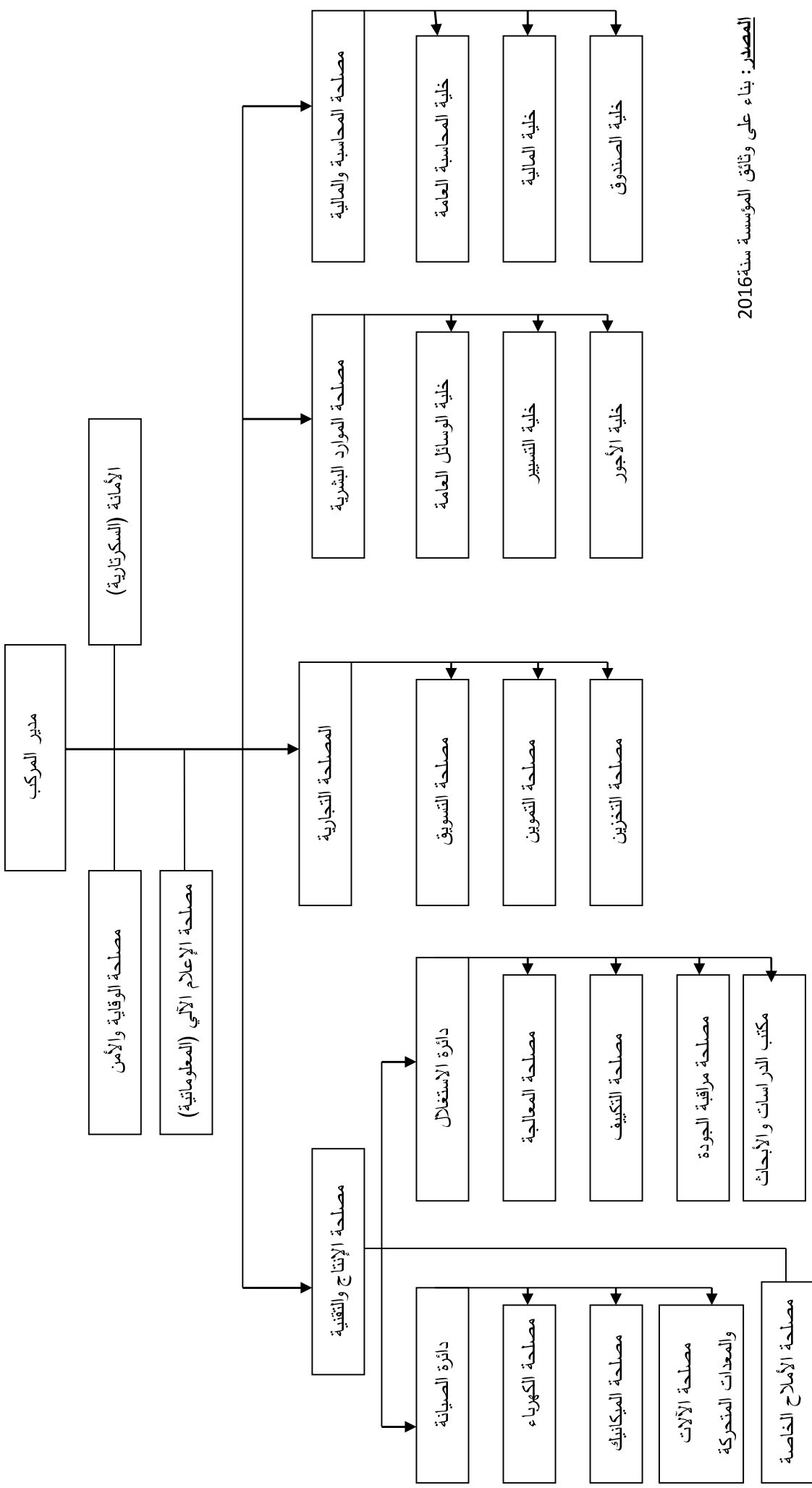
سابعا، **المصلحة التجارية** : يعتبر هذا القسم وجه المؤسسة ، فهو الذي يتعامل مع الأطراف التجارية الخارجية ويتكفل بإبرام صفقات البيع فوترتها ، مراقبة التسليم ، متابعة الزبائن واستقبال طلباتهم وشكاواهم.

ثامنا، مصلحة الإنتاج والتقنية: وهي تضم قسم الاستغلال وقسم الصيانة وضمت لهما مصلحة الأملاح الخاصة.

1. **قسم الاستغلال**: يعتبر من أهم الأقسام وأكبرها حيث يقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية بالتنسيق مع مصلحة مراقبة الجودة، وهو يضم حاليا مصلحة المعالجة، مصلحة التكييف، مصلحة مراقبة الجودة، مكتب الدراسات والأبحاث.
2. **قسم الصيانة**: يشرف هذا القسم على مراقبة وصيانة الآلات والمعدات ويضم: الكهرباء الصناعية، خلية الميكانيك، خلية الآلات والمعدات المتحركة (وسائل النقل).
3. **مصلحة الأملاح الخاصة**: وهي مسئولة عن إنتاج مجموعة من الأملاح تسمى بالأملاح الخاصة، مثل (ملح الحمام، ملح الغسالة ...)

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمركب تكرير الملح الوطنية.

الشكل رقم (23) : الهيكل التنظيمي لمركز تكرير الملح الوطنية



المطلب الثالث: قياس معدل التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة

يهدف هذا المطلب لقياس معدل التسويق الداخلي في كل المؤسسات الثلاث محل الدراسة، وهي: مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، مجمع عموري، مركب تكرير الملح.

الفرع الأول: قياس معدل التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

حيث يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرون سؤالاً، وكل سؤال يتم الإجابة عليه بـ " نعم (نقطة)" أو " لا (صفر) ". والجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (20): قياس معدل التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

لا	نعم	هل مؤسستك
X		1. تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على الزبائن.
X		2. تستخدم الأساليب الإبداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات.
	X	3. تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام بإجراءات التوظيف للمؤسسة.
	X	4. تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للعاملين أن يؤمنوا بها.
	X	5. لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف المؤسسة.
	X	6. يتم تطبيق أهداف المؤسسة من خلال ربطها بالواقع.
	X	7. النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس تكاليف.
	X	8. النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار.
X		9. مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "كيف"
	X	10. تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين.
	X	11. مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام
	X	12. تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع .
	X	13. مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت.
	X	14. تعليم اطارات المؤسسة على التمكين (تحمل المسؤولية).
	X	15. قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.
X		16. استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته.
	X	17. منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.
	X	18. التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها.
X		19. استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.
X		20. التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف.
6	14	المجموع

Source: Richard J. Varey & Barbara R. Lewis, *Internal Marketing directions for management, routledge*, London & New York, 2000,p189.

ويضم هذا النموذج عشرون سؤالاً، بحيث إذا كانت الإجابة "نعم" على السؤال تحسب نقطة وهكذا، أما إذا كانت الإجابة "لا" يحسب صفر، وفي الأخير يتم جمع النقاط التي كانت الإجابة عنها "نعم"، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- 1- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 19-20 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ممتاز.
- 2- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 17-18 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي جيد.
- 3- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 15-16 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي معقول.
- 4- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ضعيف.

بحيث تم ملأ هذا النموذج من قبل نائب مدير اتصالات الجزائر -مديرية بسكرة -، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - أقل من 15 نقطة، مما يوحي بأن التسويق الداخلي بها ضعيف. وذلك لان المؤسسة لم تعتمد على 6 نقاط تعد أساسية لتجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة وكذا للرفع من مستوياته بها، وتتمثل هذه النقاط بالترتيب حسب صدورها في الجدول كما يلي:

- 1- **النقطة الأولى:** لا تقوم المؤسسة باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على الزبائن؛
- 2- **النقطة الثانية:** لا تستخدم الأساليب الإبداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات؛
- 3- **النقطة التاسعة:** لا تعمل على مساعدة مواردها البشرية في فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "كيف"؛
- 4- **النقطة السادسة عشر:** لا تستخدم أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته؛
- 5- **النقطة التاسعة عشر:** لا تستخدم الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات مواردها البشرية؛
- 6- **النقطة العشرون:** لا تتصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية لمواردها البشرية؛

بالرغم من أن معدل التسويق الداخلي ضعيف (14)، إلا انه من خلال مناقشتنا مع إطارات المؤسسة وقراءتهم لمختلف أبعاد التسويق الداخلي شعرنا باهتمامهم بالموضوع وأن هذه الأبعاد سهلة التطبيق، ووجود وعي مستقبلي بتطبيقه في المؤسسة، لأنه جانب مهم كانوا لا يعرفونه، يعني وجود نظرة استشرافية لديهم. وبناء على ذلك تم اختيار هذه المؤسسة لتكون معنية بتوزيع الاستبيان على إطاراتها.

الفرع الثاني: قياس معدل التسويق الداخلي في مجمع عموري

بحيث يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، والذي يتكون من عشرون سؤالاً، وكل سؤال يتم الإجابة عليه بـ "نعم (نقطة)" أو "لا (صفر)". والجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (21): قياس معدل التسويق الداخلي في مجمع عموري

لا	نعم	هل مؤسستك
	X	1.تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على الزبائن.
	X	2.تستخدم الأساليب الإبداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات.
	X	3.تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام بإجراءات التوظيف للمؤسسة.
	X	4.تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للعاملين أن يؤمنوا بها.
X		5.لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف المؤسسة.
	X	6.يتم تطبيق أهداف المؤسسة من خلال ربطها بالواقع.
	X	7.النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس تكاليف.
X		8.النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار .
X		9.مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" وليس "كيف"
	X	10.تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين.
X		11.مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام
X		12.تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع .
	X	13.مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت
	X	14.تعليم اطارات المؤسسة على التمكين (تحمل المسؤولية).
	X	15.قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.
X		16.استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته.
	X	17.منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.
	X	18.التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها.
X		19.استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.
X		20.التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف.
8	12	المجموع

Source :Richard J. Varey & Barbara R. Lewis, *Internal Marketing directions for management, routledge*, London & New York, 2000,p189.

ويضم هذا النموذج عشرون سؤالاً، بحيث إذا كانت الإجابة "نعم" على السؤال تحسب نقطة وهكذا، أما إذا كانت الإجابة "لا" يحسب صفر، وفي الأخير يتم جمع النقاط التي كانت الإجابة عنها "نعم"، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- 1- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 19- 20 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ممتاز.
- 2- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 17-18 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي جيد.
- 3- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 15- 16 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي معقول.
- 4- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ضعيف.

بحيث تم ملاً هذا النموذج من قبل السيد الرئيس المدير العام لمجمع "عموري"، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في المجمع اقل من 15 نقطة، مما يوحي بأن التسويق الداخلي بها ضعيف. وذلك لان المؤسسة لم تعتمد على 8 نقاط تعد أساسية لتجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة وكذا للرفع من مستوياته بها، وتتمثل هذه النقاط بالترتيب حسب صدورها في الجدول كما يلي:

- 1- **النقطة الخامسة:** لا يوجد لدى الموارد البشرية بالمؤسسة بيان واضح وموجز عن أهدافها ؛
- 2- **النقطة الثامنة:** لا تنظر المؤسسة لتعليم مواردها البشرية كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار ؛
- 3- **النقطة التاسعة:** لا تعمل المؤسسة على مساعدة مواردها البشرية في فهم وظائفهم من خلال "ماذا" وليس "كيف"؛
- 4- **النقطة الحادية عشر:** لا تعمل المؤسسة على مساعدة مواردها البشرية لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام؛
- 5- **النقطة الثانية عشر:** لا تسعى المؤسسة للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط مواردها البشرية دون داع؛
- 6- **النقطة السادسة عشر:** لا تستخدم أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته؛
- 7- **النقطة التاسعة عشر:** لا تستخدم الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات مواردها البشرية؛
- 8- **النقطة العشرون:** لا تتصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية لمواردها البشرية؛

من خلال النتائج السابقة، يتضح بأن معدل التسويق الداخلي ضعيف في مجمع عموري بحيث وصل إلى (12)، لأنه من خلال مناقشتنا مع بعض إطارات المؤسسة وقراءتهم لمختلف أبعاد التسويق الداخلي شعرنا بعدم اهتمامهم بالموضوع وأن هذه الأبعاد غير مطبقة ولا يمكن تطبيقها في المستقبل، إلا أن المدير العام للمجمع والمسئول عن إدارة الموارد البشرية بالمجمع كانت لديهما بعض الأفكار عن أبعاد الموضوع، وبناء على ذلك تم اختيار هذه المؤسسة لتكون معنية بالمقابلة مع كليهما، المدير العام للمجمع والمسئول عن إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: قياس معدل التسويق الداخلي في مركب تكرير الملح الوطاية

بحيث يساهم هذا النموذج في قياس معدل التسويق الداخلي بالمؤسسة، يتكون من عشرون سؤالاً، وكل سؤال يتم الإجابة عليه بـ "نعم (نقطة)" أو "لا (صفر)". والجدول التالي يمثل ذلك:

الجدول رقم (22): قياس معدل التسويق الداخلي في مركب تكرير الملح الوطنية

لا	نعم	هل مؤسستك
	X	1.تقوم باستقطاب أفضل الموظفين بنفس أهمية التنافس على الزبائن.
X		2.تستخدم الأساليب الإبداعية للمنافسة على استقطاب أصحاب الكفاءات.
	X	3.تقوم بتعيين الأشخاص المناسبين للقيام بإجراءات التوظيف للمؤسسة.
	X	4.تقدم أهداف واضحة بحيث يمكن للعاملين أن يؤمنوا بها.
	X	5.لدى موظفيك بيان واضح وموجز عن أهداف المؤسسة.
	X	6.يتم تطبيق أهداف المؤسسة من خلال ربطها بالواقع.
	X	7.النظر لتطوير كفاءات الموظف ومعارفه كإيرادات وليس تكاليف.
	X	8.النظر لتعليم الموظف كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار.
	X	9.مساعدة الموظفين على فهم وظائفهم من خلال "لماذا" و"ليس" كيف "
	X	10.تشجيع وتسهيل العمل الجماعي بين الموظفين.
	X	11.مساعدة الموظفين لمعرفة كيفية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام
	X	12.تسعى للقضاء على السياسات والقواعد التي تحد من نشاط الموظفين دون داع .
	X	13.مكافأة الموظفين على تطوير سلوكهم وأفكارهم التي تخدم المؤسسة، وخاصة الأفكار التي طبقت وانت بشارها.
	X	14.تعليم اطارات المؤسسة على التمكين (تحمل المسؤولية).
	X	15.قياس أداء الموظف الذي يساهم أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة.
	X	16.استخدام أساليب متعددة لقياس الأداء ومكافأته.
	X	17.منح الفرص لجميع الموظفين للتعرف على المتفوقين منهم.
	X	18.التفكير في الموظفين كزبائن ذوي احتياجات على المؤسسة توفيرها.
X		19.استخدام الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات الموظفين.
	X	20.التصرف بناء على نتائج التقييم لتحسين جودة الحياة العملية للموظف.
2	18	المجموع

Source :Richard J. Varey & Barbara R. Lewis, *Internal Marketing directions for management, routledge*, London & New York, 2000,p189.

ويضم هذا النموذج عشرون سؤالاً، بحيث إذا كانت الإجابة "نعم" على السؤال تحسب نقطة وهكذا، أما إذا كانت الإجابة "لا" يحسب صفر، وفي الأخير يتم جمع النقاط التي كانت الإجابة عنها "نعم"، ويتم بعدها الحكم على معدل التسويق الداخلي بمقارنة ما تم جمعه من نقاط بالمجالات التالية:

- 1- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 19- 20 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ممتاز.
- 2- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 17-18 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي جيد.
- 3- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من 15- 16 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي معقول.

4- إذا وقع مجموع النقاط في المجال من أقل من 15 نقطة، نقول بان التسويق الداخلي ضعيف.

بحيث تم ملأ هذا النموذج من قبل رئيسة مصلحة ادارة الموارد البشرية بمركب تكرير الملح الوطاية، وما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل التسويق الداخلي في المركب قدر بـ18 نقطة، مما يوحي بأن التسويق الداخلي بها جيد. وذلك لان المؤسسة تعتمد على 18 نقاط تعد أساسية لتجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة والتي ساهمت في الرفع من مستوياته بها. بحيث نجد هناك 02 نقاط ضمن النموذج لا يطبقها المركب، وتتمثل هذه النقاط بالترتيب حسب صدورها في الجدول كما يلي:

1- النقطة الثامنة: لا تنتظر المؤسسة لتعليم مواردها البشرية كعملية مستمرة ومتجددة باستمرار؛

2- النقطة التاسعة عشر: لا تستخدم الوسائل الرسمية وغير الرسمية للتأكد من اتجاهات ومخاوف واحتياجات مواردها البشرية؛

من خلال النتائج السابقة، يتضح بأن معدل التسويق الداخلي جيد في مركب تكرير الملح، بحيث وصل إلى (18)، لأنه من خلال مناقشتنا مع بعض إطارات المؤسسة وقراءتهم لمختلف أبعاد التسويق الداخلي شعرنا باهتمامهم بالموضوع وأن هذه الأبعاد مطبقة لديهم، وهذا لان المركب من المؤسسات المعتمدة على الجودة وتطبيق معاييرها داخله، سواء من خلال الإنتاج أو طريقة التسيير، مما أكسبهم ثقافة خاصة بذلك، وهو ما انعكس على معدل التسويق الداخلي. ونظرا لأن المركب لا يضم عدد كبير من الإطارات (15)، لذلك تم اختيار هذه المؤسسة لتكون معنية بالمقابلة مع رئيسة مصلحة الموارد البشرية، التي من مناقشتنا معها وجدنا أنها أكثر إطار ممكن يفيدنا في الموضوع.

المطلب الرابع: تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى معرفة واقع تنمية رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في: مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، مجمع عموري، مركب تكرير الملح.

الفرع الأول: تنمية رأس المال البشري باتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

إن عدد الموارد البشرية الكلي المتواجد بالمؤسسة مع فروعها يقدر بـ 352 مورد بشري، موزعين على أربعة أصناف وظيفية هي: إطارات سامية، إطارات متوسطة، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23) : توزيع الموارد البشرية حسب الأصناف لاتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -

الصنف	إطار سامي	إطار متوسط	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
العدد	01	130	61	161	353

المصدر : اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - إلى غاية 10 ديسمبر 2015.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأن مديرية بسكرة تضم قرابة 131 إطار من مجموع 353 مورد بشري بالمديرية، وهم من أصحاب الشهادات المتخصصة، والذين يتميزون بكفاءات ومعارف عالية، والتي تعد بمثابة رأس مال بشري لها، ومن خلال هذا العنصر سنحاول معرفة كيفية تنمية رأس المال البشري لاتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - من خلال عمليات تنمية رأس المال البشري وهي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وأخيرا المحافظة على رأس المال البشري.

أولا، الاستقطاب في اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -: تعمل المؤسسة بسياسة الاستقطاب الخارجي، بواسطة تنظيم مسابقات بين من تتوفر فيهم المتطلبات الوظيفية المناسبة، وذلك من خلال الإعلان عن المناصب الشاغرة، وما هي المتطلبات الوظيفية التي يجب أن تتوفر في من يريد أن يتقدم إليها. وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر قد غيرت سياستها وإستراتيجيتها تماما في 2003 حينما أدخلت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فإنها قد استقطبت عدد كبير من الكفاءات خاصة من جانب المعلوماتية والتعامل مع الكمبيوتر، لذلك نجد أغلب الموارد البشرية المتواجدة بمديرية بسكرة هم من فئة الشباب هذا إن لم نقل كلهم. كما تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي من خلال الترقية.

ثانيا، الاستثمار في التعليم والتدريب في اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -: أما فيما يخص الجهود الرامية إلى تحسين كفاءة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر الأم، انتقل عدد المتدربين من 1400 مورد بشري متدرب في 2003 إلى 5.029 في 2012. ثم أكثر من 8.000 مورد بشري تم تدريبهم نهاية 2013 حسب الأهداف المحددة في إطار خطة العمل.

كما قررت مؤسسة اتصالات الجزائر أن تعتمد على مكتب خبراء لديه تجربة كبيرة في مهمات المرافقة في مجال الاتصالات للاستفادة من كل الخبرات المتواجدة بالمؤسسة ومديرياتها وفروعها، بحيث تبلغ الاستثمارات الإجمالية 203.976 مليون دينار جزائري. هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل الوظائف، ونقل خبرة الطاقة وإدارة الشبكة، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت، النقل والإمداد، ونظم المعلومات. مما يوضح بان مؤسسة اتصالات الجزائر الأم تدعم كل فروعها ومديرياتها نحو تدريبهم وتشجيعهم على التعليم باستمرار.

نفس النهج تسير عليه اتصالات الجزائر لمديرية بسكرة بحيث تخضع جميع الموارد البشرية للمديرية للتدريب عن كل ما هو جديد في عالم الاتصالات، لمواكبة التطورات المستمرة التي يشهدها هذا المجال خاصة، لان التطورات تمسه في كل لحظة، وبناء على ذلك فان مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة تعتمد على التدريب الداخلي أو من خلال مدارس التكوين المحلية والدولية. بحيث يشمل التدريب جميع التخصصات التي تمس عالم الاتصالات والتابعة للمؤسسة. بحيث يوجد مخطط تدريبي سنوي بالمؤسسة،

وذلك من خلال مراكز التدريب المحلية والخاصة بالمؤسسة العامة للاتصالات أو خارج الوطن، كما تعتمد المؤسسة أيضا على التدريب أثناء العمل أي داخل المؤسسة. وأن التطورات التي تحدث في مجال الاتصالات هي المحدد لمجال التدريب وعدد المتدربين ونوعية التدريب (داخل المؤسسة، محلي، خارجي) في المؤسسة.

ثالثا، المحافظة على رأس المال البشري في اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -: تولي مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة أهمية بإطاراتها التي تعد بمثابة رأس مالها البشري، وذلك من خلال إعطائهم منحة تسمى بمنحة المسؤولية وهي خاصة بالإطارات فقط، والتي تقدم على أساس المناصب والمهام والمسؤوليات، إلى جانب ذلك تقدم لهم المؤسسة أجور متميزة للمحافظة عليهم وضمان بقائهم بها، خاصة وان مؤسسة اتصالات الجزائر تشهد في السنوات الأخيرة منافسة قوية مع المؤسسات الخاصة الناشطة في قطاع الاتصالات. كما تقدم المؤسسة كذلك أرباح سنوية تقدم لجميع الموارد البشرية بها. بحيث يتمثل سلم الأجر الخاص بالإطارات في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة كما يلي:

1- الإطارات من 14 فما فوق

2- رؤساء المصالح 20

3- رؤساء الدوائر 25

4- أما مدير مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة فهو خارج التصنيف.

مما يعني بان إطارات المؤسسة تتقاضى أجور مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى، مما قد يشكل حافز للبقاء بها.

وبناء على كل ما سبق، يتضح بان مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة تهتم بتنمية رأسمالها البشري من خلال عملياته الأربعة، بحيث تعمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال توظيف المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب. أما عن الاستثمار في التعليم والتدريب فهي من السياسات المعتمدة لدى المؤسسة، من خلال التشجيع على تعليم كل ما هو جديد في ميدان الاتصالات، وإقامة دورات تدريبية من أجل ذلك. كما تنتهج المؤسسة سياسة المحافظة على رأسمالها البشري من خلال سياسة الأجر المرتفعة، والاهتمام بأصحاب الخبرات من خلال منحهم مكانة مهمة وأجر متميزة.

الفرع الثاني: تنمية رأس المال البشري بمجمع عموري

يوظف المجمع أكثر من 5 آلاف مورد بشري يعمل بالمجمع، ويحتل المجمع مكانة متميزة في عدة مجالات حيث يعد أول قطاع خاص بالجزائر ينجز مصنعا للاسمنت ومصنعا لتركيب الشاحنات والحافلات وآخر لإنتاج مادة «الفيار» (خيوط الرزم البلاستيكية). ويحتل المرتبة الثانية في مجال النقل الجامعي ونفس

المرتبة أيضا في مجال استيراد السيارات والشاحنات وهو نشاط ثانوي للمجمع الذي يمتلك أيضا أكثر من 20 مصنعا لإنتاج الآجر الأحمر عبر مختلف مناطق الوطن، إلى جانب شركات بناء، ويعتزم المجمع مواصلة العمل الجاد والانفتاح على نشاطات أخرى داعمة للاقتصاد الوطني معتمدا في ذلك على خبرة وكفاءة مدير المجمع بالإضافة إلى ما يضمه المجمع من إطارات متميزة في مجال الاستثمارات الناجحة، خاصة في مجال صناعة الآجر الأحمر.

بحيث يقدر عدد الموارد البشرية الكلية على المستوى المحلي للمجمع بـ 4070 مورد بشري، بالإضافة إلى عدد الموارد البشرية الكلية على المستوى الدولي الذي يقدر بـ 120 مورد بشري، أما عدد الموارد البشرية المتوقع إضافته بالمجمع خلال الفترة القادمة يقدر بـ 2450 مورد بشري. ويعد تسيير كل هذه الموارد البشرية بكل أصنافها تحديا كبيرا للمجمع، والتي تعد بمثابة رأس مال بشري ومصدر قوة المجمع. وبناء على ذلك يرى المدير العام للمجمع بان ذلك تطلب منه اكمال دراسته لمستويات عليا في مجال التسيير حتى يتسنى له إدارة كل هذه الوحدات وما تحتويه من موارد بشرية بشكل عقلائي، حديث وناجح. ومن خلال هذا العنصر سنحاول معرفة كيفية تنمية رأس المال البشري لمجمع عموري من خلال عمليات تنمية رأس المال البشري وهي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في كل من التعليم والتدريب، وأخيرا المحافظة على رأس المال البشري.

أولا، الاستقطاب في مجمع عموري: يقوم المجمع بعملية الاستقطاب من خلال مساعدة مديرية التشغيل بالولاية، حيث عند تحديد عدد الموارد البشرية التي تنقص المجمع ويرغب في استقطابها، يقدم ذلك في شكل طلب الى مديرية التشغيل، ويرفق ذلك الطلب بالتخصصات والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك المناصب. بحيث يجد المجمع مشكلة في استقطاب الموارد البشرية التي تشغل الوظائف التشغيلية، وهذا يعود إلى طبيعة النشاط الرئيسي للمجمع بحيث يعتمد أكثر على الموارد البشرية التشغيلية والتي تمثل النسبة الأكبر فيه، وهو ما جعل رئيس المجمع يعلن ذلك برغبته في استقدام اليد العاملة الأجنبية لمواجهة ذلك المشكل، وهو ما يمثل عائق ومن الصعوبات التي يواجهها المجمع لزيادة استثماراته في مجال نشاطه. مما يعني بان المجمع لديه مشكل في الاستقطاب.

ثانيا، الاستثمار في التعليم والتدريب في مجمع عموري: إن المجمع لا يعمل على تدريب وتعليم كل الموارد البشرية وبشكل دائم، إلا في حالات خاصة مثلا عند إنشاء وحدة جديدة للآجر يتم استقدام عمال سابقين وناشطين في وحدات أخرى لهم خبرة معتبرة في العمل والقيام بتدريبهم في الوحدة الجديدة ليستفيد منهم العاملون الجدد. بحيث يتم تدريب وتعليم الوافدين الجدد في مكان العمل من شهر إلى ثلاثة أشهر مع طريقة استخدام الآلات فقط. أما عند دخول المجمع في نشاط آخر جديد مثل إنشاء المصنع الحالي للاسمنت فان المجمع اعتمد على التدريب المكثف للمهندسين والتقنيين والعمال المهنيين داخل المصنع

الجديد وفي مصانع الاسمنت الناشطة والمتواجدة بشرق البلاد منها حامة بوزيان وعين توتة وغيرها من المصانع.

ثالثا، المحافظة على رأس المال البشري في مجمع عموري: يتم الاهتمام بعملية التحفيز في المجمع من خلال تقديم التحفيز الفردي، أي تحفيز المورد البشري بناء على وحدات الإنتاج المنتجة، فكلما أنتج أكثر زادت نسبته، بالإضافة إلى ذلك هناك امتيازات يقدمها المجمع لجميع موارده البشرية في كل الأصناف دون استثناء، وتعد امتيازات خاصة بالمناسبات مثل الأعياد، بحيث يقدر المدير العام للمجمع مبلغ معين مثلا مليونين أو ثلاث للجميع بنسبة متساوية سواء كان إطارا أو عامل بسيط، فهناك عدالة في توزيع تلك الامتيازات.

أما عن إطارات المجمع فلا تحظى بمعاملة خاصة من كافة النواحي، إلا من خلال ارتفاع الأجر المقدم لها بالمقارنة مع بقية العاملين، وهذا يعود لسببين الأول يرجع لطبيعة عمل المجمع ونشاطه الذي لا يتطلب كفاءات عالية للتعامل معها بشكل خاص ومميز. أما السبب الثاني يرجع إلى أن المجمع ينشط تقريبا وحده في هذا المجال وهو صناعة الأجر الأحمر، مما يعني عدم وجود منافسة وبالتالي فكفاءات المجمع ليس لها بديل سوى البقاء، وهذا ما جعل المجمع لا يعتمد على أساليب معينة للمحافظة على تلك الكفاءات، فهي لن تغادر المجمع لأنه لا يوجد بديل.

أما فيما يخص الأجور فهي عموما قليلة نسبيا مقارنة بمؤسسات أخرى، فهو يتبع سلم الأجور الخاص بالتوظيف العمومي المرتبط بالدولة، وهذا بالرغم من أن المجمع ملكية خاصة إلا انه. وبناء على كل ما سبق، نجد بان تطبيق عمليات تنمية رأسمالها البشري متفاوتة في مجمع عموري، بحيث توجد مشاكل في عملية استقطاب أفضل الموارد البشرية خاصة من الفئة التشغيلية. أما فيما يخص عمليتي الاستثمار في التعليم والتدريب نجد بان المجمع لا يهتم كثيرا بهما إلا في حالات خاصة وليست عملية مستمرة. أما عن عملية المحافظة على رأس المال البشري فنجد بان المجمع يعتمد على سياسة الأجور المرتفعة لأصحاب الكفاءات والمعارف.

الفرع الثالث: تنمية رأس المال البشري بمركب تكرير الملح الوطاية

يضم مركب تكرير الملح الوطاية - بسكرة- 140 مورد بشري، موزعين على أربعة أصناف وظيفية هي: أعوان تنفيذ، أعوان تحكم، إطارات متوسطة، إطارات سامية، والجدول التالي يوضح عددها .

الجدول رقم (24) : توزيع الموارد البشرية حسب الأصناف لمركب تكرير الملح الوطاية

المجموع	إطارات سامية	إطارات	أعوان تحكم		أعوان تنفيذ	
			مؤقتين	دائمين	مؤقتين	دائمين
140	5	9	11	74	19	22

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة تكرير الملح الوطاية - بسكرة - إلى غاية 30 نوفمبر 2015.

وتتعلق هذه المعطيات بالفترة التي أجريت فيها الدراسة، إذ أن عدد الموارد البشرية في المركب يتغير تبعاً لاحتياجاتها وبناء على طلبات الزبائن، ففي حالة زيادة الطلبات يلجأ المركب للاستعانة بالموارد البشرية ذوي العقود المؤقتة (من شهرين إلى 6 أشهر) قصد توفير المنتجات المطلوبة في الوقت المناسب، وهو ما يفسر تغير العدد الإجمالي للموارد البشرية من فترة لأخرى.

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأن المركب يضم قرابة 14 إطار من مجموع 140 مورد بشري بالمركب، وهي ما تعد بمثابة رأس مال بشري للمركب، ومن خلال هذا العنصر سنحاول معرفة كيفية تنمية رأس المال البشري لمركب تكرير الملح بالوطاية من خلال عمليات تنمية رأس المال البشري وهي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في كل من التعليم والتدريب، وأخيراً المحافظة على رأس المال البشري.

أولاً، الاستقطاب بمركب تكرير الملح الوطاية: يعتمد المركب على الاستقطاب الداخلي في استقطاب أصحاب الخبرات من خلال النقل أو الترقية، والتي تعتمد على نتائج عملية التقييم. بحيث تتم عملية الترقية باقتراح من الرئيس المباشر للعمال من خلال تحديد المعنيين بعملية الترقية، وترفع القائمة إلى المدير العام (بقسنطينة) للمصادقة عليها، وهذا ما يعيب عملية الترقية بالمركب بأنها غير مستقلة وتابعة للمديرية العامة بقسنطينة. وإذا تعذر عليها الاستقطاب الداخلي، تلجأ إلى الاستقطاب الخارجي من خلال الإعلان عن المنصب الشاغر وأصحاب الشهادة المطلوبة لذلك، ومن ثم يتم اختيار الأنسب لذلك المنصب من خلال ما يمتلكه من كفاءات وخبرات معينة.

ثانياً، الاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري في مركب تكرير الملح الوطاية: بما أن إطارات المؤسسة تعد بمثابة رأس مالها البشري، فإن المركب يعتمد على كل من التعليم والتدريب الخاص بإطارات المؤسسة وهو يدخل ضمن مخططاتها السنوية، بحيث يوجد في كل سنة بالمؤسسة ما يسمى بـ: مخطط التكوين العام " فكل رئيس مصلحة مطالب بتحديد النقائص المتواجدة في موظفيه، وهل تتعلق بالتدريب أم بالتعليم، وهكذا مع جميع رؤساء المصالح بالمؤسسة ثم يتم جمعها وإرسالها للمديرية العامة بقسنطينة والتي تعاود دراسة جميع الاحتياجات الوظيفية، وبناء على ذلك تعين مدرب ليعلّمهم ما تم تحديده من نقائص لأداء الوظائف بشكل جيد، فمثلاً في سنة 2015 تم تعليم وتدريب إطارات المؤسسة على المواضيع التالية: نموذج لوحة القيادة، الوقاية والأمن، المسار المهني، التدقيق في الوظائف، وكلها تعد مواضيع حديثة ومهمة في مجال التسيير، مما يدل على أن المؤسسة تواكب التطورات والمستجدات التسييرية الحديثة.

ثالثاً، المحافظة على رأس المال البشري في مركب تكرير الملح الوطاية: لا تعتمد المؤسسة على أساليب معينة للمحافظة على إطاراتها التي تعد بمثابة رأس مالها البشري، باستثناء النقطة التي تمنح عند التقييم، بحيث يوجد تقييم شهري لرؤساء المصالح من خلال المدير الذي يمنح نسبة مئوية معينة لإطاراته

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

وهو ما يعرف بلوحة القيادة الخاصة بالكفاءات، بحيث كل قسم أو مصلحة يقوم بالتقييم لوحده من خلال لوحة القيادة لكل مصلحة، ويحدد فيها معيار الأداء والمؤشرات وطريقة الحساب والهدف الذي تريد المصلحة الوصول إليه وتكون هذه العملية دورية أي كل شهر، ويمكن توضيح لوحة القيادة للكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (24): لوحة القيادة لتقييم أداء الكفاءات بمركب تكرير الملح الوطاية

التكرار	الهدف	طريقة الحساب	المؤشر	الأداء
شهري	$\leq 96\%$	تكوين فعال (نتيجة التدريب)	تنفيذ مخطط التدريب	مخطط التدريب
شهري	$\geq 01\%$	فعالية إجمالية (كلية)	مستوى المهارة	المهارة
ثلاثي	$\leq 105\%$	فعالية السنة (N-1)	إنتاج العمل	تطوير مستوى إنتاج العمل من طرف العمال

المصدر: وثائق المؤسسة

ثم يتم إرسال هذا التقييم للمديرية العامة بقسنطينة، والتي تضع تقييم آخر خاص بها (نموذج آخر للوحة القيادة خاص بالكفاءات) لنفس الإطار بناء على المصلحة التي ينتمي إليها، مثلا رئيسة مصلحة الموارد البشرية تنتمي في التقييم إلى المصلحة العامة للموارد البشرية بقسنطينة والتي تضع نقطة تقييم أخرى، ومن ثم يوضع المتوسط الحسابي للتقييمين معا والنتيجة تمثل الزيادة التي يتحصل عليها هذا الإطار خلال ذلك الشهر والتي تضاف إلى الأجر.

وحسب قانون المؤسسة بشقيه المالي والإداري، يتقاضى عمال المؤسسة أجورهم كلا حسب درجته الوظيفية ومستواه الوظيفي، والتي تدفع على أساس شهري، ومن خلال الاطلاع على جدول الأجور الخاص بمركب تكرير الملح الوطاية، وجدنا أن الأجر يخضع لسلم الفئات المهنية الاجتماعية مصنفة كالتالي:

- 1- الفئة الأولى من سلم الأجور: أعوان التنفيذ من 8 - 9 وتتقاضى بين 36000.00 إلى 39000.00 دج
- 2- الفئة الثانية من سلم الأجور: أعوان تحكم من 10 - 13 وتتقاضى بين 40000.00 إلى 43000.00 دج
- 3- الفئة الثالثة من سلم الأجور: إطارات متوسطة من 14 - 17 وتتقاضى بين 48000.00 إلى 53000.00 دج.
- 4- الفئة الرابعة من سلم الأجور: إطارات سامية من 18-21 وتتقاضى بين 58000.00 إلى 65000.00 دج.

مما يعني بان إطارات المؤسسة تتقاضى أجور مرتفعة نسبيا مقارنة بمؤسسات أخرى، مما قد يشكل حافز للبقاء بها.

وبناء على كل ما سبق، يتضح بان مركب تكرير الملح يهتم نوعا ما بتنمية رأسماله البشري من خلال عملياته الأربعة، بحيث تعمل على استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال الاعتماد على المصادر الداخلية واللجوء فقط عند الضرورة للمصادر الخارجية للاستقطاب. أما فيما يخص عمليتي الاستثمار في التعليم والتدريب فهما يدخلان ضمن مخططاتها السنوية. وفيما يتعلق بعملية المحافظة فان المركب لا يعتمد على أساليب معينة للمحافظة على كفاءاتها، باستثناء النقطة التي تمنح عند التقييم، والأجور المرتفعة نسبيا مقارنة مع إطارات أخرى خارج المؤسسة.

المبحث الثاني: تفرغ وتحليل استبانة الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذا معرفة مستوى كل من التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري لديهم، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور تنمية رأس المال البشري ومحور التسويق الداخلي، لكن قبل ذلك يجب اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الاستبيان

إن الاستبيان ليس مجرد مجموعة مكدسة من الأسئلة لا رابط بينها، إذ لا بد أن تقيس هذه الأسئلة ما يريد الباحث أن يقيسه، كما يجب أن تكون الإجابة عليها هي ذاتها نفس الإجابة لو تكرر إجراء الاستبيان، ولهذا كان الصدق والثبات من أهم الشروط المنهجية في تصميم أدوات البحث (أحمد إبراهيم خضر، 2013، ص1).

الفرع الأول: ثبات أداة الاستبيان

يتم اختبار ثبات الاستبيان بعدة طرق أشهرها معامل التجزئة النصفية *Splithalf* ومعامل *Cronbach Alpha*، لكن في هذه الدراسة نعتمد على *Cronbach Alpha* لقياس ثبات الاستبيان. بحيث يقصد بثبات أداة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الاستبيان تم حساب معامل *Cronbach Alpha* على العينة المعتمدة (43 فرد). بحيث تتراوح قيمته من 0 إلى 1، فإذا كان أقل من 0.6 يعد ضعيف، أما إذا كانت قيمته 0.7 فهي مقبولة، وإذا كانت تلك المعاملات تساوي أو تفوق 0.8 فهي قيم جيدة (Farzad,2007,p54). كما أن زيادة قيمة معامل *Cronbach Alpha* تعني زيادة مصداقية البيانات، ويمكن حساب الصدق المحك عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عز عبد الفتاح، ص560). والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق محاور أداة الدراسة.

الجدول رقم(25): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان

محاور الاستبيان	العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
استقطاب أفضل الموارد البشرية	(06)	0.787	0,887
التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري	(05)	0.623	0,789
الاستثمار في تدريب رأس المال البشري	(07)	0.750	0,866
المحافظة على رأس المال البشري	(08)	0.771	0,878
تنمية رأس المال البشري	(26)	0.865	0,93

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

0,924	0.854	(05)	التجزئة الداخلية
0,928	0.862	(07)	المنتج الداخلي
0,868	0.754	(05)	السعر الداخلي
0,934	0.874	(08)	الترويج الداخلي
0,877	0.770	(06)	المكان الداخلي
0,959	0.920	(31)	التسويق الداخلي
0,968	0.938	(57)	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة 60%، وهو ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفع جدا حيث بلغ (0.938) أي بنسبة 93.8%، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة. كما يتضح كذلك من خلال الجدول أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0.968)، وهو ما نسبته 96.8 % ، بحيث كانت جميع محاور الدراسة ذات معاملات صدق مرتفعة، وبهذا فإن جميع عبارات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري من جهة وصدق الاتساق الداخلي للفقرات (عبارات أداة الدراسة) من جهة أخرى .

أولاً، الصدق الظاهري: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرضها للتحكيم (الملحق رقم (02)) على مجموعة من الأساتذة المحكمين (توجد أسمائهم كما هو موضح في الملحق رقم (01))، منهم من هو مختص في المنهجية وآخرون في التخصص، وفي ضوء آراءهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وتم حذف بعضها حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى 57 عبارة صالحة للقياس بعدما كانت 79 عبارة، ليصل الاستبيان في شكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (03).

كما تم اخذ عينة تتكون من 10 أفراد من إطارات المؤسسة وتم توزيع الاستبيان عليهم لاختبار صدقه، ومدى فهمه ووضوحه لدى عينة الدراسة. وبناء عليه تم التعديل في صياغة العبارات وتغيير بعض المصطلحات لتكون مفهومة أكثر وواضحة عند توزيعه مرة أخرى.

ثانياً، صدق المحتوى: وذلك بحساب معاملات الارتباط (Spearman) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي :

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تنمية رأس المال البشري) والدرجة الكلية للمحور

العدد	العبارات	معامل الارتباط سبيرمان	Sig
استقطاب أفضل الموارد البشرية	1- تمنح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين.	,524**	0.000
	2- تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية لتعيين العاملين الجدد.	,420**	0.005
	3- تقوم المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب.	,309*	0.044
	4- تعمل المؤسسة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة.	,349*	0.022
	5- تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.	,536**	0.000
	6- تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال التحويل والترقية الداخلية.	,268	0.082
التشجيع على الاستثمار	7- يتم التشجيع لنشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة.	,503**	0.001
	8- يتم استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار .	,395**	0.009
	9- تهتم المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار.	,485**	0.001
	10- تحث المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم.	,435**	0.004
	11- تعتبر المؤسسة الإنفاق على التعليم استثماراً كأي استثمار آخر في الآلات والمعدات .	,256	0.098
الاستثمار في تدريب رأس المال	12- يرتبط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين.	,494**	0.001
	13- تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	,519**	0.000
	14- يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين.	,491**	0.001
	15- تعتبر المؤسسة تدريب العاملين نوعاً من الاستثمار لها.	,459**	0.002
	16- تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب.	,610**	0.000
	17- يشمل التدريب في المؤسسة كل العاملين بها.	,509**	0.000
	18- تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب.	,443**	0.003
	19- تدرك المؤسسة بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي.	,572**	0.000
المحافظة على رأس المال البشري	20- يتناسب الأجر الذي تتقاضاه كفاءات المؤسسة مع مؤسسات أخرى.	,391**	0.009
	21- تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع عمالها .	,783**	0.000
	22- توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة لأصحاب الكفاءات لبقائهم بها	,582**	0.000
	23- تعمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية (التقدير، الخدمات الاجتماعية).	,647**	0.000
	24- تعمل المؤسسة على السيطرة والتحكم في العراقل والعقبات التي تواجه كفاءاتها لأداء مهامهم بشكل جيد .	,609**	0.000

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

0.254	,178	25- في المؤسسة ظواهر وعلاقات اجتماعية غير رسمية.
0.185	,206	26- تعتمد المؤسسة في تكوين عمالها على الظروف التاريخية الخاصة بها وما واجهته من عقبات وعراقيل في مسارها.

** الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول السابق بأن جميع عبارات الاستبيان داخل محور تنمية رأس المال البشري دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 باستثناء العبارات: رقم 6 من بعد الاستقطاب، رقم 11 في بعد الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، والعبارتين رقم 25 و 26 في بعد المحافظة على رأس المال البشري، لكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الكلي الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر أغلبية عبارات الاستبيان داخل محور تنمية رأس المال البشري صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التسويق الداخلي) والدرجة الكلية للمحور

البيد	العبارات	معامل الارتباط سييرمان	Sig
التجزئة الداخلية	27- يتطلب نشاط المؤسسة تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل.	,261	0.91
	28- مكن تقسيم العمال إلى مجموعات من فهم حاجاتهم أكثر.	,470**	0.001
	29- تجزئة العمال إلى فئات محددة سهل على المؤسسة الاستجابة لحاجاتهم.	,360*	0.018
	30- تعمل المؤسسة على محاولة فهم ثم إشباع لحاجات العاملين بها.	,528**	0.000
	31- تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم عمالها إلى مجموعات عمل صغيرة.	,368*	0.015
المنتج الداخلي	32- توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم.	,392**	0.009
	33- تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب.	,713**	0.000
	34- تقوم المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين وكذا مختلف المهام الموكلة لهم.	,567**	0.000
	35- تمنح المؤسسة أهمية لأراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم.	,783**	0.000
	36- مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.	,741**	0.000
	37- تراعي المؤسسة رغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام .	,610**	0.000
	38- تقوم المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم .	,651**	0.000
	39- تقدم المؤسسة الأجر والمكافآت بما يتناسب مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات	,623**	0.000
السعر الداخلي	40- الأجور التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة تتوافق مع ما يحصل عليه	,494**	0.001

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

		آخرون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.	
0.000	,631**	41- تقدم المؤسسة محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات.	
0.001	,505**	42- تعمل المؤسسة على تزويد عمالها بالمعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظائفهم.	
0.000	,648**	43- تعمل المؤسسة على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين من أجل تقليل الفارق المعرفي بينهم.	
0.000	,624**	44- تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية إلى العاملين باستمرار للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة لهم.	
0.000	,554**	45- تعطي المؤسسة للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على العملاء.	
0.003	,444**	46- تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة للاتصال بالعاملين مثل الانترنت.	
0.011	,385*	47- نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة يتوافق مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء .	
0.000	,669**	48- تقوم المؤسسة بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقديمه من خدمات	
0.003	,446**	49- تعمل المؤسسة على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء.	
0.000	,576**	50- تشجع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول المباشر.	
0.058	,292	51- تعمل المؤسسة على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب.	
0.006	,414**	52- يجد العمال سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة .	
0.09	,395**	53- هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة .	
0.04	,433**	54- ساعات العمل في المؤسسة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية.	
0.000	,633**	55- تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد .	
0.000	,707**	56- تعمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها .	
0.001	,473**	57-التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل.	

** الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يتضح من الجدول السابق بأن جميع عبارات الاستبانة داخل محور التسويق الداخلي دالة إحصائياً عند مستوى 0.05، باستثناء العبارات: رقم 27 من بعد التجزئة الداخلية، والعبارة رقم 51 من بعد الترويج الداخلي، لكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور الكلي الذي تنتمي إليه. وبذلك تعتبر أغلبية عبارات الاستبيان داخل محور التسويق الداخلي صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات عينة الاستبيان حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

يهدف هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - والمتمثلة في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

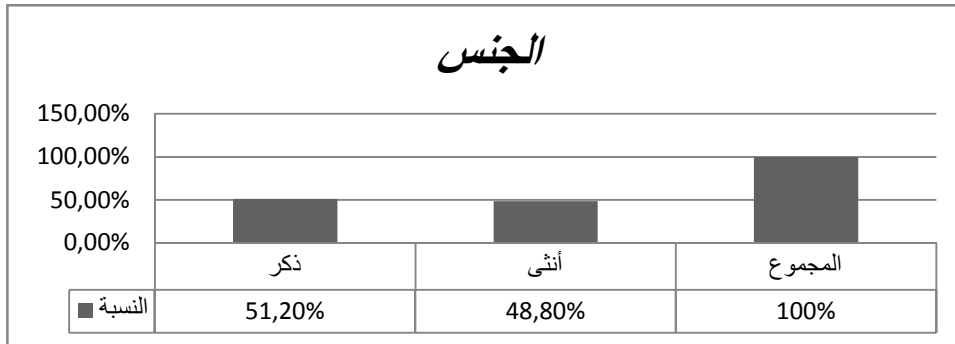
أولاً، توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير الجنس: بحيث يتوزع أفراد العينة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(28): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
51,2%	22	ذكور
48,8%	21	أنثى
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الشكل رقم(25): نسبة الذكور و الإناث لدى عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن (22) من أفراد العينة ذكورا، وهم يمثلون ما نسبته (51.20%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (21)، أي ما نسبته (48.80%) من الحجم الإجمالي للعينة. ويمكن تبرير تقارب عدد الذكور مع الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وهو أنها مؤسسة خدمية ولا تحتاج إلى الجهد العضلي للعمل بها وهو ما يتناسب ويشجع أكثر الإناث على العمل بها، بالإضافة إلى مكان تواجد المؤسسة في وسط المدينة مما يسهل التنقل منها واليها، كل هذا أدى إلى تقارب عدد الإناث بعدد الذكور في المؤسسة.

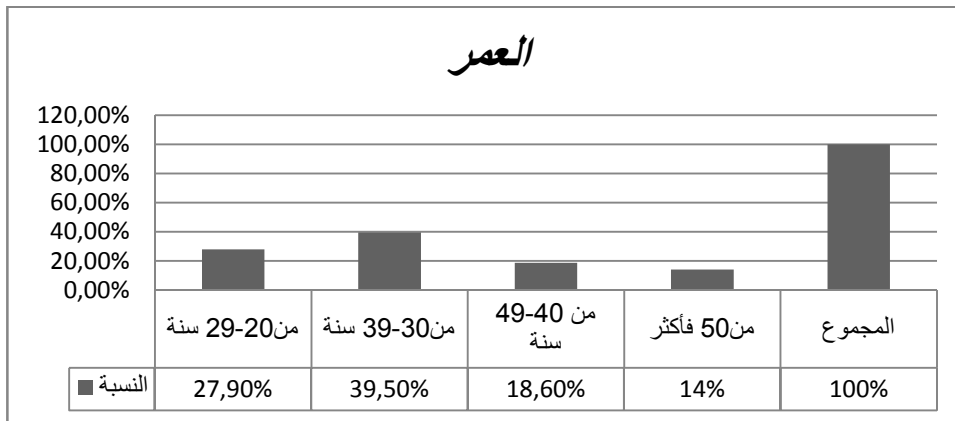
ثانياً، توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير العمر: بحيث يتوزع أفراد العينة حسب عمرهم كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم(29): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-29 سنة	12	27,9%
من 30-39 سنة	17	39,5%
من 40-49 سنة	8	18,6%
من 50 فأكثر	6	14%
المجموع	43	100%

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الشكل رقم (26): نسبة العمر في عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

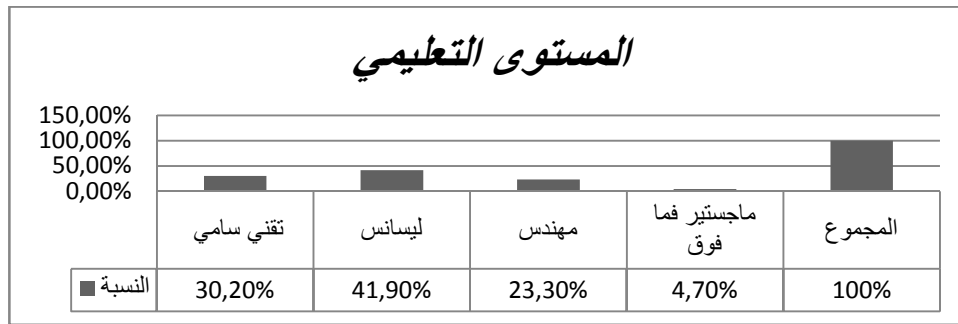
يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن (17) من أفراد العينة، أي ما نسبته (39.5 %) من الحجم الإجمالي للعينة تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة 12 فرداً، أي ما نسبته (27,9 %) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما وصل عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة (8) أفراد، أي ما نسبته (18.6%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما كان عدد أفراد العينة الذين تكبر أعمارهم 50 سنة (6) أفراد أي ما نسبته (14%). وما يلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (39.5%) تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والمستوى العلمي والثقافي والحماس نحو العمل لأفراد عينة الدراسة.

ثالثا، توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير المؤهل العلمي: بحيث يتوزع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي كما يوضحه الجدول والشكل التاليين:
الجدول رقم(30): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
30,2%	13	تقني سامي
41,9%	18	ليسانس
23,3%	10	مهندس
4,7%	2	ماجستير فما فوق
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الشكل رقم (27): نسبة المؤهل العلمي عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن (18) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس، وهم يمثلون أعلى نسبته (41,9%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي تقني سامي (13) فردا، أي ما نسبته (30,2%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما وصل عدد أفراد العينة الذين يملكون مؤهل العلمي مستوى مهندس (10) أفراد، أي ما يمثل (23,3%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي ماجستير فما فوق أي ما بعد التدرج فردين (2)، أي ما يقدر بـ(4,7%). ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي بين الليسانس والتقني السامي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة وضمان استمرارها يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ولهذا نتوقع أن ينعكس هذا إيجابا على إجابات هؤلاء الأفراد وتفاعلهم مع فقرات الاستبيان. وكل ذلك يعد مؤشر على أن المؤسسة تستقطب أفضل الموارد البشرية ذات المستويات التعليمية العليا، والذي ينعكس بدوره على تنمية رأس المال البشري بها.

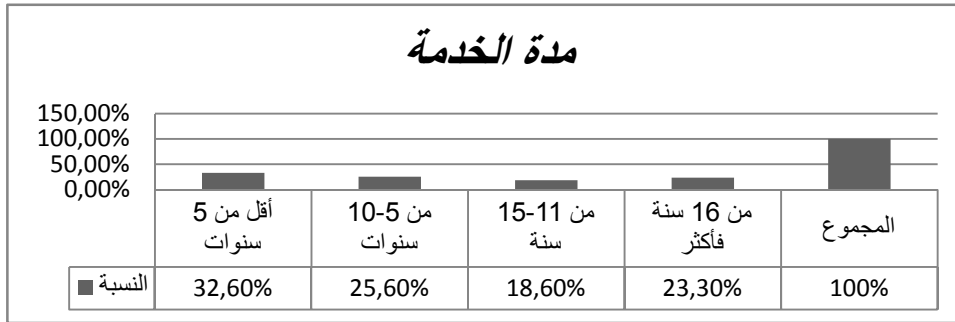
رابعاً، توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير مدة الخدمة: بحيث يتوزع أفراد العينة حسب عدد مدة خدمتهم في المؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

الجدول رقم (31): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق مدة الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
32,6%	14	أقل من 5 سنوات
25,6%	11	من 5-10 سنوات
18,6%	8	من 11-15 سنة
23,3%	10	من 16 سنة فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الشكل رقم (28): نسبة مدة الخدمة لدى عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول و الشكل السابقين أن (14) من أفراد العينة نقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهم يمثلون ما نسبته (32,6%) من الحجم الإجمالي للعينة. بينما بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات (11) فرد، أي ما نسبته (25,6%) من الحجم الإجمالي للعينة. في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون خبرة من 16 سنة فأكثر (10) أفراد، أي ما نسبته (23,3%) من الحجم الإجمالي للعينة، أما أقل نسبة تحلت عليها الفئة التي تشمل من 11 إلى 15 سنة خدمة، بحيث تراوح عدد أفرادها (8) أي ما نسبته (18,6%). وما يلاحظ على هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة (32,6%) من ذوي الخبرات القليلة التي نقل عن 5 سنوات، وهذا عامل مهم ويؤكد النتائج السابقة فيما يخص الفئات العمرية وأن أغلب الأعمار تتراوح بين 30-39 سنة مما يعني أن أغلبية إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة هم من فئة الشباب، وهو ما يوضح سياسة المؤسسة على توظيف الشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية المتخصصة، والذي يدعم إستراتيجية المؤسسة لمواكبة التطورات التكنولوجية لضمان استمرارها ونقوية مجال المنافسة لديها. كما تؤثر مدة الخدمة هذه على سهولة فهم المتغيرات المراد قياسها.

المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول محور تنمية رأس المال البشري

للتعرف على مستوى تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، وكذا العوامل التي تقف وراء هذه التنمية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور تنمية رأس المال البشري، والتي تتمثل في استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

أولاً، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية : وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية، لقياس مستوى تنمية رأس المال البشري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن الاستقطاب. وتم الاعتماد على ستة عبارات هي على التوالي: (01)،(02)،(03)،(04)،(05)،(06) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (32): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن استقطاب أفضل الموارد البشرية

العبارات	التكرار	درجة الموافقة					النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
تمنح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين.	العدد	4	27	9	3	0	3,740	0,727	موافق	
	%	9,3	62,8	20,9	7,0	0				
		72.1		20,9		7		المرتبة الرابعة		
تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية لتعيين العاملين الجدد.	العدد	5	29	5	4	0	3,810	0,764	موافق	
	%	11,6	67,4	11,6	9,3	0				
		79		9.3		المرتبة الثانية				
تقوم المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب.	العدد	10	24	6	2	1	3,930	0,884	موافق	
	%	23,3	55,8	14,0	4,7	2,3				
		79.1		14,0		المرتبة الأولى				
تعمل المؤسسة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة.	العدد	7	24	9	2	1	3,790	0,861	موافق	
	%	16,3	55,8	20,9	4,7	2,3				
		72.1		20,9		المرتبة الثالثة				
تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.	العدد	5	24	10	2	2	3,650	0,923	موافق	
	%	11,6	55,8	23,3	4,7	4,7				
		64.4		23,3		المرتبة الخامسة				
تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال التحويل والترقية الداخلية.	العدد	3	29	8	3	0	3,740	0,693	موافق	
	%	7,0	67,4	18,6	7,0	0				
		74.4		18,6		المرتبة الرابعة				
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير استقطاب أفضل الموارد البشرية										
موافق							3,779	0,565		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تقوم باستقطاب أفضل الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3,779 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على استقطاب أفضل الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0,565).

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن عملية استقطاب أفضل الموارد البشرية، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تقوم المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,93، وانحراف معياري 0.884 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تشخيص المؤسسة للكفاءات المتواجدة بها قبل القيام بعملية الاستقطاب. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب بالمؤسسة، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن ما نسبته 32.6% من حجم العينة مدة خدمته اقل من 5 سنوات وبالتالي ليس لديهم فكرة كافية عن كيفية إجراء عملية الاستقطاب بالمؤسسة.

جاءت العبارة "تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية لتعيين العاملين الجدد"، في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81، وانحراف معياري 0.764 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول امتلاك المؤسسة لنظام معلومات عن كل العاملين الجدد. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (79%) يوافقون على أن المؤسسة تمتلك المعلومات الكافية عند التوظيف، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن ان يعود ذلك إلى أن ما نسبته 32.6% من حجم العينة مدة خدمته اقل من 5 سنوات وبالتالي ليس لديهم فكرة كافية عن كيفية إجراء عملية الاستقطاب بالمؤسسة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.790، وانحراف معياري 0.861 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول استقطاب المؤسسة لمتعددي المهارات لشغل وظائف مختلفة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يمنحوا البحث وعبارات الاستبيان الأهمية الكافية، أو نتيجة لعدم رضاهم عن هذه العملية بالمؤسسة.

جاءت العبارتين " تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال التحويل والترقية الداخلية" و" تمنح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارهما كعاملين ساهما في توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.74، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو 0.693 ، 0.727، والذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تفضيل المؤسسة للاستقطاب الداخلي ومنحها أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة تمنح أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي بين الليسانس والتقني السامي، وان المؤسسة وظفتهم بناء على شهاداتهم وليس لكفاءاتهم المتميزة. أما العبارة الثانية فان ما نسبته (74.4%) يوافقون على أن المؤسسة تفضل الاستقطاب الداخلي من خلال التحويل والترقية الداخلية، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (18.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن ما نسبته (18.6%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة وربما أنهم لم يتلقوا أي ترقية.

جاءت العبارة " تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65، وانحراف معياري 0.923 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تفضيل المؤسسة للاستقطاب الخارجي. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (74.4%) يوافقون على أن المؤسسة تفضل الاستقطاب الخارجي، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6%) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن 5 سنوات والذين تم توظيفهم من

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

سوق العمل. وبالرجوع للجملة السابقة التي تتحدث عن الاستقطاب الداخلي نلاحظ ان نسبة الجملتين " تفضيل الاستقطاب الداخلي" و" تفضيل الاستقطاب الخارجي" سواء فيما يخص نسبة قبول الجملتين أو نسبة عدم موافقتهم هي نفسها، مما يعني بان المؤسسة تعمل على استخدام العمليتين معا، الاستقطاب الداخلي والخارجي.

ثانيا، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، لقياس مستوى تنمية رأس المال البشري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي: (07)، (08)، (09)، (10)، (11) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن التشجيع على الاستثمار في تعليم

رأس المال البشري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0,766	3,720	0	3	11	24	5	العدد	يتم التشجيع لنشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة.
			0	7,0	25,6	55,8	11,6	%	
المرتبة الخامسة			7		25,6	67.4			
موافق	0,879	3,880	0	4	7	22	10	العدد	يتم استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار.
			0	9,3	16,3	51,2	23,3	%	
المرتبة الثالثة			9.3		16,3	74.5			
موافق	0,697	4,120	0	1	5	25	12	العدد	تهتم المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار.
			0	2,3	11,6	58,1	27,9	%	
المرتبة الأولى			2.3		11,6	86			
موافق	0,743	3,860	0	1	12	22	8	العدد	تحت المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم.
			0	2,3	27,9	51,2	18,6	%	
المرتبة الرابعة			2.3		27,9	69.8			
موافق	0,740	3,980	0	1	9	23	10	العدد	تعتبر المؤسسة الإنفاق على التعليم استثمارا كأى استثمار آخر في الآلات والمعدات.
			0	2,3	20,9	53,5	23,3	%	
المرتبة الثانية			2.3		20,9	76.8			
موافق	0,484	3,91	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تقوم بالتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي

لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.91 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.484).

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن عملية التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " تهتم المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، هذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.120، وانحراف معياري يقدر بـ 0.697 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول استمرارية التعليم بالمؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (86%) يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتعليم عمالها باستمرار، مقابل (2.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (11.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن ما نسبته (41,9%) من الحجم الإجمالي للعينة مستوهم التعليمي ليسانس، وأن ما نسبته (30.2%) من الحجم الإجمالي للعينة يملكون مستوى تعليمي تقني سامي. أي أنهم من أصحاب التخصص وبالتالي ليسوا في حاجة لتعليمهم باستمرار.

جاءت العبارة " تعتبر المؤسسة الإنفاق على التعليم استثمارا كأي استثمار آخر في الآلات والمعدات" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98، وانحراف معياري يقدر بـ 0.740 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول اعتبار المؤسسة بان الإنفاق على التعليم يعد استثمارا وليس تكاليف. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (76.8%) يوافقون على أن المؤسسة تعد الإنفاق على التعليم هو بمثابة استثمار، مقابل (2.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن ان يكون سبب ذلك إلى أن أفراد العينة لم يستوعبوا الجملة جيدا، أو أن حيادهم نتيجة عدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " يتم استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال

البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.88، وانحراف معياري يقدر بـ 0.879 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة للأساليب الحديثة في توليد الأفكار كالعصف الذهني. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (74.5%) يوافقون على بأن المؤسسة تستخدم الأساليب الحديثة في توليد الأفكار، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (16.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لم يفهموا المقصود من العبارة، أو نتيجة عدم اهتمامهم بالبحث وعباراته.

جاءت العبارة " تحت المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86، وانحراف معياري يقدر بـ 0.743 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.8%) يوافقون على أن المؤسسة تشجع عمالها على الإبداع والابتكار، مقابل (2.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (27.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الحالة ليسوا ممن تعتمد عليهم المؤسسة في عمليات الإبداع والابتكار.

جاءت العبارة " يتم التشجيع لنشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72، وانحراف معياري يقدر بـ 0.766 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة على نشر وتقاسم المعرفة بين عمالها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (67.4%) يوافقون على أن المؤسسة تشجع نشر وتقاسم المعرفة بين عمالها، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن ان يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (39.5%) تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والحماس وروح المنافسة بينهم، مما قد يؤثر سلبا على نشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة، واحتكار المعرفة .

ثالثا، تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري:

وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، لقياس مستوى تنمية رأس المال البشري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن تدريب رأس المال البشري. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على سبعة عبارات هي على التوالي: (12)،(13)،(14)،(15)،(16)،(17)،(18) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
موافق	0,617	4,000	0	0	8	27	8	العدد	يرتبط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين.
			0	0	18,6	62,8	18,6	%	
المرتبة الثانية			0		18,6	81.4			
موافق	0,790	3,740	0	3	11	23	6	العدد	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
			0	7,0	25,6	53,5	14,0	%	
المرتبة الخامسة			7		25,6	67.5			
موافق	0,832	3,700	0	5	8	25	5	العدد	يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين.
			0	11,6	18,6	58,1	11,6	%	
المرتبة السادسة			11.6		18,6	69.7			
موافق	0,774	3,860	0	2	10	23	8	العدد	تعتبر المؤسسة تدريب العاملين نوعا من الاستثمار لها.
			0	4,7	23,3	53,5	18,6	%	
المرتبة الثالثة			4.7		23,3	72.1			
موافق	0,875	3,740	0	3	14	17	9	العدد	تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب.
			0	7,0	32,6	39,5	20,9	%	
المرتبة الخامسة			7		32,6	60.4			
موافق	0,880	3,810	1	3	6	26	7	العدد	يشمل التدريب في المؤسسة كل العاملين بها.
			2,3	7,0	14,0	60,5	16,3	%	
المرتبة الرابعة			9.3		14,0	76.8			
موافق	0,762	4,120	0	1	7	21	14	العدد	تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب.
			0	2,3	16,3	48,8	32,6	%	
المرتبة الأولى			2.3		16,3	81.4			
موافق	0,502	3,85	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الاستثمار في تدريب رأس المال البشري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تقوم بالاستثمار في تدريب رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.85 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.502).

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن

التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن عملية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب " في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.12، وانحراف معياري يقدر بـ 0.762 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة الأساليب الحديثة في عملية التدريب. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (81.4%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب، مقابل (16.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تستخدم الأساليب الحديثة للتدريب إلا مع فئة محددة بها، أو نتيجة اللامبالاة بالبحث وعدم الاهتمام بعباراته.

جاءت العبارة " يرتبط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين " في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00، وانحراف معياري يقدر بـ 0.617 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول ارتباط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (81.4%) يوافقون على أن التدريب في المؤسسة يرتبط بالاحتياجات الحالية فقط، ولا يوجد أي أحد لا يوافق على ذلك. في حين أن ما نسبته (18.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم الاهتمام منهم، وعدم التركيز في عبارات الاستبيان، لان الأغلبية موافقة على هذه العبارة ولا توجد أي عدم موافقة.

جاءت العبارة " تعتبر المؤسسة تدريب العاملين نوعاً من الاستثمار لها " في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86، وانحراف معياري يقدر بـ 0.774 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتبار المؤسسة بان الإنفاق على التدريب يعد استثماراً لها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة تعتبر تدريب العاملين بها استثماراً، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة أو عدم التركيز مع عبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " يشمل التدريب في المؤسسة كل العاملين بها " في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في

المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81، وانحراف معياري يقدر بـ 0.880 الذي يعكس بدوره مدى إنسجام إجابات أفراد العينة حول شمولية التدريب بالمؤسسة لكل العاملين بها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (76.8%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تدريب كل العاملين بها وان هذه العملية ليست حkra على البعض منهم فقط، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (14%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن التدريب لا يشملهم، أو نتيجة إلى أن ما نسبته (25,6%) من الحجم الإجمالي للعينة يملكون خبرة من 16 سنة فأكثر، وبالتالي فهم ليسوا بحاجة للتدريب بل هم من تستخدمهم المنظمة لتدريب الوافدين الجدد.

جاءت العبارتين " تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية" و " تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارهما كعاملين ساهما في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.740، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو 0.790، 0.875، فالأول يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (67.5%) يوافقون على أن اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، مقابل (7%) لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تشركهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية. أما الانحراف المعياري الثاني فانه يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بإبلاغ عمالها بنتائج تقييمهم. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (60.4%) يوافقون على قيام المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (32.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن ان يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تبلغ كل العاملين بها بنتيجة التقييم.

جاءت العبارة " يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70، وانحراف معياري يقدر بـ 0.832 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مداومة المؤسسة على تدريب عمالها باستمرار. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.7%) يوافقون على وجود برنامج تدريبي باستمرار للعاملين بالمؤسسة، مقابل (11.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (18.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن ما نسبته (14%) من عدد أفراد العينة تكبر أعمارهم 50 سنة، وبالتالي فخبيرتهم كافية وليسوا بحاجة لبرنامج تدريبي مستمر.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

رابعاً، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المحافظة على رأس المال البشري: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المحافظة على رأس المال البشري، لقياس مستوى تنمية رأس المال البشري الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن المحافظة على رأس المال البشري. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ثمانية عبارات هي على التوالي: (19)، (20)، (21)، (22)، (23)، (24)، (25)، (26) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن المحافظة على رأس المال البشري

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	1,013	3,790	0	7	6	19	11	ك	تدرك المؤسسة بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي.
			0	16,3	14,0	44,2	25,6	%	
المرتبة الأولى			16.3		14,0	69.8			
موافق	1,072	3,600	3	2	12	18	8	العدد	يبتاسب الأجر الذي تتقاضاه كفاءات المؤسسة مع مؤسسات أخرى.
			7,0	4,7	27,9	41,9	18,6	%	
المرتبة الثالثة			11.7		27,9	60.5			
موافق	0,877	3,600	1	2	16	18	6	العدد	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع عمالها .
			2,3	4,7	37,2	41,9	14,0	%	
المرتبة الثالثة			7		37,2	55.9			
محايد	0,989	3,210	1	10	15	13	4	العدد	توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة لأصحاب الكفاءات لبقائهم بها .
			2,3	23,3	34,9	30,2	9,3	%	
المرتبة السادسة			25.6		34,9	39.5			
محايد	1,067	3,160	3	10	9	19	2	العدد	تعمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية (التقدير، الخدمات الاجتماعية).
			7,0	23,3	20,9	44,2	4,7	%	
المرتبة السابعة			30.3		20,9	48.9			
موافق	0,900	3,630	1	3	13	20	6	العدد	تعمل المؤسسة على السيطرة والتحكم في العراقيل والعقبات التي تواجه كفاءاتها لأداء مهامهم بشكل جيد .
			2,3	7,0	30,2	46,5	14,0	%	
المرتبة الثانية			9.3		30,2	60.5			
محايد	0,939	3,300	3	3	17	18	2	العدد	في المؤسسة ظواهر وعلاقات اجتماعية غير رسمية.
			7	7	39,5	41,9	4,7	%	
المرتبة الخامسة			14		39,5	46.6			
موافق	0,703	3,490	1	2	15	25	0	العدد	تعتمد المؤسسة في تكوين عمالها على ظروفها التاريخية وما واجهته في مسارها.
			2,3	4,7	34,9	58,1	0	%	
المرتبة الرابعة			7		34,9	58.1			
موافق	0,590	3,47							المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير المحافظة على رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تقوم بالمحافظة على رأسمالها البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.47 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" . كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على المحافظة على رأس المال البشري بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.590).

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المحافظة رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن عملية المحافظة على رأس المال البشري في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " تدرك المؤسسة بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي " في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.79، وانحراف معياري 1.013 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول إدراك المؤسسة بمدى أهمية ما تمتلكه من رأسمال بشري. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.8%) يوافقون على أن المؤسسة تدرك جيدا بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي، مقابل (16.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن ما نسبته 32.6% من حجم العينة مدة خدمته اقل من 5 سنوات وبالتالي هم من الموظفين الجدد الذين ليس لديهم فكرة كافية عن كيفية اهتمام المؤسسة ومعاملتها لرأس مالها البشري.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على السيطرة والتحكم في العراقيل والعقبات التي تواجه كفاءاتها لأداء مهامهم بشكل جيد" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 ، وانحراف معياري 0.900 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول سيطرة وتحكم المؤسسة في العراقيل والعقبات التي تمنع من المحافظة على رأسمالها البشري. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (60.5%) يوافقون على أن المؤسسة تدرك جيدا بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن

يكون سبب ذلك يعود إلى طبيعة نشاط المؤسسة واستخدام التكنولوجيات المتطورة مما يصعب عليها التحكم في جميع العراقيل والعقبات لان اغلبها خارجية.

جاءت العبارتين " تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع عمالها" و " يتناسب الأجر الذي تتقاضاه كفاءات المؤسسة مع مؤسسات أخرى" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارهما كعاملين ساهما في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو 0.877، 1.072، فالأول يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول سعي المؤسسة لبناء علاقات قوية مع عمالها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (55.9%) يوافقون على أن المؤسسة تسعى لبناء علاقات قوية معهم، مقابل (7%) لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (37.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6 %) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن (5) سنوات، وبالتالي ليس لهم فكرة كاملة عن العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة. أما الانحراف المعياري الثاني فإنه يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول تناسب الأجر الذي تمنحه المؤسسة مع مؤسسات أخرى. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (60.5%) يوافقون على قيام المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب، مقابل (11.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27,9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن المؤسسة لا تبلغهم بنتائج التقييم بعد التدريب.

جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة في تكوين عمالها على الظروف التاريخية الخاصة بها وما واجهته من عقبات وعراقيل في مسارها" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.49 ، وانحراف معياري 0.703 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على التعبئة للمسار لتكوين رأس مال بشري يصعب تقليده. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (58.1%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على التعبئة للمسار للمحافظة على رأسمالها البشري، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (34.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة، أو أن غالبية أفراد العينة (39.5%) تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة أي من فئة الشباب، وبالتالي ليس لديهم الفكرة الكافية عن المسار التاريخي للمؤسسة.

جاءت العبارة " في المؤسسة ظواهر وعلاقات اجتماعية غير رسمية" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.30، وانحراف معياري 0.939 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على التعقيد الاجتماعي للمحافظة على رأسمالها البشري. بحيث

بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (46.6%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد التعقيد الاجتماعي للمحافظة على رأسمالها البشري، مقابل (14%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (39.5%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن العلاقات الاجتماعية ضعيفة بالمؤسسة، أو نتيجة لعدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة لأصحاب الكفاءات لبقائهم بها "في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.21، وانحراف معياري 0.989 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية للمحافظة على رأسمالها البشري. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (39.5%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية للمحافظة على كفاءاتها، مقابل (25.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (34.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم، أو أن مناصبهم لا تتطلب كفاءات عالية وهي متوفرة في سوق العمل، مما يجعل المؤسسة ليست في حاجة لتبني سياسات تحفيزية لبقائهم.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية" في المرتبة السابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.16، وانحراف معياري 1.067 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول عمل المؤسسة على تقديم الحوافز المعنوية للمحافظة على رأسمالها البشري. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (48.9%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية، مقابل (30.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تعتمد على إشباع حاجات العاملين المعنوية.

خامسا، ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية رأس المال البشري: وذلك عن طريق حساب

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد تنمية رأس المال البشري، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (36): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية رأس المال البشري

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تنمية رأس المال البشري
03	مرتفع	موافق	0,565	3,77	استقطاب أفضل الموارد البشرية
01	مرتفع	موافق	0,484	3,91	التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
02	مرتفع	موافق	0,502	3,85	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
04	مرتفع	موافق	0,590	3,47	المحافظة على رأس المال البشري
	مرتفع	موافق	0,403	3,73	تنمية رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يتمتعون بمستويات مرتفعة من تنمية رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد تنمية رأس المال البشري 3.73 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" لتنمية رأس المال البشري. كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.403 .

وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا تواجد أبعاد تنمية رأس المال البشري في المؤسسة بدرجات متفاوتة. بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب أبعاد تنمية رأس المال البشري بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في دعم عملية تنمية رأس المال البشري إلى الأقل مساهمة كما يلي:

التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري هو أقوى بُعد يعبر عن توافر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,91، وانحراف معياري 0.484 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول تشجيع المؤسسة للاستثمار في التعليم. وهذا يعطي انطبعا إلى أن عمل المؤسسة على التشجيع لزيادة معارف مواردها البشرية من خلال التعليم يتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد العينة على توافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري.

يليه في المرتبة الثانية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,85، وانحراف معياري 0.502 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بالاستثمار في التدريب. وهذه النتائج تشير إلى أن عمل المؤسسة على زيادة مهارات وخبرات العامل من خلال التدريب يتميز بمستوى مرتفع. وهو ما جعل أفراد العينة يؤكدون توافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

ويأتي في المرتبة الثالثة بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية الذي يعبر عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77، وانحراف معياري 0.565 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول عملية الاستقطاب بالمؤسسة. وهذا يعطي انطبعا إلى أن الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذوي القدرات والكفاءات بما يتناسب وطبيعة نشاطها وعملياتها على مستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد العينة على توافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري.

ويأتي في المرتبة الرابعة بعد المحافظة على رأس المال البشري، من حيث تعبيره عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,47، وانحراف معياري 0.590 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول طريقة المؤسسة المعتمد للمحافظة على رأس مالها البشري. وهذا يعطي انطبعا إلى أن السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها

المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف على مستوى مرتفع. وهو ما جعل أفراد العينة يؤكدون توافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور تنمية رأس المال البشري، يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على جميع عمليات تنمية رأس المال البشري، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أن أفراد العينة هم من فئة الإطارات بالمؤسسة والذين يمثلون رأس مال بشري لها، بحيث يعاملون معاملة متميزة من حيث الاهتمام والتدريب والتعليم والامتيازات والأجور المقدمة لهم، خاصة في السنوات الأخيرة حيث عرفت المؤسسة تطورات سريعة واستثمارات موسعة ومتعددة، وهو ما انعكس على معاملة رأسمالها البشري وسياسات تنميته باستمرار ليوكب كل التطورات التي تشهدها مؤسسات الاتصالات.

المطلب الرابع: تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول محور التسويق الداخلي

للتعرف على مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، وكذا العوامل التي تظهر جوانب تطبيقه، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات أبعاد محور التسويق الداخلي.

أولاً، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التجزئة الداخلية : وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التجزئة الداخلية، لقياس مستوى التسويق الداخلي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن التجزئة الداخلية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي: (27)، (28)، (29)، (30)، (31) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن التجزئة الداخلية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0,715	3,67	0	5	5	23	1	العدد	يتطلب نشاط المؤسسة تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل.
			0	11,6	11,6	74,4	2,3	%	
المرتبة الثانية			11.6		11,6	76.7			
موافق	0,804	3,79	0	3	10	23	7	العدد	مكّن تقسيم العمال إلى مجموعات من فهم حاجاتهم أكثر.
			0	7	23,3	53,5	16,3	%	
المرتبة الأولى			7		23,3	69.8			
موافق	0,897	3,65	1	3	12	21	6	العدد	تجزئة العمال إلى فئات محددة سهل على المؤسسة الاستجابة لحاجاتهم.
			2.3	7	27,9	48,8	14	%	
المرتبة الثالثة			9.3		27,9	62.8			
محايد	0,817	3,37	0	8	12	22	1	العدد	تعمل المؤسسة على محاولة فهم وإشباع حاجات العاملين بها.
			0	18.6	27,9	51,2	2.3	%	
المرتبة الرابعة			18.6		27,9	53.5			

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

محايد	0,808	3,33	1	6	14	22	0	العدد	تعمد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم عمالها إلى مجموعات عمل صغيرة.
			2.3	14,0	32,6	51,2	0		
المرتبة الخامسة			16.3		32,6		51.2		
موافق	0,643	3,56	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير التجزئة الداخلية						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تقوم بالتجزئة الداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.56 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" . كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التجزئة الداخلية بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.643.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر التجزئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن التجزئة الداخلية في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " مكن تقسيم العمال إلى مجموعات من فهم حاجاتهم أكثر " في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التجزئة الداخلية الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.79، وانحراف معياري 0.804 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بفهم حاجات العمال من خلال تقسيمهم إلى مجموعات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.8%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تقسيم عمالها إلى مجموعات لفهم حاجاتهم، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى عدم فهم العبارة، أو لأن لهم حاجات لم تعمل المؤسسة على معرفتها وإشباعها.

جاءت العبارة " يتطلب نشاط المؤسسة تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل " في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التجزئة الداخلية الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67، وانحراف معياري 0.715 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى تطلب نشاط المؤسسة للتجزئة الداخلية. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (76.7%) يوافقون على أن نشاط المؤسسة يتطلب تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل

صغيرة متماثلة في العمل، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن وظائفهم والمهام التي ترتبط بها لا تتطلب التجزئة.

جاءت العبارة " تجزئة العمّال إلى فئات محددة سهل على المؤسسة الاستجابة لحاجاتهم" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التجزئة الداخلية الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.65 ، وانحراف معياري 0.897 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى تسهيل عملية التجزئة الداخلية لاستجابة المؤسسة لحاجات عمالها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (62.8%) يوافقون على أن نشاط المؤسسة يتطلب تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل، مقابل (27,9%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (9.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك عدم الاهتمام من الباحثين بعبارات الاستبيان، أو نتيجة لعدم الفهم للعبارة.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على محاولة فهم وإشباع حاجات العاملين بها" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التجزئة الداخلية الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.37 ، وانحراف معياري 0.817 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول عمل المؤسسة على فهم حاجات العاملين لإشباعها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (53.5%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل من أجل إشباع حاجات عمالها ، مقابل (18.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27,9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن الباحثين لديهم حاجات غير مشبعة، أو نتيجة إلى أن هذه العملية لا ترتبط بجميع العاملين بالمؤسسة وإنما لفئة محددة فقط.

جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم عمالها إلى مجموعات عمل صغيرة" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر التجزئة الداخلية الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33 ، وانحراف معياري 0.808 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول اعتماد المؤسسة على معايير محددة للتجزئة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (51.2%) يوافقون على أن المؤسسة تعتمد على معايير محددة لتجزئة عمالها لمجموعات صغيرة، مقابل (16.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (32.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن الباحثين لم يفهموا العبارة جيدا، أو نتيجة عدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان، وعدم التركيز في معانيها.

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

ثانياً، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المنتج الداخلي: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المنتج الداخلي، لقياس مستوى التسويق الداخلي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن المنتج الداخلي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على سبعة عبارات هي على التوالي: (32)، (33)، (34)، (35)، (36)، (37)، (38) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن المنتج الداخلي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
موافق	0,754	3,84	0	2	10	24	7	العدد	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم.
			0	4,7	23,3	55,8	16,3	%	
المرتبة الأولى			4.7		23.3	72.1			
موافق	0,892	3,67	0	6	8	23	6	العدد	تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب.
			0	14,0	18,6	53,5	14,0	%	
المرتبة الرابعة			14		18.6	57.5			
موافق	0,734	3,72	0	2	13	23	5	العدد	تقوم المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين وكذا مختلف المهام الموكلة لهم.
			0	4.7	30,2	53,5	11,6	%	
المرتبة الثالثة			4.7		30,2	65.1			
محايد	1,017	3,33	2	8	10	20	3	العدد	تمنح المؤسسة أهمية لآراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم.
			4.7	18,6	23,3	46,5	7	%	
المرتبة السابعة			23.3		23,3	53.5			
موافق	1,054	3,53	3	5	5	26	4	العدد	مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.
			7	11,6	11,6	60,5	9,3	%	
المرتبة الخامسة			18.6		11,6	69.8			
موافق	1,003	3,40	2	5	15	16	5	العدد	تراعي المؤسسة رغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام .
			4.7	11,6	34,9	37,2	11,6	%	
المرتبة السادسة			16.3		34,9	48.8			
موافق	0,868	3,77	1	4	4	29	5	العدد	تقوم المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم
			2.3	9.3	9.3	67,4	11,6	%	
المرتبة الثانية			11.6		9.3	79			
موافق	0,673	3,60	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير المنتج الداخلي						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تطبق المنتج الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.60 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول

كذلك أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تطبيق المنتج الداخلي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.673.

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن المنتج الداخلي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84، وانحراف معياري 0.750 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لعمالها المعلومات التي يحتاجونها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة توفر لهم المعلومات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المبحوثين لم يركزوا في معنى العبارة، ونتيجة أن أعمالهم روتينية ولا تتطلب المعلومات المتجددة باستمرار للمطالبة بها وتوفيرها.

جاءت العبارة " تقوم المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77، وانحراف معياري 0.868 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى قيام المؤسسة باطلاع لعمالها عن كل ما يتعلق بوظائفهم. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (79%) يوافقون على أن المؤسسة تطلعهم عن كل ما يتعلق بوظائفهم، مقابل (11.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (9.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، وهي نسبة قليلة مقارنة بسابقتها، ويمكن أن يرجع سبب ذلك الحياد إلى عدم اهتمام المبحوثين بعبارات الاستبيان، وعدم التمعن في معانيها.

جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين وكذا مختلف المهام الموكلة لهم" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72، وانحراف معياري 0.734 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى قيام المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين و مختلف المهام الموكلة لهم. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (65.1%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بالتحديد الدقيق لدور

العاملين في مختلف المهام المؤكدة لهم، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن طبيعة وظيفة هؤلاء لا تتطلب التحديد الدقيق لدورهم ومهامهم، أو نتيجة أن ما نسبته (23,3%) من الحجم الإجمالي للعينة يملكون خبرة من 16 سنة فأكثر، وبالتالي فخبيرتهم تغنيهم وليسوا بحاجة للتحديد الدقيق لدورهم وكذا مختلف المهام المؤكدة لهم.

جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.97، وانحراف معياري 0.892 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى توفير المؤسسة لبيئة العمل المساعدة على الأداء. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (57.5%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب، مقابل (14%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (18.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن المبحوثين ليس لديهم اهتمام كاف بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة "مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.53، وانحراف معياري 1.054 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى تناسب مهارات وخبرات العاملين المكتسبة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.8%) يوافقون على أن مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة، مقابل (18.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (39.5%) تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة، وهي نتيجة تعكس مستوى الشباب والمستوى العلمي والثقافي والحماس نحو العمل، والذي يطمحون للترقية وشغل مناصب عليا بالمؤسسة.

جاءت العبارة "تراعي المؤسسة رغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40، وانحراف معياري 1.003 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مراعاة المؤسسة لرغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (48.8%) يوافقون على أن المؤسسة تراعي رغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم، مقابل (16.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (34,9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6%) من ذوي الخبرات القليلة التي نقل عن (5) سنوات، مما يصعب على المؤسسة إرضاء الجميع بناء على رغباتهم في توزيع المهام.

جاءت العبارة " تمنح المؤسسة أهمية لآراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم " في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33، وانحراف معياري 1.017 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة بآراء العاملين المتعلقة بوظائفهم. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (53.5%) يوافقون على أن المؤسسة تمنح أهمية لآراء العاملين، مقابل (23.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (23.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، وهي تمثل نفس النسبة المتعلقة بعدم الموافقة على العبارة، أي ما يقارب 46.6%، لم يبدوا قبولهم على العبارة ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى أن المؤسسة خدمية وبالتالي تركيزها يكون منصبا على العملاء وأرائهم أكثر من آراء الموظفين.

ثالثا، تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السعر الداخلي: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد السعر الداخلي، لقياس مستوى التسويق الداخلي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن السعر الداخلي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على خمسة عبارات هي على التوالي: (39)، (40)، (41)، (42)، (43) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن السعر الداخلي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0,903	3,60	1	4	11	22	5	العدد	تقدم المؤسسة الأجر والمكافآت بما يتناسب مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات.
			2.3	9.3	25,6	51,2	11.6	%	
المرتبة الثانية			11.6		25,6	62.7			
محايد	0,993	3,33	1	10	9	20	3	العدد	الأجر التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة تتوافق مع ما يحصل عليه آخرون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.
			2.3	23.3	20,9	46,5	7	%	
المرتبة الخامسة			25.6		20,9	53.5			
موافق	0,910	3,51	1	5	12	21	4	العدد	تقدم المؤسسة محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات.
			2.3	11.6	27,9	48,8	9.3	%	
المرتبة الرابعة			13.9		27,9	58.1			
موافق	0,757	3,63	0	3	14	22	4	العدد	تعمل المؤسسة على تزويد عمالها بالمعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظائفهم.
			0	7	32,6	51,2	9.3	%	
المرتبة الأولى			7		32,6	60.5			
موافق	0,854	3,56	1	3	14	21	4	العدد	تعمل المؤسسة على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين من أجل تقليل الفارق المعرفي بينهم.
			2.3	7	32,6	48,8	9.3	%	
المرتبة الثالثة			9.3		32,6	58.1			
موافق	0,629	3,52	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير السعر الداخلي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تطبق السعر الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.52 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" . كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تطبيق السعر الداخلي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.629

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر السعر الداخلي الداعمة لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن السعر الداخلي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتيبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على تزويد عمالها بالمعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظائفهم" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63، وانحراف معياري 0.757 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لعمالها المعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتحديد السعر الداخلي الخاص بهم. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (60.5%) يوافقون على أن المؤسسة توفر لهم المعلومات التي يمكنهم من خلالها بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظائفهم، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (32.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6 %) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن (5) سنوات، وبالتالي صعوبة تقديرهم للسعر الداخلي المناسب لهم.

جاءت العبارة "تقدم المؤسسة الأجر والمكافآت بما يتناسب مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60، وانحراف معياري 0.903 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى تناسب ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات مع ما تمنحه المؤسسة من اجر ومكافآت. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (62.7%) يوافقون على أن الأجر والمكافآت التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات، مقابل (11.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن

غالبية أفراد العينة مستواهم التعليمي ليسانس، وهم يمثلون أعلى نسبته (41,9%) من الحجم الإجمالي للعينة، وعادة ما يكون أصحاب شهادة الليسانس من الموظفين الجدد والذين يقع على عاتقهم العبء الكبير للعمل. جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين من أجل تقليل الفارق المعرفي بينهم" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.56، وانحراف معياري 0.854 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول عمل المؤسسة على تقليل الفارق المعرفي بين العاملين. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (58.1%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين لتقليل الفارق المعرفي بينهم، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (32,6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6%) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن 5 سنوات، وبالتالي فهم بحاجة إلى الاستمرارية في التشجيع على تقاسم المعلومات بين العاملين، ومهما عملت المؤسسة على توفير ذلك فإنه يظل في معلومات لن يسمح أصحابها بتقاسمها مع العاملين، سواء كان ذلك عن قصد من خلال احتكار المعلومة من أجل التميز عليهم، أو عن غير قصد لأنها تدخل في المعارف الضمنية التي لا يستطيع شرحها وإيضاحها لهم. جاءت العبارة " تقدم المؤسسة محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات" في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها ساهم في توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.51، وانحراف معياري 0.910 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول المحفزات التي تمنحها المؤسسة لأصحاب الكفاءات والخبرات. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (58.1%) يوافقون على أن المؤسسة تقدم محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات، مقابل (13.9%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27,9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن الوظيفة التي يشغلها هؤلاء لا تمنح لها محفزات، أو أن هذه المحفزات غير مرضية بالنسبة لهم.

جاءت العبارة " الأجر التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة تتوافق مع ما يحصل عليه آخرون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.33، وانحراف معياري 0.993 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى توافق الأجر الذي يحصل عليه عمال المؤسسة مع مؤسسات أخرى لنفس الوظائف. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (53.5%) يوافقون على أن ما يتحصل عليه العاملون بالمؤسسة يتوافق مع ما يحصل عليه آخرون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى، مقابل (25.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن ما نسبته (4.7%) من الحجم الإجمالي للعينة

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

يملكون مستوى تعليمي عالي ماجستير فما فوق، وبالتالي فالأجر الذي يحصلون عليه غير مرضي بالنسبة لهم.

رابعاً، تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترويج الداخلي: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المحافظة على رأس المال البشري، لقياس مستوى التسويق الداخلي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن الترويج الداخلي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ثمانية عبارات هي على التوالي: (44)، (45)، (46)، (47)، (48)، (49)، (50)، (51) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (40): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن الترويج الداخلي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبرة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافق	0,751	3,77	1	0	12	25	5	العدد	تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية إلى العاملين باستمرار للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة لهم.
			2.3	0	27,9	58,1	11.6	%	
المرتبة الخامسة			2.3		27,9	69.7			
موافق	0,837	3,67	0	4	12	21	6	العدد	تعطي المؤسسة للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء.
			0	9.3	27,9	48,8	14	%	
المرتبة السادسة			9.3		27,9	62.8			
موافق	0,900	4,00	0	4	5	21	13	العدد	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة للاتصال بالعاملين مثل الانترنت.
			0	9.3	11,6	48,8	30,2	%	
المرتبة الأولى			9.3		11,6	79			
موافق	0,771	3,98	0	2	7	24	10	العدد	نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة يتوافق مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء .
			0	4.7	16,3	55,8	23,3	%	
المرتبة الثانية			4.7		16,3	79.1			
موافق	0,814	3,84	0	3	9	23	8	العدد	تقوم المؤسسة بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقديمه من خدمات .
			0	7	20,9	53,5	18.6	%	
المرتبة الرابعة			7		20,9	72.1			
موافق	0,804	3,86	0	2	11	21	9	العدد	تعمل المؤسسة على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء.
			0	4,7	25,6	48,8	20,9	%	
المرتبة الثالثة			4.7		25,6	69.7			
موافق	0,877	3,60	0	5	13	19	6	العدد	تشجع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول المباشر .
			0	11.6	30,2	44,2	14	%	
المرتبة السابعة			11.6		30,2	58.2			
موافق	0,718	3,77	0	2	11	25	5	العدد	تعمل المؤسسة على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب.
			0	4.7	25,6	58,1	11.6	%	
المرتبة الخامسة			4.7		25,6	69.7			
موافق	0,591	3,81	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الترويج الداخلي						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تطبق الترويج الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.81 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تطبيق الترويج الداخلي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.591

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن الترويج الداخلي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتيبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة " تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة للاتصال بالعاملين مثل الانترانيت" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.00، وانحراف معياري 0.900 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول استخدام المؤسسة للأساليب الحديثة للتواصل مع عمالها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (79%) يوافقون على أن المؤسسة تستخدم الأساليب الحديثة للتواصل معهم، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (11.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك نتيجة عدم اهتمام المبحوثين بالبحث وعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة يتوافق مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98، وانحراف معياري 0.771 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى توافق نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة مع الاتصال الخارجي مع العملاء. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (79.1%) يوافقون على أن نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة يتوافق مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء ، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (16.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يعود سبب ذلك إلى عدم فهم معنى العبارة جيدا، و نتيجة اللامبالاة من قبل المبحوثين بعبارات الاستبيان.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء" في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا

بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.86، وانحراف معياري 0.804 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى توجيه عمال المؤسسة تجاه العملاء. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المبحوثين في هذه الحالة ليس لهم علاقة بالعملاء، أو نتيجة إلى أن العبارة لم تفهم بالشكل المطلوب.

جاءت العبارة " تقوم المؤسسة بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقدمه من خدمات " في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.84، وانحراف معياري 0.814 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى قيام المؤسسة بإبلاغ عمالها عن كل ما تقوم به. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقدمه من خدمات، مقابل (7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا تبلغهم عن ذلك نتيجة لطبيعة وظائفهم، أو بسبب عدم اهتمامهم بعبارات الاستبيان ومنحها التركيز والأهمية المطلوبة.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب " و " تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية إلى العاملين باستمرار للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة لهم " في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعاملين ساهما في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77، والانحراف المعياري لهما على التوالي هو 0.718، 0.751، فالأول يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى استجابة المؤسسة لتوفير المعلومات في وقتها المناسب. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.7%) يوافقون على أن المؤسسة تعمل على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب، مقابل (4.7%) لا يوافقون على ذلك. في حين أن ما نسبته (25.6%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المؤسسة لا توفر المعلومات للجميع عند طلبها، أو نتيجة تقصير من المبحوثين في التعامل مع البحث وعبارة الاستبيان. أما الانحراف المعياري الثاني فإنه يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى استمرارية توفر المعلومات في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.7%) يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتوفير المعلومات الضرورية إلى العاملين باستمرار للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة لهم، مقابل (2.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن العبارة لم تفهم بالشكل المطلوب.

جاءت العبارة " تعطي المؤسسة للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء " في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.67، وانحراف معياري 0.837 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة بالجمهور الداخلي. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (62.8%) يوافقون على أن المؤسسة تعطي للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، مقابل (9.3%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (27.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك يعود إلى أن المبحوثين في هذه الحالة ليس لديهم إحساس تجاه ذلك، أو نتيجة لطبيعة وظائفهم التي ليس لها علاقة بذلك.

جاءت العبارة " تشجع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول المباشر " في المرتبة السابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60، وانحراف معياري 0.877 الذي يعكس بدوره انسجام إجابات أفراد العينة حول مدى اهتمام المؤسسة بالجمهور الداخلي. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (58.2%) يوافقون على أن المؤسسة تعطي للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على العملاء، مقابل (11.6%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30,2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المبحوثين في هذه الحالة ليس لهم علاقة مباشرة بالمسئول، أو لم تمنح لهم الفرصة لذلك.

خامساً، تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المكان الداخلي: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد المكان الداخلي، لقياس مستوى التسويق الداخلي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة والناجم عن المكان الداخلي. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على ستة عبارات هي على التوالي: (52)، (53)، (54)، (55)، (56)، (57) والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن المكان الداخلي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار		العبارات
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
موافق	1,118	3,58	1	8	9	15	10	العدد	يجد العمال سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة .
			2.3	18,6	20,9	34,9	23,3	%	
المرتبة الرابعة			20.9		20,9	58.2			
موافق	0,797	3,72	0	4	9	25	5	العدد	هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة .
			0	9.3	20,9	58,1	11.6	%	
المرتبة الثالثة			9.3		20,9	69.7			
موافق	1,003	3,40	3	3	15	18	4	العدد	ساعات العمل في المؤسسة

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

			7	7	34,9	41,9	9.3	%	تناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية.
المرتبة السادسة			14		34,9	51.2			
موافق	0,940	3,79	0	6	6	22	9	العدد	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد .
			0	14	14	51,2	20.9	%	
المرتبة الأولى			14		14	72.1			
موافق	0,782	3,77	0	2	13	21	7	العدد	تعمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها.
			0	4.7	30,2	48,8	16.3	%	
المرتبة الثانية			4.7		30,2	65.1			
موافق	1,076	3,44	2	6	13	15	7	العدد	التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل.
			4.7	14	30,2	34,9	16.3	%	
المرتبة الخامسة			18.7		30,2	51.2			
موافق	0,655	3,61	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير المكان الداخلي						

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على أنها تطبق المكان الداخلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقتهم على هذه العملية بـ 3.61 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع". كما يتضح من نتائج الجدول كذلك أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على تطبيق المكان الداخلي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.655

وبناء على نتائج الجدول يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد عينة الدراسة عن المكان الداخلي في المؤسسة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

جاءت العبارة "تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد" في المرتبة الأولى من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.79، وانحراف معياري 0.940 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول عمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (72.1%) يوافقون على أن المؤسسة توفر بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد، مقابل (14%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (14%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة،

ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المبحوثين غير مكترئين بالبحث لذلك لم يمنحوا له التركيز والأهمية الكافية.

جاءت العبارة " تعمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها" في المرتبة الثانية من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77، وانحراف معياري 0.782 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول عمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (65.1%) يوافقون على أن المؤسسة تسهل التعاملات بينها وبين عمالها، مقابل (4.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة (32,6 %) من ذوي الخبرات القليلة التي تقل عن (5) سنوات، وبالتالي يوجد من بينهم الموظفون الجدد الذين في الغالب يواجهون صعوبات في التأقلم وأداء المهام.

جاءت العبارة " هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة " في المرتبة الثالثة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.72، وانحراف معياري 0.797 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول التنسيق والتكامل في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (69.7%) يوافقون على أن هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة، مقابل (20.9%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (9.3%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، وهي فئة قليلة بالمقارنة مع نسبة الموافقة وعدم الموافقة، ويمكن أن يكون سبب ذلك ناتج عن عدم فهم المبحوثين للعبارة، أو نتيجة لعدم الاهتمام منهم.

جاءت العبارة " يجد العمال سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة " في المرتبة الرابعة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.58، وانحراف معياري 1.118 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول التوزيع الداخلي في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (58.2%) يوافقون على وجود سهولة في تنقل العمال من وإلى مكان العمل في المؤسسة، مقابل (20.9%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (20.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى اللامبالاة من قبل المبحوثين في الإجابة على عبارات الاستبيان، لان إدارة المؤسسة كلها في طابق واحد وجميع الإطارات متواجدة في نفس المكان.

جاءت العبارة " التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل" في المرتبة الخامسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان

الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.44، وانحراف معياري 1.076 الذي يعكس بدوره مدى مرونة مكان العمل في المؤسسة. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (51.2%) يوافقون على أن التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل، مقابل (18.7%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (30.2%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك إلى أن المبحوثين في هذه الحالة يجدون صعوبة الحركة في مكان العمل، بحيث من خلال تواجدها بالمؤسسة لاحظنا ضيق أغلب المكاتب وعدم استيعابها لجميع تجهيزات ومعدات المكتب.

جاءت العبارة " ساعات العمل في المؤسسة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية" في المرتبة السادسة من حيث اعتبارها كعامل ساهم في توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.40، وانحراف معياري 1.003 الذي يعكس بدوره مدى تناسب ساعات العمل مع قدرات وإمكانيات العاملين. بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (51.2%) يوافقون على أن ساعات العمل في المؤسسة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية، مقابل (14%) فقط لا يوافقون على ذلك. في حين ما نسبته (34.9%) من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، ويمكن أن يكون سبب ذلك نتيجة لعدم رضا المبحوثين عن ساعات العمل بالمؤسسة، وما تم ملاحظته من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة وجدنا بأنه في بعض الإطارات السامية بالمؤسسة من يعملون حتى ساعات متأخرة من الليل، نتيجة تكاثف أعمال المؤسسة، وكثرة وتعدد زبائنها.

سادسا، ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي: وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل أبعاد التسويق الداخلي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (42) ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
04	مرتفع	موافق	0,643	3,56	التجزئة الداخلية
03	مرتفع	موافق	0,673	3,60	المنتج الداخلي
05	مرتفع	موافق	0,629	3,52	السعر الداخلي
01	مرتفع	موافق	0,591	3,81	الترويج الداخلي
02	مرتفع	موافق	0,655	3,61	المكان الداخلي
	مرتفع	موافق	0,474	3,64	التسويق الداخلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي، مما يشير إلى توافر أبعاد التسويق الداخلي الداعمة لتبني تنمية رأس المال البشري في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاده 3.64 من 5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المرتفع" للتسويق الداخلي. كما يتضح من نتائج الجدول كذلك بأن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على التسويق الداخلي بالمؤسسة، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.474 . بحيث يمكن من خلال نتائج الجدول السابق ترتيب أبعاد التسويق الداخلي بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في التعبير عن التسويق الداخلي إلى الأقل مساهمة كما يلي:

فحسب آراء المبحوثين وحسب العبارات المستخدمة للتعبير عن التسويق الداخلي في الاستبيان، فإن الترويج الداخلي هو أقوى بُعد يعبر عن توفر التسويق الداخلي المناسب لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.81، وانحراف معياري 0.591 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول الترويج الداخلي. لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وتقنعهم بمهامها وأهدافها تتميز بمستويات مرتفعة. وهذا يعني أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يؤكدون على توافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري.

يليه في المرتبة الثانية المكان الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.61، وانحراف معياري 0.655 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المكان الداخلي. وهذا يعطي انطبعا إلى أن المكان الذي تؤدي فيه الموارد البشرية وظائفها والظروف التي تعمل فيها بالمنظمة تتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد العينة على توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

ويأتي في المرتبة الثالثة المنتج الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60، وانحراف معياري 0.673 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المنتج الداخلي. لذلك فإن النتائج تشير إلى أن الوظيفة أو منصب العمل أو المهام الخاصة بالموارد البشرية التي تحفزهم على الاستجابة لطلبات العملاء تتميز بمستوى مرتفع. وهذا يعني أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يؤكدون على توافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري.

أما التجزئة الداخلية فجاءت في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.56، وانحراف معياري 0.643 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول التجزئة الداخلية بالمؤسسة. لذلك فإن النتائج تشير إلى أن تقسيم العاملين داخل المنظمة إلى مجموعات عمل صغيرة لها نفس المهام والواجبات تتميز بمستوى مرتفع. لذا أكد أفراد العينة على توافر التجزئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

ويأتي في المرتبة الخامسة السعر الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.52، وانحراف معياري 0.629 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول طريقة تحديد السعر الداخلي. لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مقدار ما يدفعه المورد البشري للمنظمة (الثمن) مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات (القيمة) يتميز بمستوى مرتفع. وهذا يعني أن العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يؤكدون على توافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري.

وبناء على النتائج المحصل عليها من تحليل محور التسويق الداخلي، يتضح بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة موافقين على جميع عناصر التسويق الداخلي، لكن بنسب متفاوتة. وتعود هذه الموافقة إلى أن أفراد العينة هم من مؤسسة خدمية. بحيث طبيعة نشاط المؤسسة يفرض عليها حسن المعاملة مع عمالها والاهتمام بهم، لأنهم يمثلوا صورتها مع العملاء الذي تتعامل معهم بشكل يومي وبطريقة مباشرة، وأي إهمال منها لعمالها، قد ينعكس سلبا عليها.

المطلب الخامس: تفسير النتائج الأولية المستخلصة من تحليل الاستبيان

وذلك من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول محوري الدراسة والمتعلقين بكل من تنمية رأس المال البشري، ومحور التسويق الداخلي.

الفرع الأول: تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محور تنمية رأس المال البشري

حيث يتم تفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، بناء على أبعاد تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

أولاً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية : بناء على تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية، يمكننا القول بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقررون بتوافر استقطاب أفضل الموارد البشرية في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عن الاستقطاب، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

1. قيام المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب؛
2. امتلاك المؤسسة المعلومات الكافية لتعيين العاملين الجدد؛
3. عمل المؤسسة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة؛

4. تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال التحويل والترقية الداخلية؛
5. منح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين؛
6. تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل؛

ثانياً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري:
بناء على تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عنه، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

1. اهتمام المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار؛
2. اعتبار المؤسسة الإنفاق على التعليم استثماراً كأي استثمار آخر في الآلات والمعدات؛
3. استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار؛
4. حث المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم؛
5. التشجيع على نشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة؛

ثالثاً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري: بناء على تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، لأنهم يوافقون على كل العبارات المعبرة عنه، ويتضح ذلك من خلال موافقتهم على كل من:

1. استخدام المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب؛
2. ارتباط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين؛
3. اعتبار تدريب العاملين نوعاً من الاستثمار في المؤسسة؛
4. اتساع نطاق التدريب في المؤسسة ليشمل كل العاملين فيها؛
5. اهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية؛
6. إبلاغ العاملين في المؤسسة عن نتائج تقييمهم بعد التدريب؛
7. تواجد برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين في المؤسسة؛

رابعاً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد المحافظة على رأس المال البشري: بناء على تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد المحافظة على رأس المال البشري، يمكننا القول بان أفراد عينة

مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المحافظة رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، إلا أن آرائهم حول بعد المحافظة على رأس المال البشري قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث تتوافر المحافظة على رأس المال البشري في إطار تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. إدراك المؤسسة بان عمالها هم رأسمالها الحقيقي؛
2. عمل المؤسسة على السيطرة والتحكم في العراقيل والعقبات التي تواجه كفاءاتها لأداء مهامهم بشكل جيد؛
3. سعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع عمالها؛
4. تناسب الأجر الذي تتقاضاه كفاءات المؤسسة مع مؤسسات أخرى؛
5. اعتماد المؤسسة في تكوين عمالها على الظروف التاريخية الخاصة بها وما واجهته من عقبات وعراقيل في مسارها؛

بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر بعض العبارات المعبرة عن المحافظة رأس المال البشري بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

1. في المؤسسة ظواهر وعلاقات اجتماعية غير رسمية، مما يساهم في التعقيد الاجتماعي لرأس المال البشري؛
2. توفير المؤسسة للحوافز المادية المناسبة لأصحاب الكفاءات لبقائهم بها؛
3. عمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية (التقدير، الخدمات الاجتماعية)؛

خامسا، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول أبعاد تنمية رأس المال البشري: وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا تواجد أبعاد تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة بدرجات متفاوتة. بحيث يعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري هو أقوى بُعد يعبر عن توافر تنمية رأس المال البشري بها، يليه في المرتبة الثانية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد المحافظة على رأس المال البشري، من حيث تعبيره عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محور التسويق الداخلي

يتم تفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، بناء على أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي.

أولاً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد التجزئة الداخلية: بناء على تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد التجزئة الداخلية، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر التجزئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، إلا أن آرائهم حول بعد التجزئة الداخلية قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث تتوافر التجزئة الداخلية الداعمة لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. فهم حاجات العمال أكثر، نتيجة تقسيمهم إلى مجموعات عمل صغيرة؛
 2. تقسيم العاملين داخل المؤسسة إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل بما يتناسب ونشاطها؛
 3. سهولة استجابة المؤسسة لحاجات عمالها، نتيجة تجزئتهم إلى فئات محددة؛
- بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر بعض العبارات المعبرة عن التجزئة الداخلية بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

1. عمل المؤسسة على محاولة فهم وإشباع لحاجات العاملين بها؛
2. اعتماد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم عمالها إلى مجموعات عمل صغيرة؛

ثانياً، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد المنتج الداخلي: بناء على تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد المنتج الداخلي، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، إلا أن آرائهم حول بعد المنتج الداخلي قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث يتوافر المنتج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. توفير المؤسسة للمعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم؛
 2. قيام المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم؛
 3. قيام المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين وكذا مختلف المهام الموكلة لهم؛
 4. عمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب؛
 5. تتناسب مهارات وخبرات العاملين المكتسبة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها؛
 6. مراعاة المؤسسة لرغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام؛
- بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر عبارة من عبارات الاستبيان المعبرة عن المنتج الداخلي بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

1. تمنح المؤسسة أهمية لآراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم؛

ثالثا، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد السعر الداخلي: بناء على تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد السعر الداخلي، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر السعر الداخلي الداعمة لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، إلا أن آرائهم حول بعد السعر الداخلي قد تراوحت بين المحايدة والموافقة، بحيث يتوافر السعر الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. عمل المؤسسة على تزويد عمالها بالمعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظائفهم؛
2. تناسب الأجر والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات؛
3. عمل المؤسسة على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين من أجل تقليل الفارق المعرفي بينهم؛
4. تقديم المؤسسة محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات؛

بالإضافة إلى ذلك، يشير أفراد العينة إلى توافر عبارة من عبارات الاستبيان تعبر عن السعر الداخلي بمستوى متوسط، والتي تتمثل في:

1. توافق الأجر التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة مع ما يحصل عليه آخرون في نفس الوظيفة بمؤسسات أخرى؛

رابعا، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد الترويج الداخلي: بناء على تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد الترويج الداخلي، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، لان كل آرائهم حول بعد الترويج الداخلي كانت بالموافقة، بحيث يتوافر الترويج الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. استخدام المؤسسة الأساليب الحديثة للاتصال بالعاملين مثل الانترانيت؛
2. توافق نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء؛
3. عمل المؤسسة على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء؛
4. قيام المؤسسة بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقديمه من خدمات؛
5. عمل المؤسسة على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب؛
6. إعطاء المؤسسة للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على العملاء، وبأنهم يمثلون صورتها خارجها؛

7. تشجيع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول المباشر، من خلال الاتصال الشخصي وبدون واسطة؛

خامسا، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول بعد المكان الداخلي: بناء على تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الاستبيان حول بعد المكان الداخلي، يمكننا القول بان أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يقرون بتوافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة، لان كل آرائهم حول بعد المكان الداخلي كانت بالموافقة، بحيث يتوافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة من خلال ما يلي:

1. عمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد؛
2. عمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها؛
3. التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة؛
4. سهولة تنقل العمال من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة؛
5. تواجد التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل؛
6. تناسب ساعات العمل في المؤسسة مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية.

سادسا، تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول أبعاد التسويق الداخلي: وبناء على كل ما سبق، يتضح لنا توافر أبعاد التسويق الداخلي الداعمة لتبني تنمية رأس المال البشري في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة. بحيث يعد الترويج الداخلي هو أقوى بُعد يعبر عن توفر التسويق الداخلي المناسب لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، يليه في المرتبة الثانية المكان الداخلي، ويأتي في المرتبة الثالثة المنتج الداخلي، أما التجزئة الداخلية فجاءت في المرتبة الرابعة، ويأتي في المرتبة الخامسة السعر الداخلي، من حيث دعمه لتبني تنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور تنمية رأس المال البشري، ومحور التسويق الداخلي، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20). وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، وتحليل التباين ومعادلة خط الانحدار البسيط والمتعدد.

لكن قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الاختبارات المختلفة يجب التأكد من طبيعة البيانات، لمعرفة أي من الاختبارات نستخدم، الاختبارات المعلمية أو غير المعلمية. فإذا توفرت الشروط التالية نستخدم الاختبارات المعلمية: حجم العينة كبير $n \geq 30$ ؛ البيانات دقيقة وسليمة، البيانات كمية (رقمية)، البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. وبما انه في دراستنا هذه توفرت الشروط الثلاث الأولى، بحيث تم اعتماد العينة القصدية، والتي تتكون من 43 فرد، بالإضافة إلى أن البيانات كمية ودقيقة وسليمة، فانه علينا التأكد من الشرط الآخر وهو هل بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فان الاختبارات غير المعلمية سوف تستخدم.

الفرع الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ولمعرفة نوع التوزيع نستخدم نوعين من الاختبارات هما: اختبار كولمغروف-سمنروف *Kolmogrove-Smirov*، بالإضافة إلى معامل الالتواء ومعامل التفلطح.

أولاً، اختبار كولمغروف - سمنروف (*1-Sample Kolmogorov-Smirnov*): استخدم هذا الاختبار لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. بحيث تختبر الفرضية الصفرية (H_0): "بان العينة المسحوبة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي"، أما الفرضية البديلة (H_1): "بان العينة المسحوبة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (*sig.*) اقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح (أسامة ربيع، 2007، ص 81-85). بحيث يعد مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة هو ($\alpha = 0.05$)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (43): اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S)

مستوى الدلالة (sig.)	قيمة Z (Kolmogorov- Smirnov)	عدد العبارات	الأبعاد
0.041	1.394	(06)	استقطاب أفضل الموارد البشرية
0.509	0.822	(05)	التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
0.267	1.003	(07)	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
0.517	0.817	(08)	المحافظة على رأس المال البشري
0.010	1.629	(05)	التجزئة الداخلية
0.361	0.923	(07)	المنتج الداخلي
0.314	0.961	(05)	السعر الداخلي
0.578	0.780	(08)	الترويج الداخلي
0.851	0.610	(06)	المكان الداخلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

حيث تم حساب قيمة (Z) الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) فوجد أنها تساوي 1.65، بحيث تم حسابها من خلال الملحق رقم (05)، وذلك كما يلي:

$$Z_{(1-\alpha)} = Z_{0.95} = 1.65$$

ومن خلال الجدول السابق الخاص باختبار التوزيع الطبيعي، يتضح بان قيمة مستوى الدلالة لكل بعد كانت اكبر من (0.05) أي ($sig > 0.05$)، باستثناء بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية وبعد التجزئة الداخلية، حيث كانت مستوى الدلالة اقل من (0.05). بالإضافة إلى قيمة مستوى الدلالة نجد أن قيمة (Z) الجدولية كانت أكبر من قيمة (Z) المحسوبة لدى جميع الأبعاد في الجدول، مما يجعلنا نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أن " العينة المسحوبة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي"، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

ثانياً، معامل الالتواء ومعامل التفلطح: بالإضافة إلى اختبار Kolmogorov-Smirnov نستخدم كذلك معامل الالتواء ومعامل التفلطح للتأكد من ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث أن الالتواء يجب أن يكون محصوراً بين (1±)، أما معامل التفلطح فيكون محصوراً بين (3±). أما إذا كان معامل الالتواء محصوراً بين (3±) فإن معامل التفلطح يكون محصوراً بين (7±).

الجدول رقم (44): معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفلطح <i>Kurtosis</i>	معامل الالتواء <i>Skewness</i>	المتغيرات
0,485	-1,014	استقطاب أفضل الموارد البشرية
-0,765	0,136	التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
0,767	-0,090	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
-0,922	0,096	المحافظة على رأس المال البشري
0,276	-0,031	تنمية رأس المال البشري
1,249	-1,301	التجزئة الداخلية
0,004	0,042	المنتج الداخلي
-0,461	-0,490	السعر الداخلي
0,312	-0,338	الترويج الداخلي
-0,349	-0,199	المكان الداخلي
-0,227	-0,082	التسويق الداخلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول السابق يتضح بأن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لان قيمها تنتمي للمجال المقبول سواء معامل الالتواء أو معامل التفلطح. بحيث وجد بان قيم معامل الالتواء تراوحت بين - 0.031 و -1.301، أما قيم معامل التفلطح فتراوحت بين 0.004 و 1.249 وهي ضمن المجال المقبول (3 ± 7) ، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: الارتباط لدى متغيرات الدراسة

أولاً، الارتباط الذاتي: ونعني به عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity). لأن وجود علاقات ارتباط يمكن أن يسبب مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات باعتبار تأثر أبعاد التسويق الداخلي ببعضها البعض، ويؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. لكن يجب اختبار فيما إذا كانت درجة الارتباط تؤثر على نتائج تطبيق الانحدار المتعدد، حيث يؤثر الارتباط بين المتغيرات المستقلة على زيادة تباين معلمة المتغير المستقل، وبالتالي عدم ظهور المعلمة معنوية نتيجة انخفاض قيمة الإحصائية (t)، بالرغم من أن المتغير قد يكون مهماً في النموذج. ويتم التأكد من ذلك باستخدام كل من: معامل تضخم التباين (VIF) مع مراعاة عدم تجاوزه للقيمة 10، واستخدام قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) مع مراعاة أن تكون أكبر من 0.1، وذلك لكل متغير من المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (45): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم VIF	قيم التباين Tolerance
التجزئة الداخلية	1,252	,799
المنتج الداخلي	3,155	,317
السعر الداخلي	2,339	,428
الترويج الداخلي	1,482	,675
المكان الداخلي	1,704	,587

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

استنادا إلى الجدول السابق يتضح أن قيم معامل التضخم كانت محصورة بين 1.252 و 3.155 وهي اقل من 10 لجميع المتغيرات، أما فيما يخص قيم التباين المسموح فكانت محصورة بين 0.317 و 0.799 وهي اكبر من 0.1 وهو مقبول. ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، مما يعني عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

ثانيا، طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة: ولدراسة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في اختبار الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط Spearman، حيث كانت مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): مصفوفة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي مع أبعاد تنمية رأس المال البشري

العلاقة بين	استقطاب أفضل الموارد البشرية	التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري	المحافظة على رأس المال البشري	تنمية رأس المال البشري
التجزئة الداخلية	الارتباط Sig. N	,128 ,414 43	,292 ,058 43	,454** ,002 43	,530** ,000 43
المنتج الداخلي	الارتباط Sig. N	,223 ,151 43	,293 ,057 43	,573** ,000 43	,704** ,000 43
السعر الداخلي	الارتباط Sig. N	,147 ,347 43	,313* ,041 43	,454** ,002 43	,598** ,000 43

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

,458**	,298	,543**	,412**	,134	الارتباط	الترويج
,002	,052	,000	,006	,392	Sig.	الداخلي
43	43	43	43	43	N	
,601**	,546**	,416**	,498**	,310*	الارتباط	المكان
,000	,000	,006	,001	,043	Sig.	الداخلي
43	43	43	43	43	N	
,702**	,747**	,625**	,411**	,149	الارتباط	التسويق
,000	,000	,000	,006	,339	Sig.	الداخلي
43	43	43	43	43	N	

**دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 *دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال النتائج الموضحة في مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.702) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهذا يؤكد أن التسويق الداخلي يساهم في تنمية رأس المال البشري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.

كما يتضح كذلك بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي نجد المنتج الداخلي احتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). واحتل المكان الداخلي المرتبة الثانية من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.601) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). واحتل السعر الداخلي المرتبة الثالثة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط متوسطة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.598) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). كما احتلت التجزئة الداخلية المرتبة الرابعة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت لها علاقة ارتباط متوسطة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.496) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$). كما يلاحظ من نتائج مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بأن الترويج الداخلي احتل المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت لها علاقة ارتباط متوسطة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.458) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.002$).

وبناء على ما سبق، وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة، يتضح انه باستثناء معاملات الارتباط بين التجزئة الداخلية وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومعاملات الارتباط بين المنتج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومعاملات الارتباط بين السعر الداخلي و

استقطاب أفضل الموارد البشرية. ومعاملات الارتباط بين الترويج الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و 0.05 بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد تنمية رأس المال البشري. بحيث:

1. **التجزئة الداخلية:** أثبتت نتائج الدراسة على أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التجزئة الداخلية وكل من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.
2. **المنتج الداخلي:** كما تثبت النتائج السابقة من الجدول وجود علاقة ارتباط طردية بين المنتج الداخلي وكل من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.
3. **السعر الداخلي:** وتثبت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباط طردية بين السعر الداخلي وكل من التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري والاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.
4. **الترويج الداخلي:** كما تثبت النتائج السابقة من الجدول وجود علاقة ارتباط طردية بين الترويج الداخلي وكل من التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري والاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.
5. **المكان الداخلي:** كما أثبتت الدراسة على أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التجزئة الداخلية وكل من الاستثمار في تدريب رأس المال البشري والمحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الثالث: نموذج الانحدار المتعدد

ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام أيضا نموذج الانحدار، ولكن قبل تطبيقه يجب توافر الشروط التالية : التأكد من تجانس التباين، أن تكون العلاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛ أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات. وبعد الحصول على نتائج معادلة الانحدار يجب علينا أن نبين هل أن هذه المعاملات مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً مع التنويه بأن المعنوية تكون لكل معامل على حده. ولكي نحكم على معنوية معاملات الانحدار نستعين باختبار T ومستوى الاحتمالية المقابل له. كما تستخدم (R) معامل الارتباط البسيط، (R^2) معامل التحديد، (R^{-2}) المصحح، لمعرفة المعنوية الإجمالية للنموذج. كما نستخدم أيضاً إحصائية F للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ (ثائر داود سلمان، ص 2-3).

أولاً، التأكد من تجانس التباين عن طريق اختبار Levene: قبل إجراء تحليل التباين للانحدار فإنه لابد من تحقيق شرط تجانس التباين، والذي يعد من الشروط الأساسية لإجراء هذا الاختبار. والذي يسمى

باختبار "Levene"، وفي الغالب عندما تكون التباينات غير متساوية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، حيث يفترض أن الخطأ العشوائي له توزيع طبيعي. ونتائج الاختبار كانت ممثلة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (47): اختبار Levene لتجانس التباين

البيان (التباين الاحادي)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار Levene	مستوى الدلالة sig
داخل المجموعات	5,291	29	,182	1,526	,213
بين المجموعات	1,555	13	,120		
الإجمالي	6,846	42			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول اختبار Levene لتجانس التباين للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري تظهر قيمة اختبار Levene المحسوبة (1,526) عند مستوى الدلالة (0,213)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد تجانس التباين. وهو ما يمكننا من إجراء تحليل التباين للانحدار.

ثانياً، اختبار صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة: تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها تتكون من أربعة جداول كما يلي:

الجدول الأول يوضح بان طريقة الانحدار المستخدمة هي طريقة Enter، حيث قمنا بإدخال جميع المتغيرات المستقلة (التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) مرة واحدة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد. أما الجدول الثاني يوضح معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الخطأ المعياري للتقدير، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح R ² -	الخطأ المعياري للتقدير
1	,698	,487	,417	,30824

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط وهي معامل الارتباط البسيط R للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر ب (0.698) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. بينما بلغ معامل التحديد R² (0.487)، أي أن 48% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس

المال البشري راجع إلى أبعاد التسويق الداخلي. في حين كان معامل التحديد المصحح $R^2 = 0.417$. مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) استطاعت أن تفسر 48% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري، والباقي (62%) يعزى إلى عوامل أخرى.

أما الجدول الثالث فيظهر نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي بأبعاده مع تنمية رأس المال البشري، والذي من خلاله يتم معرفة معنوية النموذج، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي بأبعاده مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3,331	5	,666	7,012	,000
البواقي	3,515	37	,095		
الإجمالي	6,846	42			

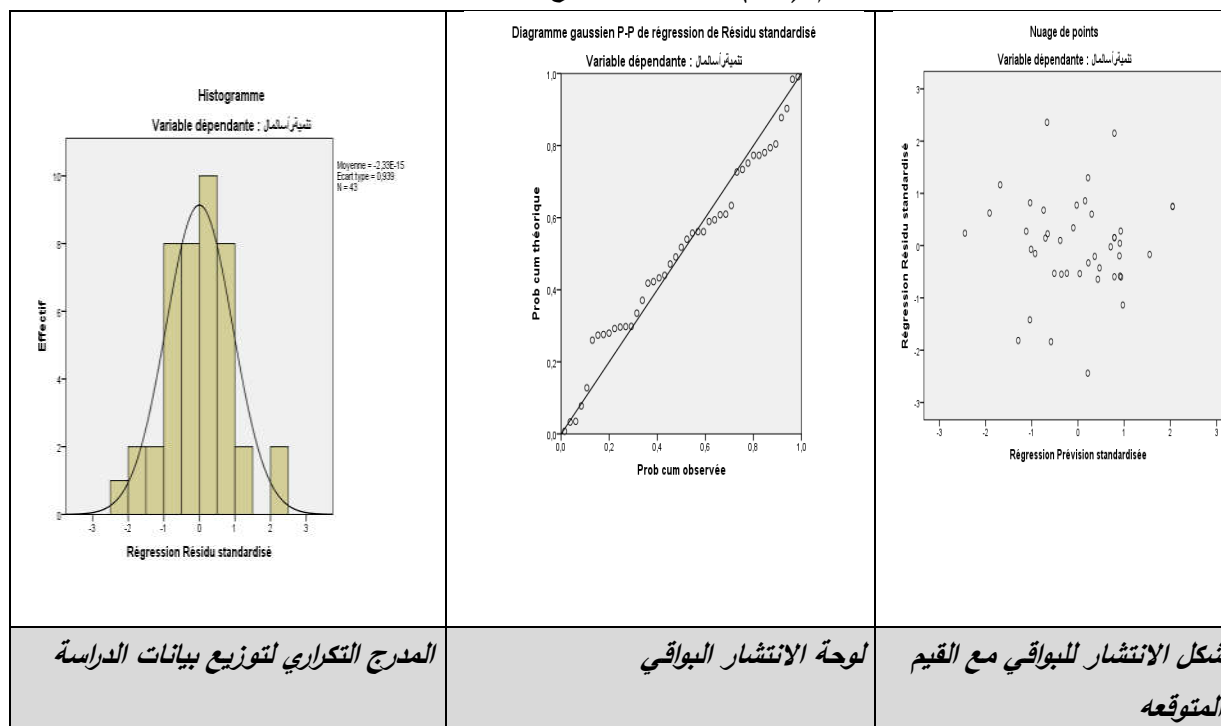
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (7,012) عند مستوى الدلالة (0,000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين تنمية رأس المال البشري والتسويق الداخلي وأن نموذج الانحدار السابق جيد. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة. والشكل الموالي يوضح طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة وصلاحية النموذج، بحيث:

1. من خلال المدرج التكراري يتضح بان البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.
2. من خلال لوحة الانتشار لبيانات الدراسة يتضح بأن النقاط تتجمع حول الخط المستقيم، وبالتالي فان البيانات تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.
3. من خلال شكل الانتشار للبواقي مع القيم المتوقعة يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية.

الشكل رقم (29): طبيعة التوزيع لبيانات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

أما الجدول الرابع يمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري		
,000	3,966		,398	1,576	الثابت
,048	2,048	,270	,083	,169	التجزئة الداخلية
,173	1,390	,291	,125	,174	المنتج الداخلي
,860	,177	,032	,116	,021	السعر الداخلي
,340	,967	,139	,098	,095	الترويج الداخلي
,162	1,427	,219	,095	,135	المكان الداخلي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

في هذا الجدول يتم استخراج قيمة الثابت ومعاملات الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويمكن استخدام هذا الجدول في اختبار فرضيات الدراسة لاحقاً.

المطلب الأول: اختبار مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري

والتي تختبر الفرضية التالية: " تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري "، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " التجزئة الداخلية " و " تنمية رأس المال البشري". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التجزئة الداخلية بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " التجزئة الداخلية " والمتغير التابع والمتمثل في "تنمية رأس المال البشري". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(51): معاملات الارتباط بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.414	0.128	التجزئة الداخلية واستقطاب أفضل الموارد البشرية
0.058	0.292	التجزئة الداخلية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
0.002	0.454**	التجزئة الداخلية والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
0.000	0.530**	التجزئة الداخلية المحافظة على رأس المال البشري
0.001	0.496**	التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري

**الارتباط دال عند مستوى 0.01 *الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.496) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد التجزئة الداخلية مع المحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.530) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط متوسطة. كما كانت لها علاقة ارتباط متوسطة كذلك مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (0.454). كما يتضح كذلك من خلال نتائج الجدول بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين التجزئة الداخلية وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، حيث كانت مستوى الدلالة اكبر من المعتمدة ($\alpha = 0.05$).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (52): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد	معامل الارتباط	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
,004	9,272	,184	,429	1	1,263	الانحدار
				41	5,583	البواقي
				42	6,846	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (9,272) عند مستوى الدلالة (0,004)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ (0.429)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.184)، أي أن 18.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى التجزئة الداخلية. وهذا يعني أن التجزئة الداخلية فسرت 18.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وللإجابة عن الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري السابق، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_1) ومقطع خط الانحدار (a_1). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_1 = 0$)

$H_1 =$ تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_1 \neq 0$)

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_1 + b_1 x_1$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري (HCD) Human capital development.

(X_1): المتغير المستقل الأول المتمثل في التجزئة الداخلية (IS) Internal segmentation.

(a_1): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الأول (التجزئة الداخلية).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (53): معاملات نموذج الانحدار الخطي للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعيارية <i>Bêta</i>	الخطأ المعياري		
,000	3,966		,398	1,576	الثابت
,048	2,048	,270	,083	,169	التجزئة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 19

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري هي كما يلي:

$$HCD = 1,576 + 0.169 IS$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب التجزئة الداخلية في المؤسسة فان تنمية رأس المال البشري يقدر ب(1,576)، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة التجزئة الداخلية بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بـ (0.169).

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الأول (التجزئة الداخلية) بلغت (2,048) بمستوى دلالة (0,048)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). وبناء على التحليل السابق يتضح بأن التجزئة الداخلية تساهم بشكل ايجابي في تنمية رأس المال البشري.

المطلب الثاني: اختبار مساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري

والتي تختبر الفرضية التالية: " يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري "، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " المنتج الداخلي " و " تنمية رأس المال البشري ". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، ولمعرفة علاقة المنتج الداخلي بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " المنتج الداخلي " والمتغير التابع والمتمثل في " تنمية رأس المال البشري ". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(54): معاملات الارتباط بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.151	0.223	المنتج الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية
0.057	0.293	المنتج الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
0.000	0,573**	المنتج الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
0.000	0,792**	المنتج الداخلي المحافظة على رأس المال البشري
0.000	0,704**	المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 * الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد المنتج الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.792) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط قوية. كما ان المنتج الداخلي كانت له علاقة ارتباط متوسطة مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بقيمة (0.573). كما انه يتضح من خلال الجدول بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين المنتج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في رأس المال البشري، حيث كانت مستوى الدلالة اكبر من المعتمدة ($\alpha = 0.05$).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للمنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (55): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمنتج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	2,506	1	,605	,366	23,673	,000
البواقي	4,340	41				
الإجمالي	6,846	42				

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للمنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (23,673) عند مستوى الدلالة (0.000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للمنتج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ(0,605)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0,366)، أي أن 36.6% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى المنتج الداخلي. وهذا يعني أن المنتج الداخلي فسر 36.6% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وللإجابة عن الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري السابق، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_2) ومقطع خط الانحدار (a_2). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_2=0$)

$H_1 =$ تساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_2 \neq 0$)

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_2 + b_2 x_2$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري Human capital development (HCD).

(X_2): المتغير المستقل الثاني المتمثل في المنتج الداخلي (Internal Product) (I Product).

(a_2): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_2): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (المنتج الداخلي).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (56): معاملات نموذج الانحدار الخطي للمنتج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعيارية <i>Bêta</i>	الخطأ المعياري		
,000	3,966		,398	1,576	الثابت
,173	1,390	,291	,125	,174	المنتج الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين السعر الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.598) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد السعر الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.702) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط قوية. كما كانت له علاقة ارتباط متوسطة مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (0.454) وعلاقة ارتباط ضعيفة مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0.313). كما يتضح من خلال نتائج الجدول بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين السعر الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية. حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من المعتمدة ($\alpha = 0.05$).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للسعر الداخلي وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (58): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1,787	1	,511	,261	14,486	,000
البواقي	5,059	41				
الإجمالي	6,846	42				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للسعر الداخلي وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (14,486) عند مستوى الدلالة (0.000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ (0,511)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0,261)، أي أن 26.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى السعر الداخلي. وهذا يعني أن السعر الداخلي فسر 26.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وللإجابة عن الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري السابق، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_3) ومقطع خط الانحدار (a_3). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_3 = 0$)
 $H_1 =$ يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_3 \neq 0$) (0)

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_3 + b_3 x_3$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري *Human capital development* (HCD).

(X_3): المتغير المستقل الثالث المتمثل في السعر الداخلي *Internal price* (I price).

(a_3): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_3): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (السعر الداخلي).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (59): معاملات نموذج الانحدار الخطي للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		<i>Bêta</i>	الخطأ المعياري		
,000	3,966		,398	1,576	الثابت
,860	,177	,032	,116	,021	السعر الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري هي كما يلي:

$$HCD = 1,576 + 0.021 \text{ I Price}$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب السعر الداخلي في المؤسسة فان تنمية رأس المال البشري يقدر ب(1,576)، كما أنه كلما استخدمت المؤسسة السعر الداخلي بوحدة واحدة فان هذا سيؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال البشري تقدر ب (0.021).

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الثالث (السعر الداخلي) بلغت (0,177) بمستوى دلالة (0,860)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القائلة : لا يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الرابع: اختبار مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري

والتي تختبر الفرضية التالية: " يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري "، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " الترويج الداخلي " و " تنمية رأس المال البشري". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة الترويج الداخلي بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الترويج الداخلي " والمتغير التابع والمتمثل في "تنمية رأس المال البشري". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(60): معاملات الارتباط بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طــــــــــــــــرفي العلاقة
,392	134.	الترويج الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية
,006	,412**	الترويج الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
,000	,543**	الترويج الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
,052	,298	الترويج الداخلي المحافظة على رأس المال البشري
,002	,458**	الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 * الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.458) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.002$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد الترويج الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.543) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط متوسطة. كما كانت له علاقة ارتباط متوسطة مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0.412). كما يتضح من خلال نتائج الجدول بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الترويج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة على رأس المال البشري، وبعد الترويج الداخلي البعد الوحيد الذي ليست لها علاقة مع المحافظة على رأس المال البشري. حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من المعتمدة ($\alpha = 0.05$).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (61): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1,464	1	,462	,214	11,156	,002
البواقي	5,382	41				
الإجمالي	6,846	42				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (11,156) عند مستوى الدلالة (0,002)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05 = α). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ(0.462)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0.214)، أي أن 21.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى الترويج الداخلي. وهذا يعني أن الترويج الداخلي فسر 21.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وللإجابة عن الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري السابق، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_4) ومقطع خط الانحدار (a_4). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي $(b_4 = 0)$.

$H_1 =$ يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي $(b_4 \neq 0)$.

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_4 + b_4 x_4$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري *Human capital development* (HCD).

(X_4): المتغير المستقل الرابع المتمثل في الترويج الداخلي *Internal promotion* (I promotion).

(a_4): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b₄): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (الترويج الداخلي).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (62): معاملات نموذج الانحدار الخطي للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات		النموذج
		المعيارية Beta	المعاملات غير معيارية الخطأ المعياري	
,000	3,966		,398	الثابت
,340	,967	,139	,098	الترويج الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري هي كما يلي:

$$HCD = 1,576 + 0,095 I Promotion$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فان تنمية رأس المال البشري يقدر بـ(1,576)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فان هذا سيؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بـ (0,095).

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الرابع (الترويج الداخلي) بلغت (0,967) بمستوى دلالة (0,340)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الخامس: اختبار مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري

والتي تختبر الفرضية التالية: " يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " التجزئة الداخلية" و " تنمية رأس المال البشري". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التجزئة الداخلية بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " التجزئة الداخلية" والمتغير التابع والمتمثل في "تنمية رأس المال البشري". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (63): معاملات الارتباط بين المكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات

الجزائر مديرية بسكرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
,043	,310*	المكان الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية
,001	,498**	المكان الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
,006	,416**	المكان الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
,000	,546**	المكان الداخلي المحافظة على رأس المال البشري
,000	,601**	المكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 * الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية بين المكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.601) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد المكان الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.576) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وهي علاقة ارتباط قوية. كما أن المكان الداخلي له علاقة ارتباط متوسطة مع كل من: التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0.498)، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (0.416)، وعلاقة ارتباط ضعيف مع استقطاب أفضل الموارد البشرية (0.310). وهو البعد الوحيد الذي له علاقة مع استقطاب أفضل الموارد البشرية، مما يجعله على علاقة مع كل أبعاد تنمية رأس المال البشري.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (64): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1,854	1	,520	,271	15,230	,000
البواقي	4,992	41				
الإجمالي	6,846	42				

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للمكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (15,230) عند مستوى الدلالة (0,000)، أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ (0,520)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0,271)، أي أن 27.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى المكان الداخلي. وهذا يعني أن المكان الداخلي فسر 27.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري. ولإجابة عن الفرضية الخامسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري السابق، الذي يبين عدة نتائج أولها قيم الميل (b_5) ومقطع خط الانحدار (a_5). على افتراض أن جميع الأبعاد الأخرى تساوي الصفر، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ لا يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_5 = 0$).

$H_1 =$ يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b_5 \neq 0$).

بحيث يعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي :

$$y = a_5 + b_5 x_5$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري *Human capital development* (HCD).

(X_5): المتغير المستقل الخامس المتمثل في المكان الداخلي (*place Interna*).

(a_5): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_5): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل (المكان الداخلي).

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (65): معاملات نموذج الانحدار الخطي للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		<i>Bêta</i>	الخطأ المعياري		
,000	3,966		,398	1,576	الثابت
,162	1,427	,219	,095	,135	المكان الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار البسيط للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري هي كما يلي:

$$HCD = 1,576 + 0,135 I \text{ Place}$$

انطلاقا من هذه المعادلة يمكن القول أنه في حالة غياب المكان الداخلي في المؤسسة فان تنمية رأس المال البشري يقدر بـ (1,576)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة المكان الداخلي بوحدة واحدة فان هذا سيؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بـ (0,135).

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الخامس (المكان الداخلي) بلغت (1,427) بمستوى دلالة (0,162)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه نقبل فرضية العدم (H_0) القائلة: " لا يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري " عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

ومن خلال ما سبق من اختبار الفرضيات الفرعية يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تختبر الفرضية التالية: " يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري "، وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين " التسويق الداخلي " و " تنمية رأس المال البشري ". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " التسويق الداخلي " والمتغير التابع والمتمثل في " تنمية رأس المال البشري ". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(66): معاملات الارتباط بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
,339	,149	التسويق الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية
,006	,411**	التسويق الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
,000	,625**	التسويق الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
,000	,747**	التسويق الداخلي المحافظة على رأس المال البشري
,000	,702**	التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري

**ارتباط دال عند مستوى 0.01* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.702) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$)، وكانت أكبر نسبة ارتباط للتسويق الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري (0.747)، تليها الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (0.625)، ثم يأتي التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0.411). مما يعني بان التسويق الداخلي له علاقة ارتباط مع اغلب أبعاد تنمية رأس المال البشري باستثناء استقطاب أفضل الموارد البشرية، حيث كانت مستوى الدلالة اكبر من المعتمدة ($\alpha = 0.05$).

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (67): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	3,211	1	,685	,469	36,215	,000
البواقي	3,635	41				
الإجمالي	6,846	42				

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (36,215) عند مستوى الدلالة (0,000)، اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ(0,685)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0,469)، أي أن تقريبا 47% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى التسويق الداخلي. وهذا يعني أن التسويق الداخلي فسر 47% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وللإجابة عن الفرضية الرئيسية نجرى اختبار تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار المتعدد، ويعتبر هذا الأخير تعميما للمفاهيم والأساليب والصيغ المستخدمة في نموذج الانحدار الخطي البسيط، التي سبق التطرق إليها في اختبار الفرضيات الفرعية، حيث الفرق بين نموذج خط الانحدار البسيط والانحدار المتعدد في أن الأول له متغير مستقل واحد، والثاني يضم أكثر من متغيرين، وفي هذه الدراسة لدينا خمسة متغيرات مستقلة فرعية. بحيث يبين اختبار تحليل التباين ومعادلة خط الانحدار المتعدد عدة نتائج أولها قيم الميل $(b_1), (b_2), (b_3), (b_4), (b_5)$ ومقطع خط الانحدار (a). حيث كانت الفرضيات كما يلي :

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

$H_0 =$ لا يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b = 0$)

$H_1 =$ يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي ($b \neq 0$)

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي :

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + b_5 x_5$$

حيث أن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري Human capital development (HCD).

(X_1)، (X_2)، (X_3)، (X_4)، (X_5): المتغيرات المستقلة، وهي على التوالي: التجزئة الداخلية (IS)، المنتج الداخلي (I Product)، السعر الداخلي (I price)، الترويج الداخلي (I promotion)، المكان الداخلي (I place).

(a): مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم.

(b_1)، (b_2)، (b_3)، (b_4)، (b_5): ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغيرات المستقلة، وهي على التوالي: التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي. والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (68): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مع تنمية رأس

المال البشري

البيان	المعاملات	الخطأ المعياري	Bêta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت (a)	1,576	,398		3,966	,000
معامل X_1 (b_1)	,169	,083	,270	2,048	,048
معامل X_2 (b_2)	,174	,125	,291	1,390	,173
معامل X_3 (b_3)	,021	,116	,032	,177	,860
معامل X_4 (b_4)	,095	,098	,139	,967	,340
معامل X_5 (b_5)	,135	,095	,219	1,427	,162
التسويق الداخلي	,582	,097	,685	6,018	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

واعتمادا على نتائج الجدول السابق فان معادلة خط الانحدار للتسويق الداخلي (بأبعاده) مع تنمية رأس المال البشري هي كما يلي (باستعمال الانحدار الخطي المتعدد):

$$HCD = 1.576 + 0.169 IS$$

كما يمكن أن تصاغ المعادلة من الشكل التالي (الانحدار الخطي البسيط):

$$HCD = 1.576 + 0.582 IM$$

انطلاقاً من هذه المعادلات يمكن القول أنه في حالة عدم تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة فإن تنمية رأس المال البشري يقدر بـ(2.770)، كما أنه كلما عملت المؤسسة على تجسيد التسويق الداخلي بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بـ (0.270).

كما أنه إذا زاد تطبيق التسويق الداخلي بوحدة واحدة هذا سيؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بـ (0,169)، وذلك من خلال التجزئة الداخلية.

بالإضافة إلى ذلك نجد أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل الرئيسي (التسويق الداخلي) بلغت (6,018) بمستوى دلالة (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة: " يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

المبحث الرابع: تحليل مقابلة الدراسة

إن استخدام المقابلة في هذه الدراسة يرجع إلى محاولة الحصول على الفهم المتعمق للمعاني والتعريفات التي يقدمها المبحوثين لموقف ما عند سؤالهم حوله، بدلا عن القياس الكمي لمميزات سلوكياتهم تجاه ذلك الموقف (خالد حجر، 2003، ص136). بالإضافة إلى التنوع في النتائج والحصول على نتائج كمية وكيفية للدراسة، وكذا محاولة تقديم نموذج يمكن تجسيده في الواقع للتعلم أكثر في موضوع الدراسة والإحاطة بتفاصيله. بحيث المقابلة في هذه الدراسة ليست مستقلة بل كأداة مكملة للاستبيان، والهدف من استخدامها هو تأكيد نتائج المتحصل عليها من الاستبيان. لذا يهدف هذا المبحث إلى تحليل مقابلة الدراسة بالتفصيل، وذلك من خلال التطرق إلى تحديد المشاركين في هذه المقابلة، كيفية إعداد وإجراء مقابلة الدراسة، ثبات وصدق أداة المقابلة، تحليل ومعالجة بيانات المقابلة، تفسير نتائج المقابلة.

المطلب الأول: المشاركين في مقابلة الدراسة

إن استخدام المقابلة كمكملة لنتائج الاستبيان يوفر للبحث إمكانية الحصول على أجوبة أوضح أو مبررات أكثر دقة لموضوع الدراسة وأبعاده. لذا قمنا على الجمع بين الطريقتين ليتم الحصول على أفضل فهم لموضوع الدراسة، من خلال جمعها بين العمق واتساع النطاق في وقت واحد.

بحيث اعتمدت هذه الدراسة على مقابلات منظمة تم تطبيقها على عينة عمدية من بين مجموعة من المسيرين في المؤسسات محل الدراسة من فئة الإطار السامية، وشملت القطاعات المستهدفة البناء ممثلة في مجمع عموري، والاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، والصناعية ممثلة في مركب تكرير الملح الوطاية.

وشارك ما مجموعه ثلاثة أفراد كعينة للمقابلة بحيث تم اختيارهم على حسب أهميتهم في المؤسسة ودرجة علاقتهم بإدارة الموارد البشرية بها، وكم ونوعية المعلومات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب خبرتهم في مجال التسيير والتعامل مع الموارد البشرية بكل أصنافها.

وكان الهدف من هذه المقابلات هو الكشف عن وجهات نظر الإطار الجزائرية حول مفهوم كل من التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، وكذلك قياس معدل التسويق الداخلي في كل مؤسسة، وكيف يمكن أن يساهم ذلك في تنمية رأس المال البشري بها.

وفي هذا المطلب تم التركيز على من قمنا بالمقابلة معهم (من استخدمنا معهم دليل المقابلة)، لسؤالهم عن أبعاد متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، ويمثل المشاركون في هذه المقابلة كل من: السيد المدير العام لمجمع عموري، ورئيس إدارة الموارد البشرية بالمجمع، والسيدة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمركب تكرير

المح الوطاية. ويعود سبب اختيار المشاركين لهذه المقابلة هو: درجة توفر المعلومة لديهم وسهولة الحصول عليها، والجودة المطلوبة لتلك المعلومات.

ويعد المدير العام لمجمع عموري صاحب خبرة 28 سنة تقريبا، وهو متحصل على دراسات عليا في مجال التسيير، مما سمح له بتنوع نشاطات المجمع بالإضافة للنشاط الرئيسي وهو الأجر الأحمر، وتم الحصول على معلومات المقابلة عبر فترات زمنية، نتيجة انشغالات المدير العام للمجمع ونشاطاته المتعددة.

أما رئيس مصلحة الموارد البشرية بمجمع عموري، فهو صاحب خبرة 15 سنة تقريبا، شغل عدة مناصب إدارية بين المحاسبة والمالية وأخيرا كمدير لإدارة الموارد البشرية، مما أكسبه خبرات وكفاءات متخصصة في مجالات عدة.

أما السيدة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بمركب تكرير الملح صاحبة خبرة 7 سنوات تقريبا، وهي متحصلة على شهادة الليسانس في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ونظرا لما تمتلكه من كفاءات سمح لها بشغل هذا المنصب بالرغم من صغر السن والخبرة القليلة، وتم إجراء المقابلة معها عبر فترات زمنية نتيجة إجرائها وقت مجيء مراقبين من المديرية العامة بقسنطينة، كما أن فترة إجراء المقابلة كانت نهاية السنة والتي تعرف جرد للحسابات، وكثرة المراقبة.

هذا التنوع جعل المقابلة مع هذه العينة في موقعين مختلفين، من حيث المستوى الوظيفي والمسئولية وكذا من ناحية القطاع ونشاط المؤسسة، بالإضافة إلى الخبرة والمؤهل العلمي. وقد أجريت مقابلة هذه الدراسة في الفترة ما بين نوفمبر وديسمبر 2015.

ومن أجل عدم الكشف عن هوية أفراد العينة، استخدمت بعض الرموز للتفريق بين المستجوبين والمشاركين في هذه المقابلة، لذلك فإن الرمز "ENA" يمثل رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. أما الرمز "AMO" يمثل المدير العام لمجمع عموري. أما الرمز "AMOR" يمثل رئيس مصلحة الموارد البشرية بمجمع عموري. كما قد تم أخذ مقتطفات من مختلف المقابلات التي أجريت لهذه الدراسة لتأكيد أو نفي بعض النقاط المستنتجة.

المطلب الثاني: كيفية إعداد وإجراء مقابلة الدراسة

للقيام بمقابلة ناجحة تم تتبع عدة مراحل وخطوات، كالإعداد للمقابلة، من خلال تحديد الهدف منها، تصميمها، اختيار دليل المقابلة، ومن ثم تطبيقها والقيام بتسجيلها.

الفرع الأول: إعداد مقابلة الدراسة

تعرف عملية إعداد المقابلة عدة مراحل وخطوات محددة يمكن إيجازها في المراحل التالية (نبيل حميدشة، 2012، ص103-104):

أولاً، تحديد الهدف من المقابلة: وفي هذه المرحلة على الباحث أن يحدد ما يريد الحصول عليه بالضبط، وهذا بالاستعانة بنقاط محددة، ولا يحدث هذا إلا بترجمة أسئلة البحث إلى أهداف يمكن قياس مدى تحقق كل واحد منها بواسطة مجموعة من الأسئلة (الموجودة في دليل المقابلة).

ثانياً، تصميم دليل المقابلة: بعد تحديد الهدف من المقابلة تم تصميم دليل المقابلة الذي يمثل مجموعة من الأسئلة يقوم الباحث بكتابتها لحصر المقابلة والتحكم فيها، مع اخذ بعين الاعتبار التسلسل المنطقي في تدرجها وترابطها (نبيل حميدشة، 2012، ص101). وقد اعتمدنا في ذلك على نموذج الأسئلة المفتوحة. وقد تم تصميم دليل مقابلة الدراسة من خلال مراجعة مفصلة لبعض أدبيات التسويق الداخلي، وبالاعتماد على نموذج الباحثان *Varey & Lewis* (2000, p135)، بحيث تم تعديلها لتتوافق مع أهداف الدراسة، ولتشمل متغيراتها "التسويق الداخلي" و"تنمية رأس المال البشري" والعلاقة بينهما. كما صممت هذه المقابلة للتحقق من وعي المشاركين أو عدمه لمفاهيم التسويق الداخلي ورأس المال البشري. لذلك كان دليل المقابلة معد بشكل مسبق من خلال تحديد بعض الأسئلة المتعمقة للتحقيق في ذلك.

والمنهجية المتبعة في هذه المقابلة مبنية حول تطوير وتحفيز المناقشات مع المشاركين، للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة. لذلك شمل دليل مقابلة الدراسة قرابة 11 سؤال للإلمام بكل أبعاد الموضوع، والعلاقة بين متغيراته لمحاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة، وذلك على اعتبار انه كلما زاد عدد مفردات الاختبار زاد معامل صدقه (رشاد الفقيه، 2015، ص14).

ثالثاً، اختبار دليل المقابلة: تم القيام بذلك من خلال عرضها على بعض الخبراء والباحثين الأكفاء للتعرف على وجهات نظرهم، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل الدليل بما يتناسب وأهداف الدراسة. وبعد ذلك قمنا بتجريبه من خلال طرح أسئلته على مجموعة من الإطارات في المؤسسات محل الدراسة أثناء زيارتنا المتكررة لها، وذلك للتأكد من سلامة الأسئلة، ومدى فهمهم لها وعدم تناقضها، ومن ثم إعادة صياغة بعض الأسئلة صياغة سليمة.

رابعاً، التطبيق النهائي لدليل المقابلة: بعد الانتهاء من التصميم واختيار دليل المقابلة، قمنا بالاتصال بالجهات المعنية بالمقابلة وتحديد موعد لإجراء المقابلة معهم. ومن ثم إجراء المقابلة بشكل نهائي مع العينة التي حددت مسبقاً.

الفرع الثاني: كيفية تسجيل المقابلة

أما عن كيفية تسجيل المقابلة، فإنه توجد طريقتين لذلك هما (نبيل حميدشة، 2012، ص106): الكتابة، والتسجيل، بحيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة الكتابة، وذلك نظرا لأن أسئلة مقابلة الدراسة محددة بدقة والإجابات عليها قصيرة ومحددة ولا تتطلب الكثير من الوقت والكلام. وذلك من خلال كتابة الإجابات على الدليل في الفراغات التي سبق وخصصت لها، بحيث تم كتابة كل ما قاله المشاركون فيما يتعلق بالسؤال المطروح، وكل هذا تم دون تأويل أو تغيير للإجابات.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة المقابلة

هناك نوعان من المفاهيم الهامة والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند كتابة البحث، وهما: الثبات والصدق، اللذان يعبران عن جودة البحث العلمي، ومن خلالهما يمكن مواصلة تحليل البيانات بطريقة أكثر دقة (Farzad, 2007, p49). بحيث يعد كل من الثبات والصدق مهمين في البحث الكمي والبحث الكيفي كذلك (Mat, 2008, p182).

وبالرغم من تباين الآراء بين الباحثين حول تطبيق مفهوم الثبات والصدق في مجال البحث الكيفي، حيث ارتبطا هذين المفهومين تقليديا بالبحث الكمي (رشاد الفقيه، 2015، ص10). لدرجة أن بعض الباحثين في الجانب الكيفي يرون أن مفهومي الصدق والثبات لا علاقة لهما بهذا المجال (خالد حجر، 2003، ص142). ويرى رشاد الفقيه بأن استخدام مفهوم الصدق والثبات في البحث الكيفي يشير عادة إلى أن البحث يتمتع بالواقعية والمنطقية والثقة (رشاد الفقيه، 2015، ص10).

الفرع الأول: ثبات مقابلة الدراسة

بحيث تم التأكد من ثبات مقابلة الدراسة من خلال إعادة اختبار النتائج المتحصل عليها من تلك المقابلة، وذلك بالزيارات المتكررة للمشاركين ومحاولة مناقشتهم إلى ما تم التوصل إليه، لكي يتم التأكيد على تلك النتائج أو نفيها، بحيث تم في الأخير تأكيد أغلب النتائج التي تم التوصل إليها، مما يدل على ثبات مقابلة الدراسة.

الفرع الثاني: صدق مقابلة الدراسة

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء البحث (مروان إبراهيم، 2000، ص43). بحيث يعد الصدق مماثل للدقة، ويعكس قدرة أداة البحث لإعطاء الصورة الحقيقية لدراسة هذا الموضوع، وقد عرف الصدق على أنه إلى أي مدى تقيس الأداة ما يفترض أن تقيسه. والتركيز في

الصدق ليس على الأداة نفسها، ولكن على تفسير ومعنى العلامات المستمدة من الأداة، فمن المستحيل تحقيق الصدق المثالي أو 100% في مجال البحوث.

لان الصدق يجب أن ينظر إليه باعتباره مسألة نسبية بدلا من أن تكون مطلقة، والهدف من ذلك هو تقليل العجز وتحقيق أقصى قدر من الصدق (Mat, 2008, p182). بحيث يشير الصدق إلى دقة القياس (رشاد الفقيه، 2015، ص3). وهناك العديد من المحاولات الرامية إلى تطوير استخدام معيار الصدق في البحث الكيفي منها إسهامات (LeCompte & Preissle, 1986). (kirk & Miller, 1986) (Maxwell, 1996). ويشير Maxwell إلى ثلاثة أنواع من الصدق يعتبرها الأهم في مجال البحث الكيفي وهي: الصدق الوصفي، الصدق التأويلي أو التفسيري، الصدق النظري، بالإضافة إلى الصدق الداخلي والصدق الخارجي (خالد حجر، 2003، ص142).

أولاً، الصدق الوصفي: يشير إلى درجة الدقة الوقائية التي تتحلّى بها تقارير الباحثين، أي ما تم عرضه من وقائع عن مجتمع الدراسة يحدث هناك بالفعل وان الباحث يعرض ما سمع وشاهد ولاشيء غيره (رشاد الفقيه، 2015، ص10). بحيث قامت الباحثة في هذه الدراسة بكتابة كل ما شاهدته وسمعتة من خلال المقابلة والزيارات الميدانية المتكررة للمؤسسات محل الدراسة دون زيادة أو نقصان، مع مراعاة الأمور الخاصة بالمبوهين والتي ليست عرضة لمجال البحث.

ثانياً، الصدق التأويلي/ التفسيري: يعني الدقة في تمثيل المعاني للظواهر المدروسة كما يتصورها المبوهين أنفسهم. ومن أهم أساليب تحقيق الصدق التفسيري في البحث الكيفي هو أسلوب المشاركة الاسترجاعية والذي يتضمن رجوع الباحث لمجتمع الدراسة للتحقق من موافقتهم على ما توصل إليه من تفسيرات (رشاد الفقيه، 2015، ص10-11). أي النظر إليها بعيونهم والتعبير عما يدور في داخلهم وتوضيح وجهة نظرهم في إطار فهمهم الخاص للكون من حولهم. ويعتمد ذلك على مدى قدرة الباحث على الفهم الدقيق لآرائهم وأفكارهم وأحاسيسهم وتجاربهم بشكل موضوعي (خالد حجر، 2003، ص143). بحيث حاولت الباحثة تفسير الظواهر كما تلقته من قبل المبوهين، ومراعاة الدقة فيما تم التوصل إليه من نتائج، وذلك من خلال اللقاءات المتكررة مع المبوهين، ومحاولة مناقشتهم فيما تم التوصل إليه، للتأكد من أن الظواهر قد تم النظر إليها كما أراد المبوهين وليس الباحث.

ثالثاً، الصدق النظري: أي تتناسب التفسير النظري مع الواقع الميداني (رشاد الفقيه، 2015، ص10). بحيث يعطي القارئ انطباعاً بأن البحث معقول وجدير بالثقة من هذه الناحية. وإحدى وسائل تحقيق الصدق النظري هي تمديد فترة الدراسة الميدانية بصورة تمكن الباحث من الثقة فيما توصل إليه من ثبات لأنماط العلاقات التي تتم ملاحظتها ومن ثم الفهم لأسباب حدوثها على تلك الصورة. وكلما زادت الفترة الزمنية الممنوحة لجمع البيانات ميدانياً ومراجعتها وتدقيقها واختبارها. زادت فرصة الوصول إلى تفسيرات نظرية أكثر

عمقا وقوة (خالد حجر، 2003، ص143). وهو ما حاولت الباحثة تحقيقه من خلال هذه الدراسة، من خلال تمديد الدراسة قدر المستطاع لمنح نتائج تكون أكثر دقة، والتي تمنح الباحثة الثقة فيما توصلت إليه من نتائج، والقدرة على تفسير تلك النتائج.

رابعاً، الصدق الداخلي: والذي يقصد به المقدرة على استجلاء العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (رشاد الفقيه، 2015، ص10).

خامساً، الصدق الخارجي: المقدرة على التعميم خارج نطاق مجالات البحث المحددة (رشاد الفقيه، 2015، ص10).

ويرى خالد حجر بان الصدق في المقابلة ينطبق على جميع مراحل البحث التي تبدأ من مرحلة التصميم واختيار موقع تنفيذ الدراسة وتكوين العلاقات مع المبحوثين ميدانياً، وانتهاءً بمرحلة تحليل البيانات وكتابة النتائج. وهو ما يمثل الدرجة العالية للصدق والثبات التي يتمتع بها البحث الكيفي. لان هذا الأخير يمكنه التعامل مع كل التناقضات والاختلافات التي يمكن أن تظهر ما بين نتائج الدراسة الأصلية ونتائج الدراسات اللاحقة وتفسيرها في إطار البيانات والأوضاع المتغيرة (خالد حجر، 2003، ص145).

وهو ما يعكس العلاقة بين صدق الاختبار وثباته، فكلاهما وجهان لشيء واحد هو مدى صلاحية ذلك الاختبار في أن يقيس ما وضع لقياسه وفي إعطائه نتائج مماثلة، إذ يفترض في الاختبار أن يكون صادقاً وثابتاً، ولذا يفترض أن تكون العلاقة بين كل منهما علاقة ارتباطية عالية، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في صدق الاختبار وثباته منها تلك العوامل المتعلقة بالاختبار نفسه كاللغة، ومنها ما يتعلق بإجراءات تطبيقه وتصحيحه، وصياغة فقراته، وسهولة تلك الفقرات أو صعوبتها، وطول الاختبار أو قصره. وغالبا ما ينظر للصدق والثبات على أنهما أفكار منفصلة، ولكن في الحقيقة، هما مرتبطان ببعضهما البعض (رشاد الفقيه، 2015، ص4).

المطلب الرابع: تحليل ومعالجة بيانات المقابلة

يختلف أسلوب تحليل البيانات في البحث الكيفي عنه في البحث الكمي، باعتداده الانطلاق إلى ما بعد رؤى ومفاهيم المبحوثين (خالد حجر، 2003، ص148). وتبدأ عملية تحليل البيانات بعد وقت قصير من بدء عملية جمع البيانات، وتكون متزامنة معها (خالد حجر، 2003، ص149). وقد يلجأ الباحث إلى جمع المزيد من البيانات حتى عند نهاية كتابته لنتائج الدراسة للتأكد من بعض الحقائق أو العلاقات المتوصل إليها (خالد حجر، 2003، ص145)، بحيث لا بد من معالجة البيانات وتحليلها وفقا للمخطط المنصوص عليه لغرض البحث. وهذا أمر ضروري للتأكد من أنه لدينا جميع البيانات ذات الصلة لإجراء المقارنات والتحليل، والتدقيق والتصنيف وتبويب البيانات التي تم جمعها بحيث تكون قابلة للتحليل (Kothari, 1990, p122).

وفي هذا المطلب يتم تحليل ومعالجة بيانات المقابلة حول عدد من الموضوعات النظرية الرئيسية التي تم مناقشتها مع المبحوثين ضمن الحديث عن التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري، ومن ثم العلاقة بينهما. بحيث تم مناقشة تنمية رأس المال البشري من خلال النقاط التالية: إدراك بان الموارد البشرية بالمؤسسة هم رأسمالها البشري، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، العمل على تنمية رأس المال البشري.

أما التسويق الداخلي فقد تم مناقشته من خلال النقاط التالية: الوعي بالتسويق الداخلي، دور التسويق الداخلي، فوائد التسويق الداخلي، ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي، دعم التسويق الداخلي. أما عن دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري فقد تم معالجتها من خلال النقاط التالية: العلاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري، العلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، العلاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول: تحليل ومعالجة بيانات المقابلة الخاصة بتنمية رأس المال البشري

نتيجة اعتبار رأس المال البشري من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة، فإنها أصبحت تركز بشكل أكبر على تنمية رأسمالها البشري، لما لها من نتائج ايجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها، بالإضافة إلى كونها عملية تضمن زيادة مخزون رأس المال البشري (Ismail & Abdullah, 2011, p389). وهو ما زاد من توجه المؤسسات نحو البحث عن أساليب وطرق ناجحة تساعد في تنمية رأس مالها البشري، وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري. لكن لان هذا المبحث يستخدم المقابلة كأداة للقياس فانه تم الاعتماد على الأسئلة التالية لتشخيص تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المعنية بالمقابلة، والأسئلة هي: مدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، هل تنمية رأس المال البشري عملية مستمرة بالمؤسسة.

أولاً، مدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف: لقد زاد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة برأس المال البشري، وتغيرت بذلك النظرة للعنصر البشري من اعتباره كمجرد آلة للإنتاج ويد عاملة ذات تكاليف إلى رأس مال بشري أساس ثروة المؤسسة يدر عائدات حالية ومستقبلية.

ولذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تدرك بان ما تمتلكه من موارد بشرية هم رأس مالها البشري، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا ينظرون إلى ما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية هو بمثابة رأسمالها البشري، وكل إنفاق عليه هو إيرادات، ويتم معرفة ذلك باستخدام العبارة التالية: " هل تنظر للموارد البشرية بالمؤسسة على أنها رأس مالها البشري، وما ينفق عليها يعد تكاليف أو إيرادات؟ ". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في نظرتها لمواردها البشرية وما ينفق عليها. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و"AMO" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص العبارة التي تقيس مدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف. كانت آراء المشاركين بخصوصها كما يلي:

"ENA": ..إن كل ما تحويه المؤسسة من موارد بشرية هو بمثابة رأس مال لها، وإن عملية تطوير كفاءاتهم تعد في الوقت الحاضر تكاليف تتحملها المؤسسة وتدفع فيها مبالغ كبيرة، لكي تكسب إيرادات أكبر من التكاليف التي دفعت بأضعاف وذلك بعد فترة من الزمن.

"AMO": ..كما أن تطوير كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة هو ربح ومكسب لها وللوطن ككل.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO يتفقان على أن الموارد البشرية بالمؤسسة هي رأسمالها البشري وإن ما ينفق عليها يعد إيرادات وليس تكاليف. بحيث ترى ENA بان كل مورد بشري يتواجد بالمؤسسة هو بمثابة رأس مال لها، وأن أي عملية تهدف إلى تطوير كفاءاتهم تعد في الوقت الحاضر تكاليف كبيرة تتحملها المؤسسة، لكن هذه الأخيرة تدفع كل تلك التكاليف من أجل الحصول على إيرادات بقيمة أضعاف تلك التكاليف التي دفعت، لكن ذلك لن يكون إلا بعد فترة من الزمن، والذي يظهر أكثر من خلال طريقة العمل وأداء المهام . مما يوضح بأن ENA واعية بمفهوم رأس المال البشري، وتدرك قيمة ما تمتلكه من موارد بشرية.

أما AMO فهو ينضم إلى نفس توجه ENA ويضيف إلى ذلك بأن أي عملية تهدف لزيادة كفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة يعد مكسب وريح لها، ليس هذا فحسب بل يذهب إلى ابعد من ذلك ويؤكد على إنها مكسب وريح أيضا للوطن ككل. أي أنه نظر للموارد البشرية من منظور جزئي وقيمتها داخل المؤسسة وكذا من منظور كلي وقيمتها على المستوى الوطني، لأن الفائدة تعود لكليهما. مما يوضح بأن AMO يدرك معنى مفهوم رأس المال البشري، والقيمة الحقيقية للموارد البشرية التي يتعامل معها.

ثانياً، أهمية الاستثمار في رأس المال البشري: إن رأس المال البشري يركّز على القوّة البشرية كأصل من الأصول غير المادية للمؤسسة، مؤثراً بذلك على ربحيتها تماماً كما الأصول المادية، وهذا ما جعل

الباحثين يفكروا في الموارد البشرية من منظور جديد ليس باعتبارهم أصولاً ولكن كمستثمرين. لذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تدرك مدى أهمية الاستثمار في رأس مالها البشري، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا ينظرون إلى عملية تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة بأنها تهدف إلى معرفتهم سبب قيامهم بمهامهم أم إلى كيفية عملها فقط، ويتم معرفة ذلك باستخدام العبارة التالية: " هل تهدف عملية تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة إلى معرفتهم سبب قيامهم بمهامهم أم إلى كيفية عملها فقط؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في نظرتها إلى عملية تعليم وتدريب مواردها البشرية. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و "AMO" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص العبارة التي تقيس مدى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري. كانت آراء المشاركين بخصوصها كما يلي:

"ENA": أكيد لابد من تعليمهم سبب القيام بأي عمل يقومون به وليس فقط كيف يتم، أنا لا أريد أن يعمل الموظفون فقط ما أقوله لهم، بل أريد منهم أن يصبحوا على معرفة كافية لما يقوموا بأي مهمة معينة يعرفون جيداً لماذا يعملونها، أوضح لهم كل الأمور حتى لا يكونوا عبئاً علي، وفي كل مرة يسأل كيف افعل كذا وكذا، ولكي لا يتكرر هذا السؤال أحاول دائماً أعرّفهم بالأمور وكيف تتم، لكي يعملوا ما يطلب منهم ولا ينتظروا وجودي لأفسر لهم ذلك، وهذا ما يخلق عندهم روح المسؤولية كذلك.

"AMO": عند تدريب العامل بالمؤسسة على كيفية العمل هذا سيؤدي حتماً إلى معرفته سبب القيام بها، وهدفنا ليس فقط تدريبه على الكيفية بل هو أوسع من ذلك نحن نعمل على تطوير إمكانياته وإبراز طاقاته وقدراته.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO تختلف نظرتهم للهدف من عملية تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة. بحيث ترى ENA بان هدفها من تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة التي تنتمي إليها هو تعليمهم سبب القيام بأي عمل يقومون به وليس فقط كيف يتم، وأن يصبحوا على معرفة كافية لما يقوموا بأي مهمة معينة يعرفون جيداً لماذا يعملونها، مما يعني بان ENA تعمل على تطبيق التدريب لتغطية الحاضر وحاجات المستقبل كما انه يركز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح. وهو ما يميز التدريب التقليدي عن التدريب المعاصر الذي يتعامل مع الموارد البشرية كراس مال بشري، وأن هذه المؤسسة لا تعمل على تطبيق التدريب التقليدي الذي يكون عند الحاجة ولتغطية حاجات الحاضر فقط.

مما يوحي بأن *ENA* تدرك أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتعمل على تطبيقه وتشجيعه داخل المؤسسة، وترى بأن الاستثمار في رأس المال البشري له هدف مادي يتمثل في زيادة الأرباح وهدف كفي زيادة كفاءات المورد البشري. مما يعني بأن المؤسسة تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين من خلال عملية الاستثمار في رأس المال البشري هما: هدف مادي يتمثل في العوائد المادية من الاستثمار كزيادة الأرباح...، وهدف غير مادي يتمثل في زيادة الرصيد المعرفي لرأس المال البشري من خلال المعارف والمهارات والخبرات.

أما *AMO* يرى بأنه لا داعي لتدريب المورد البشري على معرفة سبب قيامه بالأعمال الموكلة إليه، لأن تدريبه على كيفية العمل سيؤدي حتما إلى معرفته سبب القيام بذلك، لكن هذا ليس بالضرورة لأن كل منهما يختلف عن الآخر على حسب الهدف منه، فمثلا كيفية العمل تهدف إلى معرفة الطريقة التي يتم بها إجراء العمل، أما سبب القيام بالعمل فإن الهدف منه هو معرفة القيام بذلك العمل. وبالتالي فإن التعرف على كيفية أداء العمل دون معرفة السبب يجعل المورد البشري في حيرة مستمرة وتخوف من نتيجة ذلك الأداء، كما انه يصبح ملزم في كل مرة بأن تشرح له طريقة العمل، مما يعيق أداء العمل بالشكل المطلوب. بالإضافة إلى ذلك فإن *AMO* نظرتة للتدريب قائمة على أساس أن الهدف منه هو تطوير إمكانيات المورد البشري وإبراز طاقاته وقدراته.

ثالثا، تنمية رأس المال البشري عملية مستمرة بالمؤسسة: إن نجاح المؤسسة في الوقت الراهن مرهون باستمرار عملية تنمية رأس المال البشري بها، لأن هذا الأخير يتكون من مزج مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات، والتي تعرف تطور مستمر نتيجة أن دورة حياتها أصبحت قصيرة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصالات، مما استلزم على المؤسسة مواكبة ذلك من خلال عملية تنمية رأس مالها البشري، والتي تتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات التي تعتبر أساسية لنجاحها من جهة، وتجعل المؤسسة مسئولة على تجسيدها والاهتمام بها من جهة أخرى.

لذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تعتبر تنمية رأس مالها البشري عملية مستمرة بها، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا ينظرون إلى أن تنمية كفاءات ومعارف الموارد البشرية في المؤسسة هي عملية مستمرة بها، ويتم معرفة ذلك باستخدام العبارة التالية: "هل تعد عملية تنمية كفاءات ومعارف الموارد البشرية في المؤسسة عملية مستمرة بها؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بأن المؤسسات تختلف في نظرتها لسبب استمرارية عملية التنمية بها. وذلك من خلال رأي كل من "*ENA*" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و "*AMO*" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص العبارة التي تقيس هل تعد تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة عملية مستمرة بها. كانت آراء المشاركين بخصوصها كما يلي:

"ENA": ... طبعاً لان المؤسسة في محيط يتطور في جميع الميادين وبالتالي فالظروف تفرض على المؤسسة استمرار عملية التعلم بها.

"AMO": ... مادماً في حاجة إلى موارد بشرية مكونة طبعاً سنستمر في تدريبها ليست فقط المتواجدة لدينا، بل حتى القادمين الجدد لمؤسساتنا.

من خلال المقنطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO نظرتهما متشابهة فيما يخص اعتبار تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة عملية مستمرة بها. بحيث ترى ENA بان هذه الاستمرارية أساسها المحيط الخارجي، الذي فرض على المؤسسة مواصلة التعلم المستمر، لتكون في الركب وتبقى في مجال المنافسة.

أما AMO يرى بأنه مادامت المؤسسة في حاجة دائمة إلى تدريب مواردها البشرية لمواكبة التغيرات الخارجية، فهي سنستمر طبعاً في استمرار عملية تنميتها، بحيث لا تقتصر عملية التنمية على الموارد البشرية الحالية فقط، بل حتى القادمين الجدد للمؤسسة، من خلال استقطاب أفضل الموارد البشرية ومن ثم العمل على تطويرها باستمرار.

الفرع الثاني: تحليل ومعالجة بيانات المقابلة الخاصة بالتسويق الداخلي

يركز التسويق الداخلي على حقيقة أن أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية، التي تنشط في سوق داخلي، والذي يمثل السوق الأول للمؤسسة، ويكون التعامل فيه مبني على اعتبار الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتتمكن المؤسسة من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز في السوق الخارجي. وهذا يعني تطبيق نفس فلسفة وممارسات التسويق الخارجي لكن داخل المؤسسة. وبناء على ذلك قمنا بتشخيص التسويق الداخلي بالمؤسسات محل الدراسة من خلال بعض المبادئ التي يقوم عليها هذا المفهوم، ومنها: الوعي بالتسويق الداخلي، ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي، فوائد التسويق الداخلي.

أولاً، الوعي بالتسويق الداخلي: أهم نقطة يركز عليها مفهوم التسويق الداخلي هي أن المؤسسة تعامل مواردها البشرية مثلما تعامل عملائها الخارجيين، واعتبار كل مورد بشري بها هو عميل داخلي له احتياجات يجب أن تعمل على إشباعها لكسب رضاه. بحيث نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة على الوعي بمفهوم التسويق الداخلي، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانت تعمل

على تجسيد النقاط الأساسية لمفهوم التسويق الداخلي، ويتم معرفة ذلك باستخدام العبارة التالية: "هل تمنح للموارد البشرية بالمؤسسة الأهمية نفسها التي تمنحها لإرضاء عملائك؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات على مستويات وعي مختلفة من التسويق الداخلي. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و"AMO" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص عبارة القياس والتي تهدف إلى معرفة هل تمنح للموارد البشرية بالمؤسسة الأهمية نفسها التي تمنحها لإرضاء عملائك؟. وكانت آراء المشاركين بخصوصها كما يلي:

"ENA": تكمن علاقة الموارد البشرية بالعملاء من خلال الهدف العام للمؤسسة وهو إرضاء العميل بتقديم منتج جيد له، وبالتالي منح درجات متميزة لموارد المؤسسة فان هذا يساهم بشكل أساسي في نجاح الهدف العام لها. فالاهتمام بالموارد البشرية داخل المؤسسة ينعكس على إرضاء العملاء الخارجيين بمنتج جيد.

"AMO": نحن نعمل دائما على إرضاء مواردنا البشرية وخاصة المنتج الناجح والذي يساهم في نجاح مؤسساتنا.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO ربطا قيام المؤسسة على رضا العميل الداخلي يكون بناء على الكميات المنتجة، وحتى محاولة إرضائه أو تحفيزه تكون بناء على رضا العميل الخارجي من خلال تقديم منتجات جيدة تلبي احتياجاته. وما يمكن استنتاجه من كل ذلك هو أن فكرة معاملة العميل الداخلي كالعميل الخارجي غائبة تماما عند المشاركين.

ثانيا، ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي: من مميزات التسويق الداخلي هو ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي، وأنه على المؤسسة أن تعمل على تحقيق رضا العميل الداخلي قبل أن تبحث عن أساليب معينة لإرضاء العميل الخارجي، لان رضا الأول يؤدي بالضرورة إلى رضا الثاني. ويرى Sum أنه من أجل رعاية العملاء الخارجيين، يجب على المؤسسة أولا رعاية أولئك الذين يرفعونهم (Sum C, 2011, p183)، حتى يكونوا على أفضل استعداد لخدمة العملاء الخارجيين (Mishra, 2010, p185)، لذلك يعد رضا العملاء الداخليين أكبر الأصول للمؤسسة في حين أن عدم رضاهم يعد أكبر مسؤولية لها (Ezekiel, 2014, p143).

بحيث نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تدرك العلاقة بين رضا العميل الداخلي ورضا العميل الخارجي أم لا، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا يربطون بين رضا العميل الداخلي ورضا العميل الخارجي، ويتم معرفة ذلك باستخدام السؤال التالي: " كيف يتم تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة لتقديم خدمات أفضل تساهم في تحقيق رضا العملاء؟ ". وفيما يلي مقتطفات من

مقابلة الدراسة والتي توضح بان العلاقة بين العميل الداخلي والعميل الخارجي تختلف من مؤسسة لأخرى. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و"AMO" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص العبارة التي تهدف إلى معرفة كيف يتم تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة لتقديم خدمات أفضل تساهم في تحقيق رضا العملاء ؟. كانت آراء المشاركين كما يلي:

"ENA": ..المؤسسة عليها أن تنتج منتج جيد لكي ترضي العميل، وهذه الفكرة متواجدة لدى جميع الموارد البشرية بمؤسستنا والكل يهتم بذلك ويعمل على تحقيقه،... وبالتالي فالتحفيز المقدم مبني على ذلك الهدف وتحقيق أقصى رضا للعميل، لان رضا هذا الأخير يؤدي لزيادة أرباح المؤسسة، وهذه الأرباح تمنح نسبة منها للموارد البشرية بالمؤسسة.

"AMO": نحن نعمل دائما على إرضاء عمالنا وخاصة العامل المنتج الناجح والذي يساهم في نجاح مؤسساتنا....

من خلال المقترحات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO نظرتهما متقاربة تقريبا في كيفية تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة لتقديم خدمات أفضل تساهم في تحقيق رضا العملاء، لأنهما ربطاها بتحقيق أرباح للمؤسسة. بحيث ENA ترى بأنه يتم تحفيز الموارد البشرية من خلال تقاسم الأرباح، بحيث كلما زاد إنتاج المؤسسة وكان هذا المنتج جيد لدرجة إرضائه للعميل زادت أرباح المؤسسة، وبالتالي فان نسبة من هذه الأرباح تقسم عليهم، مما يعني بان المؤسسة بعيدة تماما عن فكرة إرضاء العميل الداخلي من اجل إرضاء العميل الخارجي، لأنها عملت بالعكس لا تقدم حوافز إلا إذا زادت الأرباح، وهي بذلك ربطت رضا العميل الخارجي برضا العميل الداخلي.

أما AMO فانه يرى بان مجمه يعمل دائما على إرضاء عملائه الداخليين المنتجين لأنهم يساهموا في نجاح المؤسسة، فهو في هذه الحالة ربط التحفيز وتحقيق رضا العميل الداخلي من خلال عدد الوحدات المنتجة، بحيث كلما زادت الوحدات المنتجة للمورد البشري زادة قيمة تحفيزه وهكذا، مما يعني بأن التحفيز في هذه المؤسسة بعيد أيضا عن فكرة العمل على رضا العميل الداخلي أولا ثم تحقيق رضا العميل الخارجي ثانيا.

ثالثا، فوائد التسويق الداخلي: من خلال التطرق إلى التسويق الداخلي في الفصل الثالث للدراسة وجدنا أنه من فوائد هذا الأخير هو جعل كل الموارد البشرية بالمؤسسة أكثر معرفة بها وأنشطتها وبكل ما يتعلق بها داخليا وخارجيا، لدرجة تثقيفهم بها وهو ما ينعكس على المورد البشري بها من خلال تنمية كفاءاته وخبراته وتعدد المناصب التي يشغلها. وهو ما هدفنا لمعرفته من خلال هذا العنصر.

بحيث نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة على دراية كافية بفوائد التسويق الداخلي، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا يرون بان التسويق الداخلي يقدم فوائد لهم ولمؤسساتهم أم لا، ويتم معرفة ذلك باستخدام السؤال التالي: " هل مؤسستك تجاوزت تدريب الموارد البشرية لتعدد وتنوع المعارف واستمرار عملية التعلم بها؟. بمعنى هل أصبحت تعمل على تثقيفهم لكي يكونوا على علم بكل ما يتعلق بنشاط المؤسسة؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات على مستويات وعي مختلفة من التسويق الداخلي. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و "AMO" المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص العبارة التي تقيس مدى الفائدة من التسويق الداخلي والتي تهدف إلى معرفة هل المؤسسة تجاوزت تدريب الموارد البشرية لتعدد وتنوع المعارف واستمرار عملية التعلم بها؟ بمعنى هل أصبحت تعمل على تثقيفهم لكي يكونوا على علم بكل ما يتعلق بنشاط المؤسسة؟. كانت آراء المشاركين بخصوص ذلك كما يلي:

"ENA": ...اكتساب المورد البشري المعرفة الكافية التي تسمح له بتعدد المناصب وتنمية كفاءات.

"AMO": إن مجعنا أصبح يملك كفاءات متنوعة وممتازة يعتمد عليها ولكن هذا لم يمنع من مواصلة تدريبهم المستمر لتثقيفهم..... إننا في عصر الانفتاح الاقتصادي والتطور الصناعي السريع وكل هذا يتطلب منا ذلك.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO نظرتهم لفوائد التسويق الداخلي مختلفة. بحيث ENA ترى بان الهدف الأساسي من تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة هو اكتساب المورد البشري المعرفة الكافية التي تسمح له بتعدد المناصب وتنمية كفاءاته، مما يعني أنها بعيدة كل البعد عن مفهوم التدريب في ظل التسويق الداخلي، فهم في المؤسسة يدرسون الموارد البشرية لتنمية كفاءاتهم ولاستمرار عملية التعلم لديهم لكن ليس بهدف تثقيفهم حتى ولو كان غرضهم من ذلك تعدد المناصب للموارد البشرية بالمؤسسة.

وهي النقطة التي تتوافق مع النتائج التي تحصل عليها الباحثان *Anosike & Ahmed* بحيث وجدا بأن التسويق الداخلي لديه فوائد كبيرة لكل من المورد البشري والمؤسسة. بحيث على المستوى الفردي التسويق الداخلي يعزز ويحسن دافعية العمل لأنه يربط أهداف الموارد البشرية بتحقيق أهداف المؤسسة. أما على المستوى التنظيمي فان التسويق الداخلي يضمن التنفيذ الفعال للأنشطة كما يسمح بتعدد المناصب وخلق التوعية بين الإدارات وبين الموارد البشرية داخل المؤسسة (Anosike & Ahmed, 2006, p14).

أما AMO فيرى بأنه في مجمله قد تجاوز تدريب الموارد البشرية لتعدد وتنوع المعارف واستمرار عملية التعلم وأصبح يعمل على تثقيفهم، لان المحيط الخارجي هو من فرض عليه اعتماد ذلك، بالرغم من امتلاكه للكفاءات المتنوعة حسب تنوع أنشطة مجمله والتميزة في عملها وطريقة أدائها، إلا أن ذلك لم يمنعه من مواصلة التدريب المستمر لهم، لأنه وحسب رأيه المحيط في تغير مستمر وبالتالي فان التعلم يجب أن يستمر أيضا لمواكبة التطورات. مما يعني أن AMO تجاوز التدريب التقليدي ويطبق مفهوم التدريب في ظل التسويق الداخلي، ولكن هذه النظرة سطحية وليست متعمقة في المفهوم، لان الغرض من ذلك ليس تثقيف المورد البشري بكل ما يتعلق بالمؤسسة بل من اجل أن المحيط الخارجي فرض عليه التدريب المستمر.

الفرع الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

نظرا لاعتماد التسويق الداخلي على توجيه سلوكيات الموارد البشرية لكسب رضا العملاء، يمكن استخدامه لتغيير اتجاهات الموارد البشرية تجاه العمل، وتثقيف الموارد البشرية لتنمية المواقف الإيجابية في العمل (Tsai & Wu, 2006, p2). أي يمكن اعتماده كأداة لتنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة، وبخصوص ذلك يرى الباحثان Lee & Chen بان التسويق الداخلي يقوم باستقطاب وتطوير وتحفيز، والمحافظة على أفضل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال العمل على رضاهم (Lee & Chen, 2005, p663).

وهو ما هدفنا لمعرفته من خلال هذا العنصر. وهل المؤسسات المعنية بالمقابلة ترى بان هناك علاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري بها، وذلك من خلال آراء المشاركين وما إذا كانوا يرون بان الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسة ومعاملتهم كالعملاء يساهم في تنمية رأسمالها البشري أم لا، ويتم معرفة ذلك من خلال التطرق إلى العلاقة بين كل من التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي مع تنمية رأس المال البشري (استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري).

أولاً، العلاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري: تعد التجزئة الداخلية أداة مهمة لدى المؤسسة لمعرفة متطلبات واحتياجات مواردها البشرية الداخلية، حيث يعد تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات صغيرة يسهل من عمل المؤسسة على تشخيص كل ما يلزم مواردها البشرية للعمل على تربيته لتنمية خبراتهم وكفاءاتهم بما يتماشى وأهدافها.

لذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تقوم بالتجزئة الداخلية؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءات ومعارف مواردها البشرية؟، ويتم معرفة ذلك من خلال آراء المشاركين

باستخدام السؤال التالي: " هل المؤسسة تقوم بتقسيم مواردها البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة بناء على احتياجاتهم؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟. وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في نظرتها إلى عملية التجزئة الداخلية وكيفية مساهمتها في تنمية رأسمالها البشري. وذلك من خلال رأي كل من "ENNA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و"AMOR" رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية بمجمع عموري.

بحيث فيما يخص السؤال الذي يقيس هل المؤسسة تقوم بتقسيم مواردها البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة بناء على احتياجاتهم؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟. كانت آراء المشاركين بخصوصه كما يلي:

"ENNA": "...نحن نقوم بتقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة بناء على طبيعة العمل، فالإدارة عندنا لا تتطلب التجزئة لكن في عملية الإنتاج فان طبيعة العمل هي التي تفرض علينا القيام بها، أي بناء على احتياجات العمل نقوم بعملية التقسيم،...مع مراعاة أن ذلك التقسيم يخدم المجموعة والمؤسسة معا من خلال التعاون وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم لأداء العمل بشكل جيد، لان كل منهم يخدم الآخر ويتعلم منه.

"AMOR": "فعلا نقوم بتقسيم الموارد البشرية هنا بناء على احتياجات القسم والمصلحة الإدارية، وليس لاحتياجات الأفراد، وكل واحد منا يستفيد من الآخر، من خلال تبادل المعارف والخبرات في أداء المهام.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان هناك اهتمام من قبل المشاركين بالتجزئة الداخلية، لكن كل منهما يعتمد على معيار للقيام بها، بحيث ترى "ENNA" بأنها تكون بناء على طبيعة العمل وأنها تعتمد عليها فقط في الإنتاج لكن الإدارة عندهم لا تتطلب التجزئة، أما "AMOR" تكون بناء على احتياجات القسم أو المصلحة.

وما يمكن استنتاجه من هذه المقتطفات هو أن المؤسستين المتعلقتين بالمقابلة تهتم بالتجزئة الداخلية من خلال تقسيم مواردها البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة، لكن ذلك ليس بناء على الاحتياجات المختلفة لمواردها البشرية، بل بناء على طبيعة العمل "ENNA" واحتياجات القسم والمصلحة "AMOR". كما أنه في كلا المؤسستين القيام بالتجزئة الداخلية يؤدي إلى تنمية معارف وخبرات الموارد البشرية بها، بالرغم من أن المعيار المعتمد في عملية التجزئة يختلف من مؤسسة لأخرى. وبالتالي يمكننا القول بان كل من مركب تكرير الملح ومجمع عموري يريان بان قيامهما بتقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة يؤدي إلى تنمية كفاءاتهم ومعارفهم. مما يعني بأنه توجد علاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري بهما.

ثانياً، العلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري: يمثل المنتج الداخلي الوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصائص مادية أو معنوية، والتي تساعد معرفتها على إشباع حاجات وطموحات الموارد البشرية المتعلقة بالوظيفة. وإذا عملت المؤسسة على توفيرها وإشباعها فإن ذلك يمكن أن يساهم في تنمية كفاءات وخبرات مواردها البشرية.

لذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تقوم بالاهتمام على معرفة الاحتياجات الوظيفية المختلفة لمواردها البشرية؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟، ويتم معرفة ذلك من خلال آراء المشاركين باستخدام السؤالين التاليين: " هل تهتم المؤسسة بمعرفة الاحتياجات الوظيفية المختلفة لمواردها البشرية؟ وهل تعمل على إشباعها؟ وهل ترى بأن ذلك ساهم في تنمية معارفهم وكفاءاتهم؟. وهل تعمل على استشارة شاغلي الوظائف عند العمل على تحسين الأداء فيها؟، وهل ترى بان ذلك يساهم في رفع مستوى معارفهم وخبراتهم؟. وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في نظرتها إلى المنتج الداخلي وكيفية إشباع الحاجات الوظيفية ومتطلباتها. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و"AMO" الرئيس المدير العام لمجمع عموري.

بحيث فيما يخص السؤال الأول والذي يهدف إلى معرفة هل تهتم المؤسسة بمعرفة الاحتياجات الوظيفية المختلفة لمواردها البشرية؟ وهل تعمل على إشباعها؟ وهل ترى بأن ذلك ساهم في تنمية معارفهم وكفاءاتهم؟. كانت آراء المشاركين كما يلي:

"ENA": هناك احتياجات وظيفية متعددة للموارد البشرية بالمؤسسة منها المادية وأخرى معنوية، فالمادية متعلقة بأداء الوظيفة والتي يمكن ملاحظتها وبالتالي توفيرها على الفور مثل تجهيزات المكتب والجوانب الأخرى المادية لتسهيل العمل، لكن الاحتياجات المعنوية فهي تظهر بعد التدريب المستمر والمتواصل..... بحيث نعمل دائماً على معرفة تلك الاحتياجات ونحاول توفيرها لتسهيل أداء العمل وكذا رفع معارف وكفاءات الموظف باستمرار.

"AMO": الاهتمام بالاحتياجات المختلفة للموارد البشرية بالمؤسسة هي إحدى انشغالاتنا ونعمل دائماً على تلبية رغباتهم لأن ذلك يساهم في تطوير ونجاح المنظمة ككل وليس في تنمية معارفهم وكفاءاتهم فقط.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان هناك اهتمام من قبل المشاركين بتلبية احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة، بحيث يراها AMO على أنها تعد من انشغالات مجعده، أما ENA فقد قسمت هذه الاحتياجات إلى نوعين، الأولى مرتبطة بالجانب المادي والذي يكتشفه المسير بسهولة مما يجعله يوفره

مباشرة، أما الثاني فهو معنوي ويتعلق أكثر بطريقة تأدية المهام، والذي يظهر بالتدريب المستمر من خلال تحسين أدائه وطريقة تأدية مهامه.

وما يمكن استنتاجه من هذه المقطعات هو أن المؤسستين المتعلقتين بالمقابلة تهتم بالاحتياجات المختلفة لمواردها البشرية لكن بدرجات متفاوتة، لان *ENA* تهتم فعلا بالوظيفة وكل ما يتعلق بها من خصائص مادية و معنوية، بهدف تنمية معارف وكفاءات مواردها البشرية. لكن *AMO* يهتم بالاحتياجات من جانب مصلحة المؤسسة فقط وليس لتنمية معارف وكفاءات الموارد البشرية بها.

وفيما يخص السؤال الثاني والذي يهدف إلى معرفة هل تعمل المؤسسة على استشارة شاغلي الوظائف عند العمل على تحسين الأداء فيها؟. وهل ترى بان ذلك يساهم في رفع مستوى معارفهم وخبراتهم؟ . كانت آراء المشاركين كما يلي:

"ENA": أكيد توجد استشارة لصاحب الوظيفة لأنه صاحب التخصص وهو ادري بمنصبه ومتطلبات وظيفته ومعرفة لوازمها ونقائصها مثلا: عند إدخال المؤسسة لبرنامج جديد في حساب الأجر فأجد أن به نقائص معينة ولا يصلح لأنه يتجاهل بعض الأمور من مكونات الأجر، هنا اطلب من الإدارة إما التعاضى عن ذلك البرنامج أو استبداله ببرنامج يكون متطور أفضل منه ويأخذ في الاعتبار كل مكونات الأجر لدى المؤسسة....وطبعا هذا سيساهم حتما في زيادة معارف وخبرات صاحب الوظيفة، فالاستشارة هنا تمنحه المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي تبادل في المعارف والخبرات، مما يساهم في زيادة تعلمه باستمرار.

"AMO": إن مجعنا لا يعتمد على شخص واحد بل هو يعتمد على عمل جماعي لأصحاب المجمع وإطاراته المتميزة.

من خلال المقطعات السابقة للمقابلة، يتضح بان المشاركين *ENA* و *AMO* نظرتهم تختلف في استشارة أصحاب الوظائف عند محاولة تحسينها. بحيث ترى بأنهم من الضروري استشارة صاحب الوظيفة لأنه أدري بها، ومعرفته بوظيفته ومتطلباتها تفوق معرفة كل من في المؤسسة، وان مركب تكرير الملح الذي تمثله يستشير صاحب الوظيفة ويأخذ برأيه ويضعه في الاعتبار وبناء عليه يتخذ القرار المناسب. وان هذا بدوره يساهم في زيادة معارفه وخبراته، لان استشارته ومشاركته في القرار يساهم في تحمله مسؤولية وظيفته وكل ما يتعلق بها من تعلم ذاتي، طلب نوعية التدريب المناسب...

مما يعني بأن *ENA* تدعم فكرة استشارة أصحاب الوظائف عند إجراء تعديلات عليها، وان المؤسسة تهتم بالوظائف كأنها منتج داخلي يجب أن يتم تصميمها بما يرضي شاغلها لأنها تساهم في تنمية كفاءاته باستمرار، وبما أن *ENA* تعد من فئة الإطارات السامية بالمؤسسة فهي تمثل عضو من الإدارة العليا بها،

وبالتالي يمكننا القول بان هذه الإدارة تدعم التسويق الداخلي من خلال عنصر المنتج الداخلي (الوظيفة)، وبأنه توجد علاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري بمركب تكرير الملح الوطنية.

أما *AMO* فله وجهة نظر أخرى مختلفة تماما عن المشاركة السابقة، بحيث يرى بما أن مجعده يشمل قرابة 20 مصنع، فانه لا يمكنه استشارة كل من يشغل وظيفة معينة، لذلك فهو يعتمد على العمل الجماعي من خلال مدير المجمع والشركاء والإطارات السامية بالمجمع، مشكلين بذلك الإدارة العليا للمجمع، هم من يخول لهم الاستشارة واتخاذ القرار فيما يخص الوظائف وغيرها. مما يعني بأن *AMO* لا يعتمد على أصحاب الوظائف عند إجراء تعديلات عليها، وان المجمع لا يهتم بالوظائف كمنتج داخلي. وبما أن *AMO* يعد المدير العام بالمجمع فهو بذلك يمثل عضو من الإدارة العليا بالمجمع، وبالتالي يمكننا القول بان هذه الإدارة لا تدعم التسويق الداخلي من خلال عنصر المنتج الداخلي (الوظيفة). مما يعني بأنه لا توجد علاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري بالمجمع.

ثالثا، العلاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري: يتمثل الترويج الداخلي في وسائل الاتصال التي تستعمل داخل المؤسسة والتي تكون موجهة للموارد البشرية داخلها، بهدف تسهيل أدائهم لمهامهم ووظائفهم، ومعرفة آرائهم وانشغالاتهم، وذلك من خلال تسهيل عملية الاتصال في جميع الاتجاهات بالمؤسسة. مما يؤدي إلى إيصال المعلومات في الوقت والمكان المناسب، وتسهيل تنقلها من وإلى كل الموارد البشرية بالمؤسسة وفي جميع مستوياتها التنظيمية، مما قد يساهم في تنمية رأسمال البشري.

وبناء على ذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تقوم باستعمال الترويج الداخلي مع مواردها البشرية؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟، بحيث يتم معرفة ذلك من خلال آراء المشاركين باستخدام السؤال التالي: "هل تتواصل المؤسسة مع مواردها البشرية لمعرفة آرائهم وانشغالاتهم وإيصال المعلومة لهم؟. وهل ساهم ذلك في تنمية معارفهم وكفاءاتهم؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في نظرتها إلى الترويج الداخلي وكيفية تطبيقه والهدف منه. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و *AMO* الرئيس المدير العام لمجمع عموري.

وفيما يخص السؤال الذي يهدف إلى معرفة هل تتواصل المؤسسة مع مواردها البشرية لمعرفة آرائهم وانشغالاتهم وإيصال المعلومة لهم؟. وهل ساهم ذلك في تنمية معارفهم وكفاءاتهم؟. كانت آراء المشاركين كما يلي:

"ENA": التواصل مع الموارد البشرية يدخل ضمن سياسات المنظمة لأنه يوجد في كل عام ما يسمى ب: مخطط التكوين العام " فكل رئيس مصلحة مطالب بالتواصل مع موظفيه لتحديد النقااص المتواجدة لديهم من اجل سد تلك النقااص.... التي قد تكون عائقا أمام تنمية معارفهم وكفاءاتهم.

"AMO": إن وقتي لا يسمح بأن أتواصل مع كل العمال في المجمع الذين يتعدى عددهم 5000 عامل ولكن هناك أشخاص مكلفون بانشغالات العمال ومشاكلهم...

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان المشاركين ENA و AMO نظرتهما اختلفت مجددا حول التواصل مع الموارد البشرية في المؤسسة. بحيث ENA ترى بأن التواصل مع الموارد البشرية في المؤسسة لمعرفة آرائهم وانشغالاتهم وإيصال المعلومة لهم يدخل ضمن سياسات مركب تكرير الملح، من خلال ما يعرف بمخطط التكوين والذي يمثل بمثابة تغذية عكسية لنظام الاتصالات الداخلية له، فمن خلاله يتم تحديد احتياجات وانشغالات كل موظف، ليعرف المسئول هل كان وصول المعلومة إليه كان بالشكل المناسب أم لا، وإذا كان لا فان الموظف يتطلب تكوين جديد، وهكذا. ما يعيب على الأسلوب المعتمد من قبل المركب للتواصل مع موارده البشرية هو تركيزه على الاحتياجات الوظيفية لأداء الوظائف بشكل جيد فقط، وليس كيف يتم انتقال المعلومة لهم وطريقة إيصالها، مما يعني انه ليس أسلوب تواصل بمعنى الكلمة، لأنه توجد طرق وأساليب أخرى أفضل من ناحية الوقت والجهد والتكلفة مثل الاجتماعات المستمرة، استخدام الانترنت...

مما يعني بأن ENA تدعم فكرة التواصل مع الموارد البشرية بالمركب، وان هذه الأخيرة تهتم بالاتصالات الداخلية بها لكن لا تستخدم الأساليب الحديثة التي تمنح الاتصالات الداخلية الفعالية المطلوبة، من خلال وصول المعلومات في الوقت والمكان المناسبين وبأقل التكاليف. مما يعني بأن ENA تدعم فكرة استخدام الاتصالات الداخلية (الترويج الداخلي) على مواردها البشرية لتنمية معارفهم وخبراتهم، لكن ذلك لم يكن بالفعالية المطلوبة.

أما AMO وبحكم منصبه فانه لا يتواصل مع كل الموارد البشرية التي تتواجد بالمجمع، وإنما يكلف أشخاص آخرون يقومون بهذا الدور. ويرجع سبب ذلك إلى أن المجمع يوظف قرابة 5000 عامل في كل المصانع والوحدات، بحيث كل وحدة أو مصنع له استقلالية في التسيير، فكل مدير مصنع أو وحدة يكون مسئول عن الموارد البشرية التي تعمل تحت إمرته، وبالتالي هو من يكلف بالتواصل معهم لمعرفة احتياجاتهم وانشغالاتهم.

مما يعني بان AMO لا يتواصل مع كل الموارد البشرية التي يضمها المجمع مباشرة لكن يتواصل مع مدراء المصانع والوحدات التي تنقل له احتياجاتهم وانشغالاتهم. وهو ما يوضح بأنه يهتم بفكرة الاتصالات

الداخلية لكن تفتقد للفعالية والموضوعية لان المدراء ينقلون المعلومات بناء على تأثيراتهم الخاصة، مما قد يشكل صعوبة في التواصل بين الموارد البشرية في المجمع والرئيس المباشر. وبالتالي يمكننا القول بان AMO وان كان يدعم فكرة الاتصالات الداخلية لكن ليس بمعنى مدلول الترويج الداخلي، وان وجد هذا الدعم فهو متوسط وليس بالفعالية المطلوبة، لأنه ليس له علاقة بالموظف واحتياجاته ومتطلباته، مما قد يكون عائقاً أمام تنمية معارفه وكفاءاته.

وبناء على ما سبق، من مقتطفات المقابلة يتضح بأنه لا توجد علاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري بكل من مركب تكرير الملح ومجمع عموري.

رابعاً، العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري: نهدف من خلال هذا العنصر إلى الإجابة المباشرة عن إشكالية الدراسة، لمعرفة هل المؤسسات المعنية بالمقابلة تقوم على الاهتمام بمواردها البشرية مثلهم مثل العملاء؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟. بحيث يتم معرفة ذلك من خلال آراء المشاركين باستخدام السؤال التالي: " هل الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسة ومعاملتهم كالعملاء ساهم في تنمية رأسمالها البشري؟". وفيما يلي مقتطفات من مقابلة الدراسة والتي توضح بان المؤسسات تختلف في درجة اهتمامها بمواردها البشرية. وذلك من خلال رأي كل من "ENA" رئيسة مصلحة الموارد البشرية لمركب تكرير الملح. و "AMOR" رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية لمجمع عموري.

وفيما يخص السؤال الذي يهدف إلى معرفة هل الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسة ومعاملتهم كالعملاء ساهم في تنمية رأسمالها البشري؟ كانت آراء المشاركين كما يلي:

"ENA": ...نعم إن الاهتمام بالموظفين بشكل أفضل يساهم في زيادة معارفهم وكفاءاتهم، فكلما منحتهم ثقة اكبر، تحفيز أفضل، علمتهم أحسن، وحثتهم على العمل بشكل أكثر، كلما كان أدائهم أفضل بكثير وتعلمهم كان أسرع مما كان عليه لولا هذا الاهتمام...

"AMOR": هناك اهتمام من حيث التعامل معنا فقط، من خلال عدم التدخل في شؤون العمل والحرية في أداء المهام واتخاذ القرارات، أي منحنا المسؤولية والحرية التامة في أداء مهامنا إلا في حالات نادرة يجب الاستشارة، لكن باستثناء طريقة التعامل لا توجد اهتمامات أخرى كالأجور والحوافز، وانطلاقاً من الحرية في أداء المهام أدت بي لتحمل المسؤولية، كما ساهمت في زيادة رغبتني الشديدة على التعلم الذاتي عن كل ما هو جديد في ميدان عملي، لتنمية كفاءاتي وخبراتي...مثلاً عند تطبيق ظهور برنامج جديد لتسهيل طريقة احتساب الأجور، أعمل على تعلم ذلك بنفسني دون مساعدة من قبل المؤسسة.

من خلال المقتطفات السابقة للمقابلة يتضح بان هناك اتفاق من قبل المشاركين فيما يخص الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة، لكن كل منهما ينظر إلى الاهتمام من جانب معين، بحيث يراها "AMOR"

على أن هذا الاهتمام منصب فقط في طريقة التعامل، ولا يمتد ذلك إلى الأجور المرتفعة والحوافز المتميزة. أما *ENA* فترى بان الاهتمام بالموارد البشرية في المركب يخص جميع الأمور منها: الأجور، التحفيز، المعاملة، الثقة، التعلم،...

وما يمكن استنتاجه من هذه المقطعات هو أن المؤسستين المتعلقتين بالمقابلة تهتم بمواردها البشرية لكن بدرجات متفاوتة، لان *ENA* تهتم فعلا بالموارد البشرية وكل ما يتعلق بها، بهدف تنمية معارفهم وكفاءاتهم، لأنه حسب رأيها كلما اهتمت بهم أكثر زادت تنمية معارفهم وكفاءاتهم. لكن *AMOR* يهتم بالجانب الخاص بالمعاملة فقط، ويرى بان هذه وحدها كفيلة بتنمية معارف وكفاءات الموارد البشرية لديه. وبناء على ما سبق، من مقطعات المقابلة يتضح بأنه توجد علاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري بكل من مركب تكرير الملح ومجمع عموري.

المطلب الخامس: تفسير نتائج المقابلة

ويتم تفسير نتائج المقابلة بناء على محاورها الثلاث، والمتعلقة بكل من: تنمية رأس المال البشري، التسويق الداخلي، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

الفرع الأول: تفسير نتائج المقابلة الخاصة بتنمية رأس المال البشري

يتم تفسير نتائج المقابلة الخاصة بتنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المعنية بالمقابلة، من خلال ما جاء في تحليل العناصر التالية: مدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف. أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، هل تنمية رأس المال البشري عملية مستمرة بالمؤسسة.

أولاً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بمدى إدراك المؤسسة بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بان كلا المؤسستين المعنيتين بالمقابلة ممثلتين بالمشاركين *ENA* و *AMO* تدرك جيداً بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف. ويفسر ذلك حسب نجم عبود نجم بأن الأهمية الحقيقية للرأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته، بل في مخرجاته ونتائجه، وأعطى مثال في ذلك على خرجي الجامعات بأنهم متاحين لكل المؤسسات وان توظيفهم واستخدامهم متوفر للجميع وهذا بدوره لا يحقق أي ميزة تنافسية لها، لكن القيمة الحقيقية تكمن في المزايا التي تحققها المؤسسة من النتائج التي تفوقت بها على المنافسين (نجم عبود نجوم، 2005، ص7). وهذا يؤكد بان الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة ليست كلها تمثل رأس المال البشري بل من يملك المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي تمنح إيرادات مضاعفة مقارنة بالتكاليف المنفقة.

ثانياً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بأن جميع المؤسسات المعنية بالمقابلة تدرك أهمية الاستثمار في رأس مالها البشري، لكن نظرتها للاستثمار وطريقة تجسيدها له تختلف من واحدة لأخرى، بحيث يتفان على أنهما يعملان على تطبيق التدريب لتغطية الحاضر وحاجات المستقبل، مما يعني بان مضمون واتجاه التدريب وهدفه قد تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي، وهو ما يهدف له الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يعتمد على الاستثمار الذاتي للمورد البشري أكثر من استثمار المؤسسة له. وهو ما أشارت له الباحثة أماني خضر بأن الاستثمار في رأس المال البشري يمكن أن يقوم به المورد البشري نفسه (مثل: التعليم الخاص، التدريب خارج المهنة التي يؤديها)، أو تقوم به المؤسسة (مثل: التدريب والتعليم المستمر)، فالمهارات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (استعمالها في كل مؤسسة) أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص (أماني خضر شلتوت، 2009، ص22-23).

كما يتضح من خلال المقابلة بأن عملية الاستثمار في رأس المال البشري يعتبر هاماً جداً للمورد البشري من خلال زيادة معارفه ومهاراته وخبراته من جهة، وللمؤسسة كذلك من خلال زيادة أرباحها، وإنتاجيتها، وتميزها على منافسيها، كما تشكل تحدي كبير لها. وهي النتيجة التي أكد عليها كل من الباحثان Baron & Armstrong بأن الاستثمار في رأس المال البشري له أهمية على كل من المورد البشري والمؤسسة معاً، بحيث وجدوا بأن أهميته على مستوى المؤسسة تكمن في: زيادة الإنتاجية والابتكار، المرونة، توسيع قاعدة المهارات وزيادة مستويات المعرفة والكفاءات لديها (Baron & Armstrong, 2007, p9).

بالإضافة إلى زيادة الإيرادات، والمزيد من الخدمات والمنتجات، وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين (عبد اللطيف مصيطفى، 2009، ص25). أما على المستوى الفردي فتكمن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في: مستوى أعلى من الأرباح، رضا وظيفي أكبر، وآفاق وظيفية أفضل، ضمان الأمن الوظيفي (Baron & Armstrong, 2007, p9). بالإضافة إلى تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية (عبد اللطيف مصطفى، 2009، ص25).

ثالثاً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بأن تنمية رأس المال البشري عملية مستمرة بالمؤسسة: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بان المؤسسات المعنية بالمقابلة تعتبر عملية تنمية رأس المال البشري بها عملية مستمرة، وذلك من خلال تفعيل مجالات تنمية رأس المال البشري، بحيث ركزت ENA على عملية الاستثمار في التعليم لتنمية رأس المال البشري، أما AMO فقد ركز على عمليتين هما استقطاب أفضل الموارد البشرية، والاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

مما يعني بان مجمع AMO أقرب لعملية تنمية رأس مالها البشري، والذي ربما يرجع إلى المشاريع والاستثمارات الكبيرة التي يشهدها المجمع، خاصة في المجالات الأخرى غير النشاط الرئيسي، والتي تتطلب

تنمية رأس مالها البشري باستمرار لنجاح كل تلك المشاريع. وقد توصل نافز أيوب بأن تنمية رأس المال البشري أضحت من بين أهم القضايا وأكثرها إلحاحا، باعتبارها العملية الضرورية لتحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والمهارات البشرية في جوانبها العملية والعلمية والسلوكية (نافز أيوب، 2010، ص6). للارتقاء بمستوى رأس المال البشري وإكسابه المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء المهام باحترافية كبيرة (سليمة طبائبية وآخرون، 2013، ص1066).

ومن أجل ذلك أصبحت تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة في المؤسسات المعاصرة نتيجة تزايد حجم ونوعية المنافسة بينها على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية (بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص84).

الفرع الثاني: تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالتسويق الداخلي

يتم تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالتسويق الداخلي في المؤسسات المعنية بالمقابلة، من خلال ما جاء في تحليل العناصر التالية: الوعي بالتسويق الداخلي، ربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي، فوائد التسويق الداخلي.

أولا، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالوعي بالتسويق الداخلي: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بأن هناك وعي قليل ولكن سطحي للتسويق الداخلي بين المشاركين، ومن مصادر الوعي بالتسويق الداخلي بين المشاركين هو الاهتمام بالاحتياجات المختلفة للموارد البشرية بالمؤسسة ومحاولة إشباعها. ويمكن القول بان المشاركين في مقابلة الدراسة ومن ورائهم مؤسساتهم التي يمثلونها أن مستوى وعيهم بالتسويق الداخلي لا يزال ضعيفا ويمكن إدراجه ضمن المرحلة الأولى لتطور المفهوم، وهو بعيد جدا على المراحل المتطورة التي وصل إليها مفهوم التسويق الداخلي.

وهذه النتائج تتوافق مع ما توصل إليه الباحثان Anosike & Ahmed بحيث وجدوا بأن مستوى وعي المشاركين في المقابلة لا يزال أساسا في المراحل المبكرة جدا من نضج التسويق الداخلي، ومع ذلك، فان التسويق الداخلي كسب أرضية ليست فقط في البحث الأكاديمي ولكن أيضا في الممارسة التنظيمية. وهذا يتفق مع (Rafiq & Ahmed (2000 الذين يشيرون إلى أن التسويق الداخلي هو مجال للنشاط الأكاديمي والممارسة الإدارية.

أما Schultz (2004) أيضا يعتقد بأنه مادامت المنافسة تسير على نحو متزايد في السوق العالمية فان التسويق الداخلي أصبح أكثر أهمية لجميع أنواع المؤسسات. ولذلك من الممكن الإشارة إلى أن التسويق الداخلي في الوقت الحاضر لا يتم تدريسه في المدارس فقط، ولكن أصبح أيضا يمارس في المؤسسات.

بحيث سابقا كان التسويق الداخلي معروف إلا من خلال التعليم وليس من خلال الممارسات التنظيمية أو اعتباره إستراتيجية تنظيمية (Anosike & Ahmed, 2006, p9).

ثانيا، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بربط رضا العميل الداخلي برضا العميل الخارجي: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بان المؤسسات التي أجريت معها المقابلة تعتمد على التحفيز بناء على الأرباح المحققة (ENA) أو الوحدات المنتجة (AMO)، وهو ما لا يتوافق مع مبادئ التسويق الداخلي والذي يعتبر أن رضا العميل الداخلي هو أساس نجاح المؤسسة، ورضاه يتم تحقيق معظم أهداف المؤسسة بما فيها رضا العميل الخارجي. كما أن هذين النوعين من التحفيز ليسا مستمدين من ممارسات التسويق الداخلي.

بحيث كشفت دراسة Anosike & Ahmed بان هناك جوانب مختلفة من الحوافز المستمدة من ممارسة التسويق الداخلي تساهم في تحقق الرضا للعملاء الداخليين والتي تساهم بدورها في رضا العملاء الخارجيين وهي: التحفيز عن طريق إشراك الموظفين، التحفيز عن طريق الاستشارة، التحفيز عن طريق المعلومات، التحفيز عن طريق التوعية، ويمكن شرحها كما جاءت في تلك الدراسة كما يلي (Anosike & Ahmed, 2006, p12-14):

1. **التحفيز عن طريق إشراك الموظفين:** ويتم ذلك إذا كانت الإدارة تأخذ آراءهم في القرارات الرئيسية وبمشاركتهم على ما يدور في المؤسسة.
2. **التحفيز عن طريق التشاور:** بحيث من إشارات التشاور للموظفين أن الإدارة تهتم بهم، كما يتيح التشاور للموظفين الفرصة للإدلاء بأرائهم، وكذلك إثارة المخاوف إذا لزم الأمر.
3. **التحفيز عن طريق المعلومات:** أي التبادل الفعال للمعلومات والذي بدوره يحفز الموارد البشرية على أداء أعمالهم بشكل فعال، ويفهموا تماما ما هو مطلوب منهم.
4. **التحفيز عن طريق التوعية:** من خلال أن التسويق الداخلي لديه القدرة على خلق الوعي الداخلي، بحيث يمنح الموارد البشرية تكون على علم بما يجري داخل المؤسسة.

ثالثا: تفسير نتائج المقابلة الخاصة بفوائد التسويق الداخلي

بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بان فوائد التسويق الداخلي لم تظهر جيدا من خلال المقابلة التي أجريناها مع المسيرين ENA و AMO وذلك لأنهما ضمن فئة الإطارات السامية أي في الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة، وهو ما جعل النتائج لا تعكس الفوائد الحقيقية للتسويق الداخلي والنتائج كانت بعيدة من ذلك.

وهي النتيجة التي توصل إليها كل من الباحثين (Berry, 1981) (Rafiq & Ahmed, 1993)، بحيث وجدوا بأنه من الطرق التي أثبتت فعاليتها في قياس فوائد التسويق الداخلي في المؤسسة كان من خلال

استقصاء الموظف الداخلي، بحيث يمكن استقصاء الموظف عن احتياجات الموظفين فضلا عن توفير وسائل لتحديد قضايا انتهاكات السياسة التنظيمية وأعطال أخرى قد لا تكون واضحة في ظروف العمل العادية، كما يمكن من خلال مسح الموظف مراقبة تأثير السياسات التنظيمية ودرجة الرضا الداخلي بين الموظفين داخل المؤسسة. والأهم من ذلك، يجب أن تظهر إدارة المؤسسة بأنها تتخذ الإجراءات المناسبة بشأن القضايا التي كشف عنها الاستقصاء، من أجل إظهار بوضوح أنه يتم أخذ نتائج الاستقصاء على محمل الجد. كما وجدوا بأن الميزة الأساسية للتسويق الداخلي تكمن في قدرته على دمج المورد البشري في التنفيذ الفعال لأهداف المؤسسة أي يضمن أن تنعكس الأهداف الفردية في أهدافها (Anosike & Ahmed, 2006, p14-15).

الفرع الثالث: تفسير نتائج المقابلة الخاصة بمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال

البشري

يتم تفسير نتائج المقابلة الخاصة بمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري في المؤسسات المعنية بالمقابلة، من خلال ما جاء في تحليل العناصر التالية: علاقة التجزئة الداخلية بتنمية رأس المال البشري، علاقة المنتج الداخلي بتنمية رأس المال البشري، علاقة الترويج الداخلي بتنمية رأس المال البشري، علاقة التسويق الداخلي بتنمية رأس المال البشري.

أولاً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالعلاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري: بناء

على ما جاء في التحليل، يتضح بأنه توجد علاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح ومجمع عموري، وهذا لأنهم طبقوا تقسيم الموارد البشرية إلى مجموعات عمل صغيرة بناء على خصائص متماثلة تتمثل هذه الخصائص في احتياجات المؤسسة ومتطلبات عملها.

مما يعني بان كلا المؤسستين تدعمان هذه العملية، مما يسهل أداء العمل من جهة، وتسهيل معرفة الاحتياجات المختلفة لمواردها البشرية من جهة أخرى، والتي تؤدي بدورها إلى تنمية معارفهم وكفاءاتهم من خلال التعاون فيما بينهم وتعلمهم من بعضهم البعض. وبخصوص ذلك يرى الباحثان بأن Mbengo & Chinakidzwa التسويق الداخلي يعتمد إلى حد كبير على أنواع العلاقات المتواجدة بين الموارد البشرية داخل المؤسسة (Mbengo & Chinakidzwa, 2014, p193)، والتي تظهر أكثر من خلال القيام بالتجزئة الداخلية.

ثانياً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالعلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري: بناء

على ما جاء في التحليل، يتضح بان العلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري لم تظهر من خلال المقابلة التي أجريتها مع AMO، لكن في المقابل ظهرت مع ENA لكن ليس بالشكل المطلوب. وبما

EN A و AMO ضمن فئة الإطارات السامية أي في الإدارة العليا للمؤسسات محل الدراسة، فإنه يكون من مسؤوليات هذه الفئة تصميم الوظائف بما يلي حاجات ورغبات مواردها البشرية لكي تساهم هذه الوظيفة في تنمية خبراته وكفاءاته من خلال أخذ على عاتقه تحمله مسؤولية تلك الوظيفة ومتطلباتها. بحيث على الإدارة العليا أن تكون ملزمة بجميع جوانب مفهوم المنتج الداخلي حتى تتمكن من تعميمه على جميع الموارد البشرية بالمؤسسة ومن أجل جعله ممارسة داخلها.

ومن خلال هذه المقابلة تبين بأنه من الأسباب التي جعلت عدم وجود الدعم الكافي للتسويق الداخلي عموما والمنتج الداخلي خصوصا هو عدم وجود الدعم المناسب من الإدارة العليا المسئولة على ذلك. وهذه النتيجة التي تم التوصل إليها تتوافق مع ما توصل له الباحثان Anosike & Ahmed بحيث تبين بان التسويق الداخلي لا يلقى الدعم من معظم المؤسسات محل المقابلة، لأنه يفتقد للاعتراف والدعم من الإدارة العليا، لأنها لا تتظر له على أساس انه ضمن اهتماماتها الأساسية مؤكدين على أنه يجب أن تمنح الأولوية على مستوى عال من قبل الإدارة العليا من أجل جعل ممارسات التسويق الداخلي أكثر فعالية في المؤسسة.

كما فسر الباحثان بأن السبب في عدم وجود دعم التسويق الداخلي من قبل الإدارة العليا يمكن في أن كبار المسيرين أنفسهم يفتقرون إلى المعرفة وما يعنيه التسويق الداخلي، وهو ما اثر على نشر المعلومات وتوزيعها بين الموظفين وبالتالي اثر على تعلمهم من بعضهم البعض وزيادة كفاءاتهم وخبراتهم. والأهم من ذلك، يجب أن يكون مديرو المستوى الأعلى مسئولين ليس فقط من حيث دعم التسويق الداخلي، ولكن أيضا من حيث ضمان الإدخال السليم لمبادئ التسويق الداخلي في جميع أنحاء المؤسسة من أجل الاستفادة منه على نحو أكثر فعالية. وهو ما توصل إليه George الذي يحدد بأن أهم عنصر في تنفيذ التسويق الداخلي هو دعم الإدارة المستمر، لذلك يحتاج المديرون إلى تثقيف أنفسهم ضمن ما يهدف إلى تحقيقه التسويق الداخلي (Anosike & Ahmed, 2006, p9-11).

ثالثا، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالعلاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري: بناء
على ما جاء في التحليل، يتضح بأنه لا توجد علاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح الوطاية ومجمع عموري. وهذا لأنهم لم يطبقوا مبادئ الترويج الداخلي، لأنهم يفتقدوا للهدف الأساسي من توظيفه، وهو أن المؤسسة تدعم تلك العملية من خلال تسهيل كل طرق الاتصالات الداخلية بها، مما يجعل الموظف ملم بكل المعارف التي تتطلبها، وامتلاك المعلومة في وقتها، وبخصوص ذلك يرى الباحث Kolle بأن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات، وأن الموظفين يصدقون ما يرونه ليتم تنفيذه في المؤسسة وليس ما يقال لهم هو ما يتم تنفيذه، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تدعم الاتصالات الداخلية بها لتكون في كل الاتجاهات، للاعتراف بمساهمة الموظفين بناء على احتياجاتهم ورغباتهم (Kolle, 2011,p21).

رابعاً، تفسير نتائج المقابلة الخاصة بالعلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري: بناء على ما جاء في التحليل، يتضح بأنه توجد علاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح الوطنية ومجمع عموري. وهذا لأنهما يطبقان بعض مبادئ التسويق الداخلي، مع نسبة أكبر في التطبيق تكمن لدى مركب تكرير الملح، لكنهما يفتقدان للمعنى الحقيقي لمفهوم التسويق الداخلي والهدف الأساسي من توظيفه.

وبخصوص ذلك يرى الباحث Kelemen بأن التسويق الداخلي يقوم على معاملة المسير للموارد البشرية بمثل الطريقة التي يريدون أن يعاملوه بها، وذلك من خلال نوعية الخدمة المقدمة إليهم، وتحسين التعاملات معهم،...، لتشجيعهم على تقديم الأفضل للعملاء (Kelemen,2007,p753).

المبحث الخامس: تفسير نتائج الدراسة (وفقا للاستبيان والمقابلة)

ركزت هذه الدراسة على مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال اختبار مساهمة كل من التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي، في تنمية رأس المال البشري، بحيث تم اختبار هذا الأخير من خلال أبعاده المتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

وسيتم من خلال هذا المبحث تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مجموعة من المؤسسات لولاية بسكرة. والمتمثلة في كل من مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، مجمع عموري، مركب تكرير الملح الوطاية.

المطلب الأول: تفسير نتائج مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، أي " تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي بلغ (0.429)، وأن التجزئة الداخلية فسرت 18.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

مما يعني بان نتائج الفرضية الأولى تشير إلى أن تقسيم الموارد البشرية داخل المؤسسة إلى مجموعات عمل صغيرة لها نفس المهام والواجبات يساهم في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال معرفة حاجاتهم ومتطلباتهم، الأمر الذي يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال إشباع تلك الحاجات والمتطلبات وتوجيهها بما يخدم مصالحها.

وهي النتيجة التي توصل لها الباحث Iacovone عندما اعتبر بان فوائد وأهداف جميع المؤسسات تتحقق نتيجة لعملية تحليل احتياجات الموارد البشرية بها والرصد المستمر لها (Iacovone, 2009, p11). لان هدف التسويق الداخلي هو تركيز الاهتمام على الأنشطة الداخلية للموارد البشرية التي تحتاج إلى تطوير، للحفاظ عليها (Ioan & Ivana, 2011, p1). لذلك أكد الباحث Sum بان التسويق الداخلي يعد عملية مستمرة لإعداد الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية لتكون أكثر وعيا بالعملاء، وتشكيل رأس مال بشري يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى رضا العملاء (Sum C, 2011, p168)

المطلب الثاني: تفسير نتائج مساهمة المنتج الداخلية في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم نفي الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أي " لا يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر ب (0,605)، وأن المنتج الداخلي فسر 36.6% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وبناء على ذلك فإن نتائج هذه الفرضية تشير إلى أن الوظيفة (المنتج الداخلي) وكل ما يتعلق بها من خصائص مادية أو معنوية، التي تساعد في إشباع حاجات وطموحات المورد البشري لم تساهم في تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسات محل الدراسة. لذلك يؤكد الباحثان Ioan & Ivana بأنه عند تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة عليها أن تعمل على زيادة جاذبية المنتج الداخلي للموارد البشرية، سواء من حيث المكانة أو من ناحية الموارد المادية أو من خلال تحقيق رضا الموظفين، لكي يتم استقطاب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة.

وهذا لان التسويق الداخلي يعمل من أجل تطوير الأدوات والإجراءات الوظيفية التي يمكن أن تؤكد على مهارات ورغبات الموظفين من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية من جهة، والربط بين رضا الموظفين والعملاء بإحكام من جهة أخرى (Ioan & Ivana, 2011, p7). كما توصل الباحثان Mishra & Sinha إلى أن الوظيفة عندما لا تشبع الحاجات الوظيفية للمورد البشري تكون هناك صعوبة في تطبيق التسويق الداخلي، لذلك من الضروري تحفيز الموارد البشرية على الانجذاب لوظائف المؤسسة (Mishra & Sinha, 2014, p678).

المطلب الثالث: تفسير نتائج مساهمة السعر الداخلية في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم نفي الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أي " لا يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر ب (0,511)، وأن السعر الداخلي فسر 26.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

لذلك فإن نتائج هذه الفرضية تشير إلى أن مقدار ما يدفعه المورد البشري للمؤسسة (الثمن) مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات (القيمة) لم تساهم في تنمية رأس المال البشري لدى أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. مما يعني بأن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة لم توظف جيدا مفهوم التسويق الداخلي من خلال السعر الداخلي نتيجة عدم الاهتمام بالبحث أو عدم الفهم الجيد للمفهوم.

لان التسويق الداخلي يؤثر على تطوير الكفاءات التنظيمية وتحسين أداء الأعمال وهي النتيجة التي توصل إليها الباحثان loan & Ivana، بحيث يريان بان قدرة المنظمة على رعاية وتنمية مواردها البشرية يعتمد على الاعتراف بأهمية مفهوم التسويق الداخلي وتجسيد كل ممارساته (loan & Ivana, 2011, p25) لان المورد البشري يعي جيدا بأنه كلما زاد الثمن الذي يدفعه في المؤسسة كلما زادت القيمة التي يتحصل عليها، وهذا يتطلب بدوره تنمية معارفه وكفاءاتها باستمرار مما يساهم في تنمية رأس المال البشري للمؤسسة.

المطلب الرابع: تفسير نتائج مساهمة الترويج الداخلية في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أي " لا يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر بـ (0.462)، وأن الترويج الداخلي فسر 21.4% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وبناء على ذلك فان النتائج تشير إلى أن وسائل الاتصال التي تستعمل داخل المؤسسة والتي تكون موجهة للموارد البشرية داخلها، بهدف تسهيل أدائهم لمهامهم ووظائفهم، لم تساهم في تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسات محل الدراسة. مما يعني بان الموارد البشرية في هذه المؤسسات لم تستفد من الاتصالات الداخلية التي توظفها، وأنها لم توظف جيدا الاتصالات الداخلية ولم تستثمر فيها بما يخدم مصالحها وتنمية رأس مالها البشري.

بحيث توصل الباحث Iacovone بان الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية، تعمل كثير للاستثمار في الاتصالات الداخلية، إلى جانب الاجتماع التقليدي، وورش العمل، كما توصل الباحث إلى وجود فائدة كبيرة من استخدام الإنترنت، البوابة الالكترونية، الفيديو، الرسائل الإخبارية الإلكترونية. ويستدل على كل ذلك بشركة Cisco التي أطلقت اتصال Cisco للموظف الذي يوفر معلومات عن كل موظف لدى الشركة، لتصبح أداة عمل حقيقية تساهم في تقييمه وتطويره باستمرار. ثم بعدها قناة الفيديو لتشجيع مواردها البشرية على زيادة المشاركة في الأعمال التجارية للمؤسسة مثل عملية صنع القرار، والمساهمة في تصميم مكان العمل (Iacovone, 2009, p11).

المطلب الخامس: تفسير نتائج مساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم نفي الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بمساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أي "لا يساهم المكان الداخلي في

تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط إيجابي قدر ب (0,520)، وأن المكان الداخلي فسر 27.1% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

وبناء على ذلك فإن النتائج تشير إلى أن مكان تواجد المورد البشري لأداء مهامه وواجباته الوظيفية، والذي يكون معد بالشكل الذي يضمن راحته النفسية والجسدية، لم يساهم في تنمية رأس المال البشري لدى عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة.

تفسير نتائج مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

بناء على ما سبق، في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان والمقابلة، تم التأكد من الفرضية الرئيسية مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أي "يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري"، وذلك بمعامل ارتباط قوي وإيجابي قدر ب (0,685)، وأن التسويق الداخلي فسر 47% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

ولتفسير نتائج الدراسة بشكل أكثر في تحليل فرضيات الدراسة، تم استخدام طريقة (Pas Stepwise) (a Pas) للانحدار الخطي المتعدد، لمعرفة أي من المتغيرات لها اثر مباشر على المتغير التابع، وأي من المتغيرات المستقلة يجب أن تدخل في المعادلة، ومن يخرج منها، وأي من المتغيرات المستقلة له تأثير أكبر على المتغيرات الجزئية التابعة. لأنه في طريقة الانحدار السابقة (طريقة Enter) تم إدخال كل المتغيرات المستقلة في معادله الانحدار دفعه واحده لنحصل على المعادلة التي تصف العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مره واحده دون مناقشه أي منها يؤثر أكثر وبطريقة مباشرة.

وتتميز طريقة (Pas a Pas) Stepwise للانحدار الخطي المتعدد بإدخال المتغيرات إلى المعادلة الخطية مرة واحدة، بحيث يتم حذف المتغيرات المستقلة التي لا يوجد تأثير مباشر بينها وبين المتغير التابع من النموذج. وبالتالي فهذه الطريقة تعمل على استبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات.

أولاً، علاقة أبعاد التسويق الداخلي باستقطاب أفضل الموارد البشرية: من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي يتضح بأنه لا يوجد أي تأثير مباشر بين أبعاد التسويق الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية. بالرغم من أن مصفوفة الارتباط أظهرت وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين استقطاب أفضل الموارد البشرية والمكان الداخلي، بحيث بلغت قيمة الارتباط (*0,310)، وكان البعد الوحيد حينها الذي اظهر وجود علاقة بينه وبين استقطاب أفضل الموارد البشرية.

ثانياً، علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري: من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، تظهر خمسة جداول مختلفة، بحيث نلخص أهم نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (69): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال

البشري

النموذج	R	R ²	F	Sig.
المكان الداخلي	,476	,226	11,981	,001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

بحيث يتضح من خلال الجدول السابق بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط المكان الداخلي من له له علاقة ارتباط مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، بحيث تقدر علاقة الارتباط بينهما ب (0,476) وهي علاقة ضعيفة، وهو ما يتوافق مع ما جاء في مصفوفة الارتباط بحيث كانت أكبر قيمة ارتباط للتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري مع المكان الداخلي، وكانت له علاقات ارتباط أخرى لكن ضعيفة أيضاً مع كل من السعر الداخلي والترويج الداخلي. أما معامل التحديد وصلت قيمته إلى (0.226)، مما يعني بان ما نسبته 22.6 % من التغيرات الحاصلة في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري تعزى إلى المكان الداخلي. ومن خلال نتائج الجدول يتضح بان قيمة F المحسوبة تقدر ب (11.981) وكان مستوى الدلالة (0.001) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على صلاحية النموذج.

كما يتضح من دراسة علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، ظهور نموذج دراسة واحد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (70): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد التسويق الداخلي مع التشجيع على الاستثمار في تعليم

رأس المال البشري

مستوى الدلالة	قيم اختبار T	المعاملات	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ المعياري	قيم	
Sig.		Bêta			
,000	7,071	,476	,373	2,640	الثابت
,001	3,461		,102	,352	المكان الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح بأنه يوجد تأثير مباشر للمكان الداخلي على التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.461) بمستوى دلالة (0.001) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما يمكن استخراج معادلة الانحدار بين المكان الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري كما يلي:

$$IHCE = 2,640 + 0,352 I \text{ place}$$

حيث أن: (Y) : التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (IHCE).

ثالثاً، علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالاستثمار في تدريب رأس المال البشري: من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، تظهر خمسة جداول مختلفة، بحيث نلخص أهم نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (71): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالاستثمار في تدريب رأس المال البشري

النموذج	R	R ²	F	Sig.
الترويج الداخلي	,575	,330	20,209	,000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الارتباط دال عند مستوى 0.05

بحيث يتضح من خلال الجدول بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط الترويج الداخلي من له علاقة ارتباط مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وبأن هذه العلاقة تقدر بـ (0,575) وهي علاقة متوسطة، وهو ما لا يتوافق مع ما جاء في مصفوفة الارتباط بحيث كان لبعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري علاقة مع كل أبعاد التسويق الداخلي، وكانت له أكبر قيمة ارتباط مع بعد المنتج الداخلي، لكن هذه العلاقات لم تظهر في هذا الاختبار. أما معامل التحديد بين الترويج الداخلي و الاستثمار في تدريب رأس المال البشري وصلت قيمته إلى (0.330)، مما يعني بأن ما نسبته 33 % من التغيرات الحاصلة في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري تعزى إلى الترويج الداخلي. ومن خلال نتائج الجدول يتضح بأن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (20,209) وكان مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على صلاحية النموذج.

كما يتضح من دراسة علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالاستثمار في تدريب رأس المال البشري من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، ظهور نموذج دراسة واحد، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (72): تحليل الانحدار المتدرج المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري

مستوى الدلالة <i>Sig.</i>	قيم اختبار <i>T</i>	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		<i>Bêta</i>	الخطأ المعياري		
,000	4,769	,575	,418	1,995	الثابت
,000	4,495		,108	,488	الترويج الداخلي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول السابق يتضح بأنه يوجد تأثير مباشر للترويج الداخلي على الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4,495) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما يمكن استخراج معادلة الانحدار بين الترويج الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري، كما يلي:

$$IHCT = 1,995 + ,488 / Promotion$$

حيث أن: (Y) : الاستثمار في تدريب رأس المال البشري (IHCT).

رابعاً، علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالمحافظة على رأس المال البشري: من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، تظهر خمسة جداول مختلفة، بحيث نلخص أهم نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (73): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالمحافظة على رأس المال البشري

النموذج	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
المنتج الداخلي	,743	,552	50,565	,000
التجزئة الداخلية	,801	,641	35,743	,000

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

بحيث يتضح من خلال الجدول بأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية من له علاقة ارتباط معنوية مع المحافظة على رأس المال البشري، وبأن هذه العلاقة على التوالي تقدر بـ (0,743) (0,801) وهي علاقات ارتباط قوية، وهو ما لا يتوافق مع ما جاء في مصفوفة الارتباط بحيث كان لبعده المحافظة على رأس المال البشري علاقة مع كل أبعاد التسويق الداخلي باستثناء الترويج

الفصل الرابع : الدراسة التطبيقية لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

الداخلي، وكانت له أكبر قيمة ارتباط مع بعد المنتج الداخلي، لكن بالرغم من وجود تلك العلاقات مع المكان الداخلي والسعر الداخلي لم تظهر في هذا الاختبار.

أما فيما يخص معامل التحديد بين كل من المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية مع المحافظة على رأس المال البشري هي على التوالي (0,552)، (0,801)، مما يعني بان ما نسبته 55.2 % من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري تعزى إلى المنتج الداخلي، وما نسبته 80.1 % من التغيرات الحاصلة في المحافظة على رأس المال البشري تعزى إلى التجزئة الداخلية. كما يتضح من خلال نتائج الجدول بان قيمة F المحسوبة لدى البعدين تقدر بـ (50,565) بالنسبة للمنتج الداخلي، و(35,743) بالنسبة للتجزئة الداخلية، وذلك عند مستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد، مما يدل على صلاحية النموذج.

كما يتضح من دراسة علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالمحافظة على رأس المال البشري من خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد، ظهور نموذجي دراسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (74): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد التسويق الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	الثابت	
,002	3,346		,336	1,124	1
,000	7,111	,743	,092	,651	المنتج الداخلي
,337	,972		,386	,376	الثابت
,000	6,704	,659	,086	,578	2
,003	3,150	,310	,090	,284	التجزئة الداخلية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول السابق يتضح بأنه يوجد تأثير مباشر للمنتج الداخلي على المحافظة على رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6,704) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد. كما يتضح من خلال الجدول السابق بأنه يوجد تأثير مباشر للتجزئة الداخلية على المحافظة على رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,150) بمستوى دلالة (0.003)، وهذا الأخير هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد.

كما يمكن استخراج معادلة الانحدار المتعدد بين كل من المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية مع المحافظة على رأس المال البشري، كما يلي:

$$HCR = 0,376 + 0,578 \text{ I Product} + 0,284 \text{ IS}$$

حيث أن: (Y) : المحافظة على رأس المال البشري (HCR).

وانطلاقاً مما سبق، وبالاستناد عليه، يتضح بأنه في هذه الدراسة تم إثبات فرضية واحدة وهي (الفرضية الأولى)، كما تم نفي جميع الفرضيات الأخرى والمتمثلة في (الفرضية الثانية، الفرضية الثالثة، الفرضية الرابعة، الفرضية الخامسة)، وبذلك يمكننا القول بأنه هناك قبول جزئي لإشكالية الدراسة، لأن بعضها ينفي نموذج الدراسة، وبالتالي العلاقة تؤول إلى الفرضية الايجابية.

أي مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وهي النتيجة التي تتوافق مع ما توصل إليه الباحثان loan & Ivana وبأن تطبيق التسويق الداخلي يهدف إلى التحسين المستمر لنوعية الموارد البشرية ودوافعهم ورضاهم، وذلك لأن التسويق الداخلي كمفهوم يركز على التأثير في الموارد البشرية، لجذب واختيار الأكفاء منهم (loan & Ivana, 2011, p25). كما توصل الباحثان إلى انه من بين أساليب التسويق الداخلي الأكثر نجاحاً في المؤسسة هو تشجيع الموارد البشرية على التدريب (loan & Ivana, 2011, p13)، وذلك لأن أساس الأعمال التجارية عالية الجودة هو الاستثمار في الموارد البشرية من الدرجة العالية (رأس المال البشري) (loan & Ivana, 2011, p11) .

ونتيجة لمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري يؤكد الباحثان Davoudi & Kaur على النتيجة التي توصلوا إليها والتي مفادها أنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية تطبيق الاستراتيجيات ذاتها التي يستخدمها مدراء التسويق للترويج للمنتجات والخدمات خارج المؤسسة (Davoudi & Kaur, 2012, p69) لتنمية رأسمالها البشري.

خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل للإجابة عن إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، من خلال إسقاط النموذج المعتمد على مجموعة من المؤسسات، والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة من خلال توزيع الاستبانة على عينة من إداراتها والتي قدرت ب: 43 إطارا، ومجمع عموري ومركب تكرير الملح من خلال إجراء مقابلة مع المسؤولين بالمؤسستين.

وعلى ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة، بحيث تم قبول الفرضية الأولى والمتمثلة في مساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، في حين تم رفض الفرضيات الأخرى والمتمثلة في مساهمة كل من: المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي، في تنمية رأس المال البشري. وبناء على تلك النتائج تم قبول جزئي لإشكالية الدراسة.

الأختامه

يمكن اعتبار رأس المال البشري واحداً من أهم الأصول غير الملموسة، ويتضمن كل ما تملكه المؤسسة من معارف وكفاءات وخبرات. ونتيجة لذلك، هناك حاجة إلى تنميته. والمدخل المناسب لذلك هو التسويق الداخلي، والذي يعامل الموارد البشرية في المؤسسة كعملاء لديهم حاجات يجب توفيرها، وبأن رضاهم بقدر ما هو مهم إلا أنه في بعض الأحيان أكثر أهمية من رضا العملاء الخارجيين (Javadein, et al, 2011, p372).

لذلك يعتبر هدف التسويق الداخلي الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة، من خلال تطبيق أدوات التسويق الخارجي داخلياً، لأن الأنشطة الداخلية للمؤسسة تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر. من خلال خلق فرص عمل جديدة والتي تتطلب بدورها اكتساب الموارد البشرية معارف وكفاءات جديدة باستمرار. وفي هذا السياق، ركز مفهوم التسويق الداخلي على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسة (Paliaga & Strunje, 2011, p117).

الفرع الأول: نتائج الدراسة

وبناء على كل ما سبق، وبالاستناد إلى ما جاء في فصول الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

أولاً، النتائج النظرية: بناء على ما تقدم ذكره في الجانب النظري للدراسة توصلنا إلى وضع مجموعة من النتائج النظرية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري وأخرى مرتبطة بالتسويق الداخلي، كان أهمها:

1. النتائج النظرية المتعلقة بتنمية رأس المال البشري

إن فكرة اعتبار المورد البشري كإسما ل ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر. وقد استوحى هذا المصطلح من الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية ليطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح رأس المال البشري.

اختلاف الباحثون والمؤلفون في تحديد مفهوم موحد لرأس المال البشري، فظهرت تعريفات متعددة ومتنوعة، هناك من يعتبر رأس المال البشري كمجموعة من الصفات الفطرية والمكتسبة، وآخر يعده مخزون من المعارف والكفاءات والخبرات، وهناك من ينظر لرأس المال البشري على أنه تراكم للمعارف والكفاءات والخبرات التي تشكلت فيما سبق بفعل الزمن. وهناك من ينظر لرأس المال البشري من جانب خلق القيمة وجذب العملاء أي النتائج المحققة للمنظمة من خلال تواجد رأس المال البشري بها.

تم تعريف رأس المال البشري في هذه الدراسة على أنه: رصيد متراكم من الكفاءات والمعارف والخبرات التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة، هذه المكونات فيها ما هو فطري يولد مع المورد البشري (المعارف الضمنية)، وفيها ما هو مكتسب من خلال تواجده بالمؤسسة (الكفاءات، الخبرات)، والتي تساهم في زيادة إنتاجيته من جهة، وتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة من جهة أخرى بفضل تلبية احتياجات العملاء وإرضائهم .

هناك تعدد وتتنوع لمكونات رأس المال البشري تبعا لكل باحث. وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Stiles & Kulvisaechana, Edvinssen & Malone، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات التالية: المعارف، الكفاءات، والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة.

يمكن إدارة رأس المال البشري من خلال العمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري، صناعة رأس المال البشري، تنشيط رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري، الاهتمام بالزبائن. التي تتفاعل وتتكامل فيما بينها، لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال الحصول على البيانات وتحليلها وإعداد التقارير الخاصة بها، لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.

بالرغم من ظهور رأس المال البشري في القرن الثامن عشر إلا أن التفكير به كعنصر اقتصادي يساهم في عملية التنمية لم يظهر إلا في القرن العشرين، حيث اعتبر Becker هذا القرن رأس المال البشري، وان المحدد الأول لمعيار تطور وتقدم أي مؤسسة هو مدى نجاحها في تنميته.

إن تنمية رأس المال البشري تعد جزء لا يتجزأ من العملية الكلية للتنمية، تتميز بالاستمرارية والفعالية، الديناميكية والدورية، وتهدف إلى زيادة معارف وكفاءات وخبرات رأس المال البشري، والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية المنظمة. بحيث لا يمكن تصور منظمة متطورة في إمكاناتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري.

إن نجاح عملية تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة يستوجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساهم في ضمان الاستفادة من هذه العملية، وتتمثل هذه المتطلبات في دعم وتأطير التعلم غير رسمي، إيجاد بيئة التعلم، ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة.

بالرغم من أهمية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وما يصدر عنه من نتائج ترفع من قيمة المؤسسة بين المنافسين ويمنحها السبق والريادة، إلا انه توجد جملة من المعوقات يمكن أن تكون حاجزا أمام نجاح عملية تنمية رأس المال البشري. نذكر منها المعوقات الشخصية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات البيئية.

قبل أن تبدأ المؤسسة في تطبيق عمليات تنمية رأسمالها البشري عليها أن تقوم بقياسه، لمعرفة أي رأسمال بشري تملكه، وما العمليات المناسبة لتنميته. لأن ذلك يمنح المؤسسة معلومات كمية ونوعية عن رأس المال البشري الذي تملكه، وهل يتناسب ذلك مع استراتيجياتها وأهدافها أم لا؟. فهو بذلك يعد بمثابة تشخيص لقيمة وتكلفة كمية ونوعية رأس المال البشري بالمؤسسة.

بالرغم من الأهمية التي يتحلى بها رأس المال البشري، إلا أن طرق وأساليب قياسه لم تلقى بعد نفس الاهتمام، ولم يتم توحيد المقاييس ولا حتى الاتفاق عليها. بحيث نتج عن ذلك تياران بين مؤيد ومعارض، فالإتجاه الرافض للقياس كان بحجة الجانب الأخلاقي وأن المورد البشري لا يجب معاملته مثل الآلات. ويكفي الوصف من حيث العدد، بالإضافة إلى أنه أهم الأصول ولا حاجة لأرقام تثبت ذلك. أما الإتجاه المؤيد للقياس يرى في رأس المال البشري عنصراً أساسياً من القيمة السوقية للمؤسسة، ويمثل نسبة كبيرة من إجمالي الإيرادات لها. وبناء على ذلك اقترحت بعض المداخل تتلخص في مجموعتين أساسيتين هما: المداخل الكمية (القياس المالي)، المداخل الوصفية (القياس غير المالي).

كما أن نجاح عملية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة يتطلب تنفيذ مجموعة من العمليات التي تعتبر أساسية ومباشرة لنجاح العملية من جهة، وتجعل المؤسسة مسؤولة على تجسيدها والاهتمام بها من جهة أخرى. لذلك تم اعتماد العمليات التالية لتنمية رأس المال البشري: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

2. النتائج النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي

أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير الاعتقاد السائد بأن العميل لا يكون خارج المؤسسة فقط بل يكون داخلها كذلك وهو ما يعرف بالعميل الداخلي، بحيث على المؤسسة تلبية حاجاته ورغباته للوصول إلى أهدافها، وإن رضا العميل الخارجي يتوقف على رضاه.

كما أجمعت الكتابات المتنوعة أن التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليه من أربعة اتجاهات مختلفة وهي: التسويق الداخلي من منظور إدارة الموارد البشرية؛ التسويق الداخلي باعتباره استخدام تقنيات التسويق في السوق الداخلية؛ التسويق الداخلي كشرط مسبق لرضا العملاء الخارجيين؛ التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية. والتي عرفت عدة انتقادات نظراً لتركيزها على جانب معين للتسويق الداخلي وإهمالها لآخر. وهو ما ساهم في ظهور توجه حديث يطالب بالنظر للتسويق الداخلي كمفهوم كلي، وليس فقط من جانب معين. وهو ما يعرف بالمدخل الشمولي للتسويق الداخلي، والذي يعرف التسويق الداخلي باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية بغرض تجديد المعارف (الداخلية)، والقدرة على تنمية رأس المال البشري، بحيث تم توجيه هذا المدخل نحو الاستغلال الكامل لرأس المال البشري المتاح في المؤسسة.

ظهر مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة من قبل Arbeit & Sasser في مقال لهما سنة 1976، وعرف هذا المفهوم عدة مراحل لتطوره تتلخص في ثلاث مراحل، بحيث تتمثل المرحلة الأولى في تحفيز ورضا العميل الداخلي، المرحلة الثانية تمثل التوجه نحو العميل، والثالثة تعرف بإدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات.

بالرغم من عدم وجود توافق في الآراء بشأن مفهوم التسويق الداخلي، إلا أن هناك اتفاق عام بين الباحثين على أهميته وأهدافه. كوسيلة لتعزيز رضا كل من العملاء والموارد البشرية، كما تم استعماله لتكميل الجهود التسويقية الخارجية من خلال تسهيل التفاعل بين الموارد البشرية والعملاء، ونشر المعلومات من وإلى جميع المجموعات الداخلية المعنية بالتنفيذ الفعال لقرارات التسويق الداخلي، وتطوير الكفاءات التي لها أهمية خاصة في ذلك.

في ظل مفهوم التسويق الداخلي تحتاج المؤسسات إلى الاعتراف بأهمية السوق الداخلي لنجاحها، والتي توحى بان المؤسسة سوق داخلي تضم موردين وعملاء داخليين وتقوم بينهم علاقات تبادل وتفاعل. بحيث تعمل المؤسسة على خلق الظروف التي تضمن تلبية احتياجاتهم، لان لهم الأولوية في الاهتمام.

أبسط شكل لممارسات التسويق الداخلي تتجسد في إسقاط التجزئة الداخلية وعناصر المزيج التسويقي الداخلي داخل المؤسسة، فالتجزئة الداخلية تم اختيارها كبعد للتسويق الداخلي انطلاقاً من فكرة أن المؤسسة سوق داخلي تتكون من مجموعات غير متجانسة من العملاء الداخليين، لذلك من الضروري القيام بعملية التجزئة كأداة لاستهداف مجموعات محددة من رأس المال البشري للمؤسسة. أما عناصر المزيج التسويقي الداخلي من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وأن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري، ليتمكن من تحديد مقدار ما يدفعه للمنظمة مقابل الحصول على الوظيفة وكل ما يقدم معها من مزايا وخدمات. ومعرفة وظائف المؤسسة والعمل على إقناعه بها. وكل هذا يتم في مكان معد بالطريقة التي تضمن راحة المورد البشري، وبالشكل الذي يضمن السهولة واليسر في التنقل لأداء المهام الموكلة له. ومن أكثر النماذج اعتماداً في وصف كيفية تطبيق المزيج التسويقي الداخلي في المؤسسة نموذج Rafiq & Ahmed، الذي استند على نفس عناصر المزيج التسويقي الخارجي (4Ps) ودرسها من منظور داخلي. بحيث يرجع الفضل لكل من Peircy & Morgan سنة 1991، اللذان قدما نموذج يصفان فيه كيفية إسقاط المزيج التسويقي الخارجي داخل المؤسسة، والذي طوره فيما بعد Rafiq & Ahmed سنة 1993. وعلى أساس هذا التطور، أصبح هذا النموذج أساساً لاستعمال عناصر المزيج التسويقي في بناء مخطط تسويقي داخلي ناجح.

يعد التسويق الداخلي خطوة كبيرة إذا قامت بها المؤسسة، دل على مدى اهتمامها بكل ما له علاقة بمواردها البشرية، لذلك يعد التجسيد الفعلي للتسويق الداخلي مسؤولية الجميع ولا يتعلق فقط بمورد بشري معين أو قسم داخل المؤسسة.

إن التسويق الداخلي لديه وظيفة مزدوجة في المؤسسة وهي: تأمين الإنتاج والمبيعات من جهة والاهتمام بالموارد البشرية من جهة أخرى. فمن أجل خدمة العملاء الخارجيين بأفضل طريقة ممكنة تقوم المؤسسة بالاهتمام بمواردها البشرية من كل النواحي، تقسيم الموارد البشرية بناء على احتياجاتهم، الوظيفة، الأجر، الحوافز، تسهيل الاتصالات ووصول المعلومات، توفير بيئة العمل المناسبة،...، وأساس هذه الوظيفة المزدوجة هو أن تلبية احتياجات الموارد البشرية بالمؤسسة له الدور الرئيسي في تلبية احتياجات العملاء في السوق الخارجي.

ثانياً: النتائج التطبيقية المتعلقة بالدراسة

من خلال النتائج المتعلقة بتحليل الاستبيان والخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، اتضح بأن أفراد العينة يتمتعون بمستويات مرتفعة من تنمية رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاد تنمية رأس المال البشري 3.73، ويعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري هو أقوى بُعد يعبر عن توافر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,91، يليه في المرتبة الثانية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,85، ويأتي في المرتبة الثالثة بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية الذي يعبر عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,77، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد المحافظة على رأس المال البشري، من حيث تعبيره عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,47. مما يعني بأن أفراد العينة موافقين على جميع عمليات تنمية رأس المال البشري، لكن بنسب متفاوتة.

كما وجد بأن أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي، مما يشير إلى توافر أبعاد التسويق الداخلي الداعمة لتبني تنمية رأس المال البشري في المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع أبعاده 3.64. بحيث يعد الترويج الداخلي هو أقوى بُعد يعبر عن توفر التسويق الداخلي المناسب لتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,81، يليه في المرتبة الثانية المكان الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,61، ويأتي في المرتبة الثالثة المنتج الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,60، أما التجزئة الداخلية فجاءت في المرتبة الرابعة، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,56، ويأتي في المرتبة الخامسة السعر الداخلي، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,52.

كما وجد من خلال نتائج مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، بأنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري لدى أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.702) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). وأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي نجد المنتج الداخلي احتل المرتبة الأولى من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية

معه حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.704) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). واحتل المكان الداخلي المرتبة الثانية من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط قوية معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.601) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). واحتل السعر الداخلي المرتبة الثالثة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت له علاقة ارتباط متوسطة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.598) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$). كما احتلت التجزئة الداخلية المرتبة الرابعة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت لها علاقة ارتباط ضعيفة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.496) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.001$). كما يلاحظ من نتائج مصفوفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة بأن الترويج الداخلي احتل المرتبة الخامسة والأخيرة من حيث علاقته بتنمية رأس المال البشري، وكانت لها علاقة ارتباط ضعيفة معه حيث بلغت قيمة الارتباط (0.458) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.002$).

وفيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين أبعاد متغيري الدراسة لدى أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، اتضح انه باستثناء معاملات الارتباط بين التجزئة الداخلية وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومعاملات الارتباط بين المنتج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومعاملات الارتباط بين السعر الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية. ومعاملات الارتباط بين الترويج الداخلي و استقطاب أفضل الموارد البشرية. هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01 و 0.05 بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد تنمية رأس المال البشري.

وبأن قيمة معامل الارتباط "R" للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ (0.698) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين. بينما بلغ معامل التحديد " R^2 " (0.487)، أي أن 48% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى أبعاد التسويق الداخلي. في حين كان معامل التحديد المصحح " R^2 " (0.417). مما يعني بأن المتغيرات المستقلة التفسيرية (التجزئة الداخلية، المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، المكان الداخلي) استطاعت أن تفسر 48% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري، والباقي (62%) يعزى إلى عوامل أخرى.

ومن خلال النتائج المتعلقة بتحليل المقابلة والخاصة بتنمية رأس المال البشري في مؤسستي مركب تكرير الملح الوطاية ومجمع عموري، اتضح بان كلا المؤسستين تدرك جيدا بان مواردها البشرية هم رأس مالها البشري، وما ينفق عليها هو إيرادات وليست تكاليف. كما تدرك أيضا مدى أهمية الاستثمار في رأسمالها البشري، لكن نظرتها للاستثمار وطريقة تجسيدها له تختلف من واحدة لأخرى. كما أن كلا المؤسستين تعتبر عملية تنمية رأس المال البشري بها عملية مستمرة، وذلك من خلال تفعيل مجالات تنمية رأس المال البشري،

بحيث ركزت ENA على عملية التشجيع على الاستثمار في التعليم لتنمية رأس المال البشري، أما AMO فقد ركز على عمليتين هما استقطاب أفضل الموارد البشرية، والاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

ومن خلال النتائج المتعلقة بتحليل المقابلة والخاصة بالتسويق الداخلي في مؤسستي مركب تكرير الملح الوطنية ومجمع عموري، اتضح بأن هناك وعي قليل ولكن سطحي للتسويق الداخلي لدى المؤسستين، ومن مصادر الوعي بالتسويق الداخلي لديهما هو الاهتمام بالاحتياجات المختلفة للموارد البشرية ومحاولة إشباعها. كما اتضح بان مركب تكرير الملح يعتمد على التحفيز بناء على الأرباح المحققة، أما مجمع عموري يعتمد على التحفيز بناء على الوحدات المنتجة، وهو ما لا يتوافق مع مبادئ التسويق الداخلي والذي يعتبر أن رضا العميل الداخلي هو أساس نجاح المؤسسة. كما اتضح من نتائج المقابلة أيضا بان فوائد التسويق الداخلي لم تظهر جيدا لدى المؤسستين.

ومن خلال نتائج المقابلة الخاصة بالعلاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري، اتضح بأنه توجد علاقة بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح ومجمع عموري، أما فيما يخص العلاقة بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري لم تظهر تماما في مجمع عموري، لكن ظهرت بوادرها في مركب تكرير الملح لكن ليس بالشكل المطلوب في مفهوم التسويق الداخلي. كما اتضح بأنه لا توجد علاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح الوطنية ومجمع عموري. أما فيما يخص العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري اتضح بأنه توجد علاقة بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في كل من مركب تكرير الملح الوطنية ومجمع عموري.

ومن خلال نتائج اختبار فرضيات الدراسة تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمساهمة التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري، كما تم نفي الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمساهمة المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وتم نفي الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمساهمة السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري. كما تم نفي الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بمساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وتم نفي الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بمساهمة المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري. وبناء على تلك النتائج تم التأكيد على الفرضية الرئيسية والمتعلقة بمساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

ومن خلال استخدام طريقة Stepwise للانحدار الخطي المتعدد اتضح بأنه لا يوجد أي تأثير مباشر بين أبعاد التسويق الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية. وبأنه من بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط المكان الداخلي من له تأثير مباشر على التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري. ومن بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد فقط الترويج الداخلي من له تأثير مباشر مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

ومن بين أبعاد التسويق الداخلي يوجد المنتج الداخلي والتجزئة الداخلية من له تأثير مباشر مع المحافظة على رأس المال البشري.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة

بناء على ما تقدم ذكره في النتائج السابقة توصلنا إلى وضع مجموعة من الاقتراحات والتي نرى أنها من الممكن أن تساهم في تبني تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسات بناء على تطبيق التسويق الداخلي لديها، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

زيادة اهتمام المؤسسات بالتجزئة الداخلية نظرا لمساهمتها في تنمية رأس المال البشري، وفي نفس الوقت قيامها بتحسين كل ما له علاقة بكل من: المكان الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي؛

العمل على زيادة اهتمام المؤسسات بالتسويق الداخلي لأنه يعطي اهتمام أكبر للموارد البشرية بها، هذه الأخيرة التي تعد من أهم أصول المؤسسة ومصدر مهم من مصادر الميزة التنافسية لها، بالإضافة إلى ذلك فإن نجاح التسويق الداخلي مرتبط بنجاح التسويق الخارجي؛

ضرورة ترسيخ ثقافة خدمة العملاء لدى الموارد البشرية وهو ما يتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تجسيد مفهوم التسويق الداخلي داخلها؛

ضرورة القيام بإصدار النشرات والمطبوعات الداخلية بشكل مستمر لأن ذلك يوفر للموارد البشرية المعلومات التي تساعدهم في أدائهم لوظائفهم؛

التسويق الداخلي بمثابة الأسلوب الأمثل الذي للمؤسسات كونه يساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وتحقيق الميزة التنافسية لها؛

الفرع الثالث: أفاق الدراسة

استنادا إلى استعراض أدبيات كل من تنمية رأس المال البشري والتسويق الداخلي، نقدم اقتراح بعض البحوث التي يمكن أن تساعد في تطوير المعارف النظرية في هذا المجال، وكذلك تحسين تطبيقه في الجانب العملي. هذه المقترحات ليست شاملة بكل جوانب الدراسة، وإنما تسعى فقط لتشجيع المزيد من البحوث في هذا الموضوع، لأنه مهم ويحتاج إلى المزيد من البحوث والتطبيق السليم له. وبناء على ذلك يجب أن يتم إجراء المزيد من الجهود والأبحاث من أجل الحصول على آثار قابلة للقياس لممارسات التسويق الداخلي ليتم تطويرها وتنفيذها حسب بيئة المؤسسات الجزائرية. ومن أفاق هذه الدراسة نقترح المواضيع التالية:

يمكن تنفيذ النموذج المقترح في هذه الدراسة مع مؤسسات أخرى مختلفة من ناحية النشاط، ليتم مقارنة النتائج بينها، لأن المؤسسات ليست لديها القدرة نفسها من حيث تأثير التسويق الداخلي على تنمية رأس المال البشري، والتي يمكن استكشافها بشكل منفصل في العديد من المؤسسات.

نتائج هذه الدراسة محدودة للمجتمع الإحصائي والعينة المدروسة، مما يعني بأن النتائج قد تختلف عند تغيير مجتمع الدراسة، مكان البحث، وحجم العينة، ... وهكذا.

النتائج تقتصر فقط على الفترة الزمنية التي تم جمع البيانات فيها، وهي فترة قصيرة نوعاً ما، مما يعني بأنه مع مرور الوقت قد يؤثر ذلك على فعالية أبعاد التسويق الداخلي على عمليات تنمية رأس المال البشري الذي يجلب الاختلاف في النتائج.

تأثير متغيرات أخرى للتسويق الداخلي غير التي تم استخدامها في هذه الدراسة، على عمليات تنمية رأس المال البشري، ليتم استكشاف أبعاد أخرى يمكن أن تساهم أكثر في تنمية رأس المال البشري. مثل: دراسة العناصر الإضافية الأخرى للمزيج التسويقي الداخلي غير العناصر الأربعة المطبقة في هذه الدراسة، العلامة التجارية الداخلية، بحوث السوق الداخلي، سلسلة التوريد الداخلية، هذه الأخيرة من خلال تتابع المراحل والتكامل بين الموردين والعملاء الداخليين إلى غاية الوصول للعملاء الخارجيين، سوف تظهر بأن هناك وضع أفضل ونوعية أفضل للأفراد من خلال توفير احتياجات العملاء الداخليين.

إجراء استقصاءات مع جميع العملاء الداخليين المتواجدين في المؤسسة، لقياس فوائد التسويق الداخلي لدى جميع الفئات البشرية التي تشتغل بالمؤسسة، لأن هذه الدراسة استقرت على فئة الإطارات فقط.

وثمة نقطة مهمة تتطلب مزيداً من الدراسة هو علاقة تطبيق التسويق الداخلي مع حجم المؤسسة، وعدد مواردها البشرية. للتأكد من أن تطبيق التسويق الداخلي وفعالية نجاحه هل تختلف باختلاف حجم المؤسسة، أو بعدد مواردها البشرية.

تفسير الفروق للتسويق الداخلي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، لأن الدراسة الحالية توصلت إلى أنه لا توجد فروق في التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن العينة المستهدفة في هذه الدراسة هي الإطارات، ولو استهدفت العينة جميع الموارد البشرية في المؤسسة لاختلقت وجهات نظرهم حول ممارسات التسويق الداخلي. لأن التسويق الداخلي مسؤولية الجميع ولا يتعلق بمورد بشري معين أو قسم داخل المؤسسة. وهو ما أشار إليه الباحثان Alhakimi & Alhariry بأن التسويق الداخلي عملية شاملة تضم جميع الموظفين داخل المؤسسة، نتيجة أن لكل مورد بشري ممارسته الوظيفية طبقاً للسوق الداخلية (Alhakimi & Alhariry, 2014, p16). كما يمكن من خلال الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة استخراج آفاق دراسية أخرى، منها مثلاً: هل يوجد اختلاف في ممارسات التسويق الداخلي تعزى لمدة الخدمة، وذلك بدراسة كل مرة فئة محددة من بين الفئات المدروسة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16 سنة فأكثر). ونفس الشيء بالنسبة للخصائص الشخصية والوظيفية الأخرى.

المراجع بالعربية

الكتب

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
2. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، الطبعة الأولى، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2000 .
3. أحمد إبراهيم خضر، إرشادات عامة في جزئية صدق وثبات الاستبيان، شبكة الألوكة، 02 مارس، 2013.
4. أحمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2011،
5. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2003.
6. أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
7. أسامة ربيع أمين سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، الجزء الأول، الطبعة الثانية، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2007.
8. أسامة ربيع أمين سليمان، دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Minintab، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2007.
9. أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، الطبعة الأولى، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
10. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
11. بريان بيكر، مارك هوسلد، ديف اولريتش، مقياس الأداء البشري: ربط الموارد البشرية بالإستراتيجية والأداء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 9، العدد 13 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 2001.
12. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. توماس ستيوارت، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الواحد والعشرون، ترجمة علا أحمد اصالح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
14. توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 5، العدد 19 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1997.
15. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 30.

16. ثائر داود سلمان، الانحدار الخطي المتعدد مفهومه ونموذج مطبق باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، جامعة بغداد.
17. جفري فيفر، الموارد البشرية كقوة تنافسية: تفجير الطاقات الكامنة في العاملين، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة 3، العدد 12، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1994.
18. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002/2001.
19. سعد علي العنزي، احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
20. سعيد إسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، الطبعة الثانية، شبكة الألوكة، 2010.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006 .
22. طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، 2004.
23. عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
24. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
25. عبود العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، دار النمير للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
26. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.
27. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
28. عماد نشوان، الدليل العملي لمقرر الإحصاء التطبيقي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2005.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
30. غيث البحر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائيات والسياسات العامة، تركيا، 2014.
31. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
32. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. محمد فريد الصحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

34. مروان إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
35. منصور نعمان، غسان النمري، البحث العلمي حرفة وفن، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2008.
36. المهندس السبيعي، دليل تصميم الاستبيانات، الطبعة الثانية، 2010.
37. مؤيد السعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
38. ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
39. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
40. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
41. نجم عبود نجم، إدارة الالموسات إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
42. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
43. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
44. نجم عبود نجوم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005.
45. نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2011.
46. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
47. هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية - نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

المقالات

48. عمر جبرائيل صليبي، إدارة رأس المال الفكري والتنمية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
49. احمد ضيف، محمد شتوح، الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،

- يومي 14/13 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی شلف (الجزائر)، 2011.
50. أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، جامعة اربد الأهلية، الأردن، 2008.
51. انمار أمين البرواري، الاستثمار في التعليم ودوره في تنمية رأس المال البشري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
52. بلقوم فريد، بن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011 .
53. بن خديجة منصف، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة، 2013.
54. بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2007.
55. بوعشة مبارك، الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم - حالة التعليم العالي في الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
56. جابر نصر الدين، الدراسات السابقة - مقارنة - منهجية -، محاضرة حول الدراسات السابقة (مقارنة منهجية) ، جامعة بسكرة -قطب شتمة، يوم الخميس 12 مارس 2015.
57. حاكم محسن، وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
58. حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
59. الحبيب ثابتي، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية : بروز شكل تحليلي بديل واليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، المركز الجامعي غرداية، 2009.

60. حجازي زكرياء، مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب: دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، مصر، 2009.
61. خالد احمد مصطفى حجر، معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، 2003.
62. خالد بوجعدار، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
63. خالد قاشي، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013.
64. خالد محمد عبد العزيز، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة، مجلة دراسات ادارية، المجلد 5، العدد 9، كلية الادارة والاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2012.
65. خبابة عبد الله، التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ربودي جانير و1992 إلى مؤتمر بالي 2007، مؤتمر سطيف، 2008.
66. الداوي الشيخ، حمدي أبو القاسم، دور تنمية رأس المال البشري في إدماج منظمات الأعمال في الاقتصاد المبني على المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
67. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
68. دوخي مقدم يمينة، أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
69. رابح عرابة، حنان بن عوالي، ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14، 2011.

70. زايد بن جمعان بن عطية الثقفي، سلطان بن حميد بن عبد الحميد اللحياني، الإطار النظري والدراسات السابقة في البحوث والدراسات، محاضرات "المجموعة السابعة"، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
71. زياد علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، سلسلة أدوات البحث العلمي، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين، 2010.
72. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2007.
73. ساهي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية (التسويق الداخلي) لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول بعنوان تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المركز الجامعي بغرداية، 01 فيفري، 2009.
74. سامر حسين المصطفى، هل المؤسسات السورية والعاملين فيها أصبحت بحاجة لتطبيق التسويق الداخلي؟، مؤسسة دام برس الإعلامية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
75. سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
76. سعيد محمد الخطيب، دور التعليم في بناء رأس المال البشري: الأراضي الفلسطينية، ورقة عمل، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، فلسطين، سبتمبر 2005.
77. سليمة رقية، الرأس مال البشري رأسمال لا ينفذ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009.
78. سليمة طبايبية، وآخرون، إدارة رأس المال البشري كاستراتيجية لتميز شركات التأمين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
79. شرع يوسف، سمير بوختالة، سياسة الاستقطاب ودوره في تفعيل أهداف المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009.
80. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

81. طواهرية الشيخ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإدماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف - الجزائر، يومي 13- 14 ديسمبر 2011.
82. عامر عبد اللطيف كاظم، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 22-25 أبريل 2013.
83. عباس الشريفي، توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية، المجلة العربية للتربية، العدد 1، تونس، 2009.
84. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت، العدد 5، العراق.
85. عبد الحفيظ لعور، دور الأساليب الإدارية في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، 2011.
86. عبد الرحمن الواصل، البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، المملكة العربية السعودية، 1999 .
87. عبد الفتاح بوخمخ، الرأسمال البشري المفهوم وإمكانات القياس، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
88. عبد اللطيف مصيطفي، دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، 2009.
89. عبد المجيد تيماوي، الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، المركز الجامعي غرداية، 2009.
90. عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.

91. عدنان الأعرجي، وآخرون، أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري - دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
92. عقيل قاسم شنداخ، تقويم وقياس العائد على الاستثمار في تدريب الموارد البشرية، بحث ميداني لعينة مختارة من الشركات العراقية الخاصة. المجلد 3، الإصدار 9، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، العراق، 2009.
93. علي الفضل، الاستثمار.. والتنمية البشرية، مجلة ينابيع، مؤسسة الحكمة للثقافة الإسلامية، العدد 26، النجف، العراق، 2008.
94. عماد الدين أحمد المصباح، رأس المال البشري في سورية "قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري"، ندوة الاقتصاد السوري - رؤية شبابية، بمناسبة مرور أربعين عاماً على تأسيس جمعية العلوم الاقتصادية السورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سورية، 2005.
95. غانم ارزوقي العزاوي، استخدام أنظمة نكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري - دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في وزارة الصحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 28، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
96. فالي نبيلة، التنمية من النمو إلى الاستدامة، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بالتعاون مع مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو مغاربي، 7-8 افريل، 2008.
97. فرعون امحمد، إيفي محمد، رأس المال الفكري و ثورة المنظمات الجديدة (مدخل لإدارته و قياسه)، ملتقى دولي بعنوان: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008 .
98. فريد كورتل وآخرون، رأس المال البشري كأداة لتفعيل عملية الابتكار في النشاط التسويقي، الملتقى العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 22-25 أبريل 2013.
99. قصي سالم وآخرون، أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013.

100. ليلي بوحديد، الهام يحياوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2013.
101. محمد إقبال العجلوني، أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلی الشلف، 2011.
102. محمد خضري، دور رأس المال البشري في تعزيز الإنتاجية الكلية للعوامل - دراسة حالة الاقتصاد السوري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل، 2013.
103. محمد مصطفى محمود، الاستثمار في رأس المال البشري (في العائد الاقتصادي)، بحث مقدم في نهاية الدبلوم التدريبي للموارد البشرية بمركز تطوير الأداء والتنمية، من 06/03/2010 إلى 05/06/2010.
104. محمد ناجي الدعيس، التعليم العالي ودوره في تنمية رأس المال البشري، مجلة 26 سبتمبر، العدد 1248، الأردن، 23 مارس، 2006.
105. مصطفى بن نوي، محمد عجيلة، أهمية العنصر في المؤسسة الاقتصادية وسبل تطويره - منظور محاسبي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، جامعة غرداية، 2009.
106. معين أمين السيد، دور إدارة هندسة العمليات (الهندرة) وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل، 2013.
107. مقاوسي صليحة، جمعوني هند، نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني حول: الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، يومي: 13 - 14 ديسمبر، 2009.
108. مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري دراسة ميدانية في قرية مصرية، المؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2008.
109. مولاي لخضر عبد الرزاق وآخرون، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، الجزائر، 13-14 ماي، 2008.
110. نافز أيوب محمد، الأهمية التنموية لرأس المال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، مجلة علوم إنسانية، السنة 7، العدد 44، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2010.
111. نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

112. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004/10/09.
113. وسيلة بن ساهل، التحليل السببي ومبادئ عملية النمذجة، اليوم الدراسي الرابع حول: منهجية البحث العلمي: إجراءات الدراسة التطبيقية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 16 افريل 2015.

المذكرات

114. أظفي جوهره، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، رسالة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
115. أماني خضير شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العصر البشري، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
116. إيناس فؤاد ناوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2008.
117. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن - دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009.
118. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2009.
119. حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
120. دربالي سهام موسى، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، تخصص إدارة الأعمال، إربد، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

121. رند فخري عكرماوي، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
122. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
123. صلوح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش (بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.
124. العايب عبد الرحمن، التحكيم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
125. عذراء الفرطوسي، تأثير المحاسبة عن الموارد البشرية في تقويم الأداء، دراسة تطبيقية في مصرف بغداد - للمدة من 2006 - 2008، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
126. عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2005.
127. محجوبي محمد الأخضر، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
128. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
129. محمد دهان، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
130. مروان احمد حويحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية لغزة ، فلسطين، 2008.

131. نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2013.
132. هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2008.
133. هدى زوير، الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية - إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في العلوم الاقتصادية، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
134. هنادي خليل أبودية، واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظتي الخليل وبيت لحم من وجهتي نظر الهيئة الأكاديمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.
135. يحيوي فاطمة، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة كهريف بالمدينة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2010.

مواقع الانترنت

136. احمد السيد الكردي، الاستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، 2015/04/21، <http://kenanaonline.com>
137. بانا ضمراوي، التنمية، 2014/04/05، <http://mawdoo3.com>
138. الجمعية المغربية للتنمية الشاملة، مفهوم التنمية لغة واصطلاحاً، 2008/03/27، <http://azizelkachouani.canalblog.com>
139. حنان محمد درويش، مفاهيم وأبعاد التنمية، 2015/05/22، <http://www.almostshar.com>
140. رشاد الفقيه، صدق الاختبار، 2015/12/14، <http://www.forum.ok-eg.com/new.php?>
141. صالح مصطفى أحمد معلي، التنمية: تطور المفهوم وأساليب التعثر، 2015/03/04، <http://alintibaha.net/index>
142. عبد الله معصر، مفهوم التنمية في الإسلام، 2011/10/14، <http://www.almithaq.ma/contentu.aspx?>
143. مبروك بوطوقة، الإثنوغرافيا، 2015/11/09، <http://www.aranthropos.com>
144. محمد دهان، التعليم أساس التنمية الاقتصادية، 2014/05/19، <http://mohammed.dehane.over-blog.com>
145. مطانيوس حبيب، رأس المال، 2014/09/21، <http://www.arab-ency.com/index.php?>

The Books:

146. Andrew Mayo, **He Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets--Monitoring, Measuring, Managing**, First published, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.
147. Angela Baron, Michael Armstrong, **Human capital management: achieving added value through people**, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2007.
148. Bradley w.Hall, **The new human capital strategy (improve the value of your most important investment –year after year**, Amacom, USA, 2008.
149. Dale Neef, **Managing Corporate Reputation and Risk Developing a Strategic Approach to Corporate Integrity Using Knowledge Management**, Elsevier Butterworth–Heinemann , United States of America, 2003.
150. Daniel Andriessen, **Making Sense of Intellectual Capital Designing a Method for the Valuation of Intangibles**, Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2004.
151. David Schwartz, **Encyclopedia of knowledge management**, Idea Group Reference, United States of America, 2006.
152. E. Schein, **Organizational Culture and Leadership** , 3rd Ed, John Wiley & Sons, USA , 2004.
153. Eric G. Flamholtz, **Human Resource Accounting Advances in Concepts ,Methods and Applications**, Third Edition, Springer Science Business Media, New York, 1999. Becker. G.S., **Human capital: a Theoreticaland Empirical Analysis**, With Special Reference to Education, Third Edition, The National Bureau of Economic Research, United States of America, 1993.
154. Gil Ariely, **Knowledge Management as a Methodology Towards Intellectual Capital**, 3rd, European Knowledge Management Summer School, University of Westminster , Westminster Business School , San Sebastian, Spain, 7-12 Sept, 2003.
155. Jay Liebowitz, **Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective**, Butterworth–Heinemann, United States of America, 2004.
156. Kothari, C.R, **Research Methodology-Methods and Techniques**, second revised edition , Wiley Eustern Limited ,New Delhi, India, 1990.
157. Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational Behavior: A Strategic Approach**, third edition, 3rd, John Wiley, New York. 2010.
158. Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource management practice**, kogan page, 11th edition, London and Philadelphia, 2009.
159. Michael Dunmore, **Inside-Out Marketing How to Create an Internal Marketing Strategy**, Kogan Page Limited, London, Great Britain, 2002.
160. Michael H. Zack, **Knowledge and Strategy**, Butterworth-Heinemann, British Library, 1999.
161. Nigel F. Piercy, Nikala Lane, **Strategic customer management strategizing the sales organization**, Oxford university press, New York, 2009.
162. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, **Internal Marketing:Tools and concepts for customer-focused Management**, Butterworth-Heinemann, First published, Great Britain, 2002.
163. Richard J. Varey, **Marketing Communication** ,principles and practice, Routledge, London& New York, 2002.

164. Richard J. Varey & Barbara R. Lewis, *Internal Marketing directions for management, routledge*, London & New York, 2000.
165. Richard J. Varey, Barbara R. Lewis, *Internal Marketing Directions for Management*, Routledge, London and New York, 2000.
166. Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, second edition, thousand oaks, sage publications, 1994.

The Articles:

167. Abeysekera.I , *Managing human capital in a privately owned public hotel chain* ,International Journal of Hospitality Management,Vol. 25 ,2006.
168. Abzari.M, Ghujali.T, *Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior*, International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 4, November 2011.
169. Ali Nasr Isfahani, Marzie Yarali, Ali Kazemi, *Analyzing the Influence of Internal Marketing on Employee Happiness Case study: Nilou Tile Company*, Isfahan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9, September 2012.
170. Amangala, Temple.A, Amangala, Emmanuel.A, *Effects of Internal Marketing and Its Components on Organisational Level Customer Orientation: An Empirical Analysis*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.8, 2013.
171. Atousa Farzad, Nasim Nahavandi, Albert Caruana, *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks*, American Journal of Applied Sciences, Vol. 5, No. 11, 2008.
172. Barney. J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, No17, 1991.
173. Brooks Roger, Ian Lings , Martina Botschen, *Internal marketing and customer driven wavefronts*. The Service Industries Journal, Vol. 19, No. 4 , 1999.
174. Byju K.P.M, *Internal Marketing: Employee Does Matter*, Global Journal of Management and Business Studies, Vol. 3, No. 5 , Research India Publications, 2013.
175. Cam Caldwell, Bryan Licon, Larry A. Floyd, *Internal Marketing to Achieve Competitive Advantage*, International Business and Management, Vol. 10, No. 1, 2015.
176. Chisholm.D.C, *Asset specificity and Long-Term contracts.the case of the motion-pictures industry*, eastern economic journal, Vol.19,No.2,1993.
177. Chuan Lee, Wen-Jung Chen, *The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry*, International Journal of Management Vol. 22, No. 4, 2005.
178. Claire Bélisle, *La magie du marketing à l'interne!*, Article paru dans Québec Vert, mars 2006,
179. Colin Hales, *Internal Marketing'as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?*. Human Resource Management Journal, Vol. 5, No.1, 1994.
180. David Grayson, Isabel Sanchez-Hernandez, *Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility*, Working Paper, Economics and Business Sciences Department,University of Extremadura, Spain,2010.
181. David Longbottom, Augustus E. Osseo-Asare JR., Pieris Chourides & Willam D. Murphy, *Real Quality: does the future of TOM depend on Internal Marketing?*, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 17, No. 6, July 2006.

182. Don E. Schultz, *Building an internal marketing management calculus*, Henry Stewart Publications, Interactive Marketing. Vol.6, No.2, 2004.
183. Done Ioan & Domazet Ivana, *Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing*, Published in: Research Monograph on the role of labour markets and human capital in the unstable environment, this chapter is a draft part of a forthcoming Research monograph called, "The role of labour markets and human capital in the unstable environment", which will be edited by Jean Andrei, Drago Cvijanović, and Jovan Zubović, 2011.
184. Edgard, B., Cornachione, *Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory*, The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, No. 1, June 2010.
185. Emmanuel. A. Amangala, Andy.F. Wali, *Internal Marketing Strategy and Employee Performance*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.31, 2013.
186. Esmaeel Ramazan Poor, Esmaeel Malek Akhlaq, Mohammad Reza Akhavan, *Evaluate the effect of Internal Marketing on employees behavior*, International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences, 16 (1), July 2013.
187. Gallié E-P., Legros .D, *Firms' human capital, R&D and innovation: a study on French firms*, Empirical economics, Vol.43, No. 2, 2012.
188. Gibson, Oxley, *Cost – and Income –Based Measures of human capital*, Journal of Economic Surveys, Vol. 17, No. 3, 2003.
189. Gilbert D. Harrell, Matthew F. Fors, *Internal Marketing of a Service, Indutruzl Marketn Munugrmmt*, Elsevier Science Publishing, No. 21, Americas, 1992.
190. Gilead.T, *Human Capital, Education and the Promotion of Social Cooperation: a Philosophical Critique*, Journal Studies in Philosophy and Education, November 2009, Vol. 28, No. 6, 2009.
191. Graham S. Toft, *Human Capital Policies for the Knowledge Economy*, Presentation prepared for: National Governors' Association Conference "Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy through Innovation and Reauthorization", Washington, USA, December 9 – 11/ 2002.
192. Haritz Gorostidi Martinez, Xue Lu Wang, *Internal Marketing: A Spreading Tool within Organizations*, International Journal of Marketing Research, Vol.1, No.6, 2013.
193. Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*, Journal of Quality Management, No. 6, 2001.
194. Hassan Ghorbani, Hossein Adibi Sedeh, *An empirical investigation on the impact of internal marketing on organizational effectiveness within human resource capabilities perspective (Case study: Islamic Azad University branches in region 4 of Isfahan municipality)*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 1, January 2014.
195. Hayat Muhammad Awan, Ahmad Nabeel Siddiquei, Aneela Jabbar, Muhammad Abrar, Sajjad Ahmad Baig, *Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis*, Journal of Service Science and Management, 2015.
196. Ian Lings, Roger Brooks, *Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing*. Journal of Marketing Management, Vol. 14, 1998.
197. Ian N Lings, *Managing service quality with internal marketing schematics*. Long Range Planning, Vol. 23, No. 4, 1999.
198. Iveta Šimberová, *Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer*, economics and management, Czech Republic, 2007.

199. Iyad A. Nsour, *Examine the Relationship between Internal Marketing & Internal Service Quality in Saudi Public Hospitals*, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.3, No.19, 2013.
200. Jan Wieseke, Michael Ahearne, Son K. Lam, Rolf van Dick, *The role of leaders in internal marketing*, Journal of Marketing Article Postprint, American Marketing Association, 2008.
201. Jones, P.M., *Internal marketing*, Journals Hospitality Management, Vol. 5, No. 4, Printed in Great Britain, 1986.
202. Kalika, M, Véronique Guilloux, Florence Laval, *Internationalisation de la GRH : specificite des actifs et relations interorganisationnelles*, XI e Congrès de l'a GRH : Internationalisation de la GRH ? Jeudi 16 et Vendredi 17 Novembre 2000, ESCP
203. Laura R. Iacovone, *Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages*, Research paper, 2009.
204. Leslie R Brown, Ronel Erwee, *Using case study methodology to research knowledge generation and transfer in international business networks*, conference in Perth, Australia in 2002 .
205. Marko Paliaga & Željko Strunje, *Research of implementation of Internal Marketing in Companies in the republic of Croatia*, Ekonomska istraživanja, Vol. 24, No. 1, 2011.
206. Maryam Sadeghloo, Zahra Habibi Nodeh , Robabe Rajabloo, *The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan's sports and youth offices*, Advances in Applied Science Research, Pelagia Research Library, USA, 2014, Vol.5, No.1, 2014.
207. Mihaela Kelemen, *Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector*, journal of marketing management, Vol. 23, No. 7-8, 2007.
208. Mireille Laroche, Marcel Mérette, G.C. Ruggeri , *On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context*, Working paper, University of Ottawa, 1998.
209. Mohammad Reza Dalvi, Mina Vahidi, *A Study of the Effects of Internal Marketing on Customer-oriented Social and Prosocial Behaviors (Case study: Hotels in Isfahan city)*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 11, November 2013.
210. Mohammad Zargaran, Sohel Sarmadsaidi, Hasan Esmailpour, *Studying the effect of internal marketing perception on job satisfaction and employee commitment*, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, 2013.
211. Muhammad Sheeraz, Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, *The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 8, 2012.
212. Myriam Bellaouaied, Abdelkader Gam, *Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study*, Revue de Communication et de Marketing, halshs.archives, 2011.
213. Nigel Piercy & Neil Morgan, *Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme*, Long Range Planning, Printed in Great Britain, Vol. 24, No. 2, 1991.
214. Ousanee Sawagvudcharee , Renate Buber, Judith Young, *Messages from a cross-level and the internal marketing (IM) perspective to the privatization process*, Third International Business Research Conference, 20-22 November 2006, Melbourne, Australia, 2006,
215. Owings, et al, *Education as an Investment in Turkey's Human Capital: a work in Progress*, Eurasian Journal of Business and Economics, Vol. 10, No. 5, 2012.
216. Parastou Mohamad Karimi, Heresh Soltanpanah, Arman Khosravi, Reza Shafei, *The Effects of Internal Marketing on Knowledge Management and Learning*, International Conference on Technology and Business Management March 28-30, 2011.

217. Pawlicz.A, *Asset Specificity as a Determinant of Vertical Integration in Hospitality Enterprises*, Theoretical implications, University of Szczecin , Working paper,2011.
218. Pearse Olugbenga Ezekiel, *Internal Marketing as a Strategic tool for survival in Nigerian Banking Industry*, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 6. ,Jun. 2014.
219. Pedro Andrade & Ana Maria Sotomayor, *Measurement models of human capital accounting ; a case study*, Global Advanced Research Journal of Economics, Accounting and Finance, Vol. 2,No. 4, May, 2013.
220. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *Commentary Internal marketing issues and challenges, European Journal of Marketing*, Emerald Research,Vol. 37 ,No. 9, 2003.
221. Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management*, Journal of Marketing Management, Vol. 9, No. 3 ,1993.
222. Philip Stiles, Somboon Kulvisaeachana, *Human Capital and Performance: a literature review*. Judge Institute of Management, University of Cambridge, Trumpington Street, Cambridge CB2 1AG, 2003.
223. Pierre Berthon, Michael Ewing, Li Lian Hah, *Captivating Company: dimensions of attractiveness in employer branding*, International Journal of Advertising, Vol. 24, No. 2, 2005.
224. Pinigas Mbengo & More Chinakidzwa, *Internal Marketing Elements' Influence on Employee Performance: A Case of Harare Institute of Technology in Zimbabwe*, Journal of Business Administration and Education, Vol. 5, No. 2, 2014.
225. Rachdi Amina, Asma Baazaoui, Tarek Abdellatif, *The Influence of the Internal Marketing on the Behavior of the Expatriate Employee and on the Determination of the External Customer Satisfaction*, Humanistic Mangement network research paper, NO. 21/15, 04/29/2015.
226. Rastegar Mohammadi, Reza Hashemi, Alireza Moradi, *Study of effects of internal marketing on customer orientation (food & drug distribution companies of Kermanshah province)*, International Research Journal of Applied and BasicSciences, Vol. 3, No. 11, 2012.
227. Saban Echdar, *Effect of Internal and External Environment of Human Capital Development (Empirical Study on Manufacturing Company Gopublik in Indonesia)*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol.11, No. 3 (May. - Jun. 2013).
228. Sabrina O. Sihombing, Maredo Gustam, *The Effect of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Studyin a University Setting*, The 1 st PPM National Conference on Management Research “ Manajemen di Era Globalisasi” Sekolah Tinggi Manajemen PPM, 7 November 2007.
229. Scott B. Keller, Daniel F. Lynch, Alexander E. Ellinger, John Ozment, Roger Calantone, *The impact of internal marketing efforts in distribution service operations*, journal of business logistics, Vol. 27, No. 1, 2006.
230. Seyed Javadein, Rayej H, Estiri M, Ghorbani H, *The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages*, Trends in Applied Sciences Research, Vol. 6, No.4, 2011.
231. Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Ravneet kaur, *The link between internal marketing and human resource management*, a Journal of Economics and Management , Vol.1 Issue 2, May 2012.
232. Shahram Gilaninia, Bijan Shafiei, Rashid Shadab, *The Effect of Internal Marketing on Employees' Customer Orientation inSocial Security Organization of Gilan*, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, Vol. 2, Issue 10, October 2013.

233. Solomon A. Keelson, Takoradi Polytechnic, *The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success*, review of business and finance studies, Vo, 5 , No 1 , 2014.
234. Spiros P. Gounaris, *Internal-market orientation and its measurement*, Journal of Business Research, No.59, 2006.
235. Sudhir H. Kale, *Internal Marketing:An Antidote for Macau's Labor Shortage*, UNLV Gaming Research & Review Journal , Volume 11, No, 1,2012.
236. Tayebeh Yousefi, Hadi Teimouri, Javad Jafarpisheh, *Effect of Internal Marketing on Processes of Knowledge Management System in Nasr-e-Esfahan Company*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 4, July 2014.
237. Teena Mishra & Shalini Sinha, *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*, International Journal of Commerce, Business and Management, Vol. 3, No. 5, 2014.
238. Wail Alhakimi, Khaled Alhariry, *Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry*, Academic Journal of Management Sciences, Vol. 3, No.1, 2014.
239. Wang.L,et al, *The many faces of asset specificity: a critical review of key theoretical perspectives*, International Journal of Management Reviews, Vol. 13, British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd,2011.
240. Williamson.O.E,*The Economics of Organization: The Transaction Cost approach*, American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3,1981.
241. Yafang Tsai, Shih-Wang Scott Wu, *Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality*, International Conference on Service Systems and Service Management, date 25-27 oct , Taiwan, 2006.

The Theses:

242. Atousa Farzad, *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment, An Investigation among State-owned Banks in Isfahan*, Master Thesis, Marketing and e-commerce, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial marketing and e-commerce, Luleå University of Technology Iran, 2007.
243. Elizabeth Stephanie Conradie, *The Influence of Internal Marketing elements on brand image of selected car rental companies in south africa*, submitted in fulfilment of the requirements for the degree PhD, Marketing Management, Faculty of Management, University of Johannesburg, South Africa,2011.
244. Jerome Paul Davis, *The effects of Internal Marketing on service quality within collegiate recreational sport: a quantitative approach*, unpublished dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, the ohio state university, 2005.
245. Johari Mat, *The influence of leadership style on internal marketing inretailing*, a Thesis Submitted to the Faculty of Management in Fulfillment of the Requirement for the degree of doctor of philosophy, university of stirling, 2008.
246. Lelani Strydom, *Internal marketing in a service organization*, Dissertation, submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister commerce in marketing management, faculty of economic and management sciences, rand afrikaans university, johannesburg, South Africa, 2004.
247. Sarah May Lubbe, *Elements of Internal Marketing as predictors of Employee Satisfaction, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree*, Magister Commerci, Marketing Management, in the Faculty of Economic and Management Sciences, at the

University of Pretoria, South Africa ,march 2013.

248. Susanne Kolle, **Alignment of Internally and Externally Aimed Employer Branding Effors; A Case Study of the Novo Nordisk Employer Branding Programme 'life Changing Careers**, Bachelor Thesis, BSCB IM, 2011.

Web Sites:

249. Ashish Aggrwal, **Internal Marketing: Retail industry**, 20 févr. 2013
<http://fr.slideshare.net/ashi3513/internal-marketing-in-retail-industry>.
250. Brian Monger, **Managing Internal Marketing for Better Service Delivery**, 07/03/2014.
<https://smartamarketing.wordpress.com/2014/03/07/managing-internal-marketing-for-better-service-delivery-part-1/>
251. Lewie Zavio Diasz, **Internal Marketing planning**, 7 Jun, 2014.
<https://www.linkedin.com/pulse/20140607052331-81256760-internal-marketing-planning-by-lewie-diaz>.
252. Masood Mortazavi , **Asset Specificity and Open-Source Software**, feb 11, 2008.
https://blogs.oracle.com/MortazaviBlog/entry/specific_investment_and_open_source
253. Rochelle Bailis, **Master The Marketing Mix: It's All About the Ps and the Cs**, Thursday, October 17, 2013, <http://islamproven.com/articles/master-the-marketing-mix-its-all-about-the-ps-and-the-cs/>
254. Shiful Alam, **Internal Marketing: The Way of Delivering Better Service** , Sunday, January 20, 2013, <http://themarketingconcepts.blogspot.com/2013/01/internal-marketing.html>
255. Stephane Poirier, **Internal marketing: when marketing and human resources collide**, 20/06/2015. <https://www.atmanco.com/en/internal-marketing-when-marketing-human-resources-collide/>

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
خ	الشكل رقم (01) : هيكل الدراسة	01
10	الشكل رقم (02) : نموذج الدراسة	02
54	الشكل رقم (03): العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال البشري	03
57	الشكل رقم (04) : مكونات رأس المال البشري	04
59	الشكل رقم (05): الفرق بين رأس المال البشري العام و رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة	05
66	الشكل رقم (06):إدارة رأس المال البشري كجسر بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة	06
79	الشكل رقم (07): مقاربات الإرشاد	07
83	الشكل رقم (08): متطلبات تنمية رأس المال البشري	08
85	الشكل رقم (09):معوقات تنمية رأس المال البشري	09
94	الشكل رقم (10): مساهمة قياس رأس المال البشري في التشخيص لعمليات تنمية رأس المال البشري	10
96	الشكل رقم (11): مصفوفة فئات رأس المال البشري داخل المؤسسة	11
119	الشكل رقم (12):عمليات تنمية رأس المال البشري	12
136	الشكل رقم (13): تطور مفهوم التسويق الداخلي	13
140	الشكل رقم(14):أهداف تطبيق التسويق الداخلي على المؤسسة	14
145	الشكل رقم (15): تجزئة الموارد البشرية بالمنظمة وفقا وفقا لدرجة ونوع اتصالها مع العملاء	15
153	الشكل رقم (16): السعر الداخلي	16
159	الشكل رقم (17): أنماط تبادل المعرفة في الاتصال	17
159	الشكل رقم (18):آلية عمل الترويج الداخلي	18
163	الشكل رقم (19): المزيج التسويقي الداخلي	19
167	الشكل رقم (20): مصفوفة التجزئة الداخلية لرأس المال البشري في المؤسسة	20
202	الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -	21

205	الشكل رقم (22): الهيكل التنظيمي لمجمع عموري	22
209	الشكل رقم (23): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير الملح الوطاية	23
221	الشكل رقم (24): لوحة القيادة لتقييم أداء الكفاءات بمركب تكرير الملح الوطاية	24
228	الشكل رقم (25) : نسبة الذكور و الإناث لدى عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -	25
229	الشكل رقم (26): نسبة العمر في عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة	26
230	الشكل رقم (27): نسبة المؤهل العلمي عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة	27
231	الشكل رقم (28): نسبة مدة الخدمة لدى عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -	28
277	الشكل رقم (29): طبعة التوزيع لبيانات الدراسة	29

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم (01) حالات وضع استراتيجيات البحث المختلفة	15
02	الجدول رقم (02): مصادر قياس متغيرات الدراسة	17
03	الجدول رقم (03): التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	19
04	الجدول رقم (04): طريقة اخذ عينة الدراسة	21
05	الجدول رقم (05): التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال المادي	53
06	الجدول رقم (06) : مكونات رأس المال البشري حسب الباحثين	55
07	الجدول رقم (07): التمييز بين النمو والتنمية	73
08	الجدول رقم (08): دور قياس رأس المال البشري في عمليات تنمية رأس المال البشري	93
09	الجدول رقم (9): مقارنة بين الاتجاه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب	108
10	الجدول رقم(10): الفرق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي	130
11	الجدول رقم(11): ممارسات التسويق الداخلي	146
12	الجدول رقم(12): الاختلاف بين المزيج التسويقي الداخلي والمزيج التسويقي الخارجي	161
13	الجدول رقم (13): القرار التسييري الخاص لتنمية فئات رأس المال البشري	167
14	الجدول رقم (14): عدد الموارد البشرية لاتصالات الجزائر إلى غاية 31 جويلية 2014 حسب الأصناف	192
15	الجدول رقم (15): نسبة التوصيلات لشبكة الهاتف الثابت والانترنت لاتصالات الجزائر بمدينة بسكرة	193
16	الجدول رقم (16): أنواع منتجات الأجر الأحمر لمجمع عموري بالوحدة	194
17	الجدول رقم (17): وحدات الأجر لمجمع عموري	195
18	الجدول رقم (18): وحدات النقل الجامعي لمجمع عموري	196
19	الجدول رقم(19): أنواع الأملاح المنتجة من قبل مركب تكرير الملح	199
20	الجدول رقم (20): قياس معدل التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -	210
21	الجدول رقم (21): قياس معدل التسويق الداخلي في مجمع عموري	212
22	الجدول رقم (22): قياس معدل التسويق الداخلي في مركب تكرير الملح الوطنية	214

215	جدول رقم (23) : توزيع الموارد البشرية حسب الأصناف لاتصالات الجزائر - مديرية بسكرة -	23
219	جدول رقم (24) : توزيع الموارد البشرية حسب الأصناف لمركب تكرير الملح الوطاية	24
223	الجدول رقم(25): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق محاور أداة الاستبيان	25
225	الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تنمية رأس المال البشري) والدرجة الكلية للمحور	26
226	الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التسويق الداخلي) والدرجة الكلية للمحور	27
228	الجدول رقم(28): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير الجنس	28
229	الجدول رقم(29): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير العمر	29
230	الجدول رقم(30): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير المستوى التعليمي	30
231	الجدول رقم (31): توزيع أفراد عينة مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة - وفق متغير مدة الخدمة	31
232	الجدول رقم (32): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن استقطاب أفضل الموارد البشرية	32
235	الجدول رقم (33): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري	33
238	الجدول رقم (34): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن تدريب رأس المال البشري	34
241	الجدول رقم (35): مستوى تنمية رأس المال البشري الناجم عن المحافظة على رأس المال البشري	35
244	الجدول رقم (36): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد تنمية رأس المال الجدول البشري	36
246	الجدول رقم (37): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن التجزئة الداخلية	37
259	الجدول رقم (38): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن المنتج الداخلي	38
252	الجدول رقم (39): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن السعر الداخلي	39
255	الجدول رقم (40): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن الترويج الداخلي	40

258	الجدول رقم (41): مستوى التسويق الداخلي الناجم عن المكان الداخلي	41
261	الجدول رقم (42): ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد التسويق الداخلي	42
270	الجدول رقم (43): اختبار التوزيع الطبيعي (1- Sample K-S)	43
271	الجدول رقم (44): معامل الالتواء ومعامل التقلطح لمتغيرات الدراسة	44
272	الجدول رقم (45): اختبار معامل التضخم والتباين المسموح به	45
272	الجدول رقم (46): مصفوفة علاقة الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي مع أبعاد تنمية رأس المال البشري	46
275	الجدول رقم (47): اختبار Levene لتجانس التباين	47
275	الجدول رقم (48): معاملات الارتباط الثلاث لمتغيرات الدراسة	48
276	الجدول رقم (49): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي بأبعاده مع تنمية رأس المال البشري	49
277	الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) على تنمية رأس المال البشري	50
278	جدول رقم (51): معاملات الارتباط بين التجزئة الداخلية وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	51
279	الجدول رقم (52): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري	52
280	الجدول رقم (53): معاملات نموذج الانحدار الخطي للتجزئة الداخلية مع تنمية رأس المال البشري	53
281	جدول رقم (54): معاملات الارتباط بين المنتج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	54
281	الجدول رقم (55): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمنتج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	55
282	الجدول رقم (56): معاملات نموذج الانحدار الخطي للمنتج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	56
283	جدول رقم (57): معاملات الارتباط بين السعر الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	57
284	الجدول رقم (58): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	58
285	الجدول رقم (59): معاملات نموذج الانحدار الخطي للسعر الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	59

286	جدول رقم(60): معاملات الارتباط بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	60
287	الجدول رقم (61): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	61
288	الجدول رقم (62): معاملات نموذج الانحدار الخطي للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	62
289	جدول رقم(63): معاملات الارتباط بين المكان الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	63
289	الجدول رقم (64): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	64
290	الجدول رقم (65): معاملات نموذج الانحدار الخطي للمكان الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	65
291	جدول رقم(66): معاملات الارتباط بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة	66
292	الجدول رقم (67): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	67
293	الجدول رقم (68): معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مع تنمية رأس المال البشري	68
327	الجدول رقم (69): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري	69
327	الجدول رقم (70): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد التسويق الداخلي مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري	70
328	الجدول رقم (71): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالاستثمار في تدريب رأس المال البشري	71
329	الجدول رقم (72): تحليل الانحدار المتدرج المتعدد لأبعاد التسويق الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري	72
329	الجدول رقم (73): علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالمحافظة على رأس المال البشري	73
330	الجدول رقم (74): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد التسويق الداخلي مع المحافظة على رأس المال البشري	74

قائمة الملحق

الصفحة	موضوع الملحق	رقم الملحق
370	قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	01
371	طلب التحكيم	02
379	الاستبانة	03
386	دليل المقابلة	04
388	جدول التوزيع الطبيعي	05

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة المحكمين			
الجامعة	القسم	الأستاذ	الرقم
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف	قسم العلوم الاقتصادية	أ.د.راتول محمد	01
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	أ.د.يحياوي مفيدة	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د. بن ساهل وسيلة	03
جامعة بسكرة	قسم علوم التسيير	د.منصوري كمال	04
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	قسم علوم التسيير	د.دحو خضرة	05
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د.شنشونة محمد	06
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د.جودي محمد رمزي	07
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د.قريشي محمد	08
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د.أقطي جوهرة	09
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	د.داسي وهيبة	10
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم العلوم الاقتصادية	د.صولح سماح	11
جامعة محمد خيضر بسكرة	قسم علوم التسيير	أ. عباسة الهاشمي	12
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم	قسم علوم التسيير	أ.خليفة الحاج	13

الملحق رقم (02)

الأستاذ الدكتور المحترم. السلام عليكم ورحمة الله

تحكيم استبانة ومقابلة الدراسة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحضيراً لرسالة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة كانت إشكالية البحث هي: **كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري**". وفي إطار سعينا للإجابة عن إشكالية الدراسة وعن التساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضية الرئيسية التالية: **يساهم التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري**. ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسية بالفرضيات الفرعية التالية: **تساهم التجزئة الداخلية في تنمية رأس المال البشري؛ يساهم المنتج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛ يساهم السعر الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛ يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري؛ يساهم المكان الداخلي في تنمية رأس المال البشري**. وقد صُممت هذه الاستبانة لتضم ثلاثة محاور أساسية :

المحور الأول: ويتكون من أربعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة. وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع تنمية رأس المال البشري ويتكون من (35) عبارة، حيث تقيس العبارات (01-09) الاستقطاب، والعبارات (10-16) تقيس الاستثمار في التعليم، والعبارات (17-24) تقيس الاستثمار في التدريب، العبارات (25-35) تقيس المحافظة على رأس المال البشري.

المحور الثالث: يقيس المتغير المستقل التسويق الداخلي ويتكون من (44) عبارة، حيث تقيس العبارات (36-41) التجزئة الداخلية، والعبارات (42-52) تقيس المنتج الداخلي، والعبارات (53-59) تقيس السعر الداخلي، العبارات (60-71) تقيس الترويج الداخلي، والعبارات (72-79) تقيس المكان الداخلي.

لذا نرجو التفضل بقراءة هذه العبارات وإبداء الرأي بمدى مناسبة هذه الفقرات لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها للبعد الذي أدرجت فيه، ومدى وضوحها لغوياً.

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحثة: عبود سعاد

الأستاذة المشرفة: بن ساهل وسيلة

لأي استفسار فيما يخص الموضوع الاتصال بالباحثة عبود سعاد	
aboudsouad@hotmail.com	البريد الإلكتروني
.....	رقم الهاتف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة رسالة دكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، تحضيراً لرسالة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، وتهدف هذه الدراسة إلى جعل المؤسسة تمنح اهتمام أكثر للعاملين بها ومعاملتهم مثلما تعامل العملاء، لأنهم مصدر أي نجاح قد تحققه نتيجة الاهتمام بهم، وقد يكونوا أساس فشلها لأنها أهملتهم وتجاهلت احتياجاتهم. وكل هذا بغرض المساهمة في تطوير القطاع الاقتصادي الجزائري، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي.

لذا نرجوا التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. ونشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيك فقط بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستبانة، ونؤكد أن المعلومات التي تقدمها لن تستخدم إلا لخدمة البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة: عبود سعاد

الأستاذة المشرفة: بن ساهل وسيلة

البيانات الشخصية: الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية الخاصة بكم، فالرجاء وضع علامة (X في المكان الذي يناسبك.

الجنس	ذكر	أنثى	العمر	من 20-29 سنة	من 30-39 سنة	من 40-49 سنة	من 50 - فأكثر

المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير فما فوق

مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	من 16 سنة فأكثر

تتمية رأس المال البشري						
استقطاب أفضل الموارد البشرية						
رقم العبارة	العبارة		مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغويًا	
			ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة
	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة
1.	تمنح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين.					
2.	تمتلك المؤسسة نظام معلومات تعتمد عليه في تعيين العاملين الجدد.					
3.	تعمل المؤسسة على جذب أفضل العاملين الذين تتوفر لديهم الكفاءات المطلوبة.					
4.	تقوم المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بالاستقطاب.					
5.	يتم اختيار العاملين على أساس خبراتهم المعرفية.					
6.	تعمل المنظمة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة.					
7.	تمتلك المؤسسة المعلومات المتعلقة بالمصادر الداخلية للاستقطاب.					

						8. تفضل المؤسسة الاستقطاب الداخلي على الاستقطاب الخارجي في التوظيف.
						9. تفضل المؤسسة استقطاب أصحاب الخبرات من داخلها من خلال الترقيّة أو التحويل.
الإستثمار في تعليم رأس المال البشري						
مدى الوضوح		صلاحية الفقرة لغويًا		مدى ملائمة الفقرة للبعد		رقم العبارة
واضح	غير واضح	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة	
						10. يسود بين العاملين في المؤسسة روح التعاون.
						11. يتم نشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة.
						12. يتم استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار.
						13. تهتم المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار .
						14. تحت المؤسسة عن البحث على كل ما هو جديد .
						15. تهتم المؤسسة بأراء العاملين لديها .
						16. تعتبر المؤسسة الإنفاق على التعليم استثمار شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات والمعدات .
الإستثمار في تدريب رأس المال البشري						
مدى الوضوح		صلاحية الفقرة لغويًا		مدى ملائمة الفقرة للبعد		رقم العبارة
واضح	غير واضح	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة	
						17. تقوم المؤسسة بتدريب كل العاملين فيها.
						18. يرتبط التدريب في المؤسسة باحتياجات العاملين الحالية.
						19. تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية .
						20. يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين .
						21. تعتبر المؤسسة تدريب العاملين استثمارا لها .
						22. يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات الضرورية والتي من شأنها معرفة مجالات تطوير كفاءاتهم.
						23. تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب .
						24. تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب.

التسويق الداخلي

التجربة الداخلية

رقم العبارة	العبارة	مدى ملائمة الفقرة للبعد		صلاحية الفقرة لغوياً		مدى الوضوح	
		ملائمة	غير ملائمة	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة
36.	يتطلب نشاط المؤسسة تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل.						
37.	تعمل المؤسسة على تلبية حاجات جميع العاملين داخلها.						
38.	تعمل المؤسسة على تلبية حاجات أشخاص محددين من العاملين داخلها.						
39.	تعمل المؤسسة على المحاولة لتحقيق الإشباع لحاجات العاملين بها.						
40.	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة.						
41.	تقوم المؤسسة على تقسيم العاملين إلى مجموعات صغيرة متماثلة لتسهيل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.						
المنتج الداخلي							
42.	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملين في وظائفهم.						
43.	تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل التي تساعد على العمل بنجاح.						
44.	تقوم المؤسسة بتوضيح دور العاملين ومختلف المهام الموكلة لهم.						
45.	تمنح المؤسسة أهمية لآراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم .						
46.	مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.						
47.	الوظائف ترضي وتلبي تطلعات العاملين بالمؤسسة .						
48.	تراعي المؤسسة رغبات وقدرت العاملين عند توزيع المهام .						
49.	تراعي المؤسسة الموائمة بين المتطلبات الوظيفية وشاغلها عند توزيع المهام						
50.	تقوم المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم .						

						خلق روح الإبداع وتسهيل العمل	
						تشجع المؤسسة المنافسة بين العاملين .	66.
						تقوم المؤسسة بإبلاغ عمالها باستمرار عن كل ما تقوم به من إجراءات وتقدمه من خدمات .	67.
						تعمل المؤسسة على استخدام الترويج داخلها مع عمالها.	68.
						تقوم المؤسسة بالتحاور مع عمالها عند اللزوم.	69.
						تستخدم المؤسسة الإعلان داخلها لإبلاغ عمالها عن أي إجراءات جديدة.	70.
						تعمل المؤسسة على توفير معلومات في الوقت المناسب لجميع عمالها.	71.
المكان الداخلي							
مدى الوضوح		صلاحية الفقرة لغوياً		مدى ملائمة الفقرة للبعد		العبارة	الرقم
واضحة	غير واضحة	صالحة	غير صالحة	ملائمة	غير ملائمة		
						يجد العمال سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة .	72.
						هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة .	73.
						ساعات العمل في المؤسسة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية	74.
						توفر المؤسسة ساعات عمل مناسبة لطاقة العاملين في العمل.	75.
						تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متميزة .	76.
						تعمل المؤسسة على توفير المناخ المناسب لأداء المهام بشكل جيد .	77.
						تقوم المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها .	78.
						التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل ،	79.

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة أطروحة دكتوراه

السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة عنوانها: مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة من المؤسسات تحضيراً لرسالة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، لذا نرجوا التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بكل حيادية وموضوعية، علماً أن هذه البيانات ستولى بالسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية. ونشير إلى أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، ولكننا نأمل أن نحصل على رأيكم فقط بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذه الاستبانة.

ونؤكد أن المعلومات التي تقدمونها ستولى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لخدمة البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحثة: عبود سعاد

الأستاذة المشرفة: بن ساهل وسيلة

لأي استفسار فيما يخص الموضوع الاتصال بالباحثة عبود سعاد

aboudsouad@hotmail.com

البريد الإلكتروني

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختياريك.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 20-29 سنة	العمر
	من 30-39 سنة	
	من 40-49 سنة	
	من 50 - فأكثر	
	تقني سامي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	مهندس	
	ماجستير فما فوق	
	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
	من 5-10 سنوات	
	من 11-15 سنة	
	من 16 سنة فأكثر	

المحور الأول: تنمية رأس المال البشري

الذي يضم مجموعة من العبارات التي تقيس تنمية رأس المال البشري الحاصل في اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة ، بغرض معرفة مستوى تنمية رأس المال البشري لدى إدارات المؤسسة ، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد تنمية رأس المال البشري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: استقطاب أفضل الموارد البشرية						
1.	تمنح المؤسسة أهمية كبيرة لعملية استقطاب العاملين المتميزين.					
2.	تمتلك المؤسسة المعلومات الكافية لتعيين العاملين الجدد.					
3.	تقوم المؤسسة بتحديد ما ينقصها من كفاءات قبل القيام بعملية الاستقطاب.					
4.	تعمل المؤسسة على استقطاب العامل الذي يملك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف مختلفة وممارسة مهام متنوعة.					
5.	تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.					
6.	تفضل المؤسسة استقطاب أفضل الموارد البشرية من خلال التحويل والترقية الداخلية.					
ثانياً: التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري						
7.	يتم التشجيع لنشر المعرفة وتقاسمها في المؤسسة.					
8.	يتم استخدام الأساليب الحديثة في توليد الأفكار.					
9.	تهتم المؤسسة بتعليم عمالها باستمرار.					
10.	تحت المؤسسة عمالها على الإبداع والابتكار أثناء أدائهم لمهامهم.					
11.	تعتبر المؤسسة الإنفاق على التعليم استثماراً كأي استثمار آخر في الآلات والمعدات .					

الرقم	أبعاد تنمية رأس المال البشري وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: الاستثـمار في تدريب رأس المال البشري						
12.	يرتبط التدريب في المؤسسة بالاحتياجات التدريبية الحالية للعاملين.					
13.	تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
14.	يوجد في المؤسسة برنامج تدريبي منتظم (باستمرار) للعاملين.					
15.	تعتبر المؤسسة تدريب العاملين نوعاً من الاستثمار لها.					
16.	تقوم المؤسسة بإبلاغ العاملين عن نتائج تقييمهم بعد التدريب.					
17.	يشمل التدريب في المؤسسة كل العاملين بها.					
18.	تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في عملية التدريب.					
رابعاً: المحـافظة على رأس المال البشري						
19.	تدرك المؤسسة بأن عمالها هم رأس مالها الحقيقي.					
20.	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه كفاءات المؤسسة مع مؤسسات أخرى.					
21.	تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات قوية مع عمالها .					
22.	توفر المؤسسة حوافز مادية مناسبة لأصحاب الكفاءات لبقائهم بها .					
23.	تعمل المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية (التقدير، الخدمات الاجتماعية).					
24.	تعمل المؤسسة على السيطرة والتحكم في العراقيل والعقبات التي تواجه كفاءاتها لأداء مهامهم بشكل جيد .					
25.	في المؤسسة ظواهر وعلاقات اجتماعية غير رسمية.					
26.	تعتمد المؤسسة في تكوين عمالها على الظروف التاريخية الخاصة بها وما واجهته من عقبات وعراقيل في مسارها.					

المحور الثاني: التسويق الداخلي

الذي يضم مجموعة من العبارات التي تقيس التسويق الداخلي الحاصل في مؤسسة اتصالات الجزائر - مديرية بسكرة ، بغرض معرفة مستوى التسويق الداخلي لدى إدارات المؤسسة، لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التجربة الداخلية						
27.	يتطلب نشاط المؤسسة تقسيم العاملين داخلها إلى مجموعات عمل صغيرة متماثلة في العمل.					
28.	مكّن تقسيم العمال إلى مجموعات من فهم حاجاتهم أكثر.					
29.	تجزئة العمال إلى فئات محددة سهل على المؤسسة الاستجابة لحاجاتهم.					
30.	تعمل المؤسسة على محاولة فهم ثم إشباع لحاجات العاملين بها.					
31.	تعتمد المؤسسة على معايير محددة لتقسيم عمالها إلى مجموعات عمل صغيرة.					
الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: المنتج الداخلي						
32.	توفر المؤسسة المعلومات التي يحتاجها العاملون لأداء وظائفهم.					
33.	تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل تساعد على أداء العمل على الوجه المطلوب.					
34.	تقوم المؤسسة بالتحديد الدقيق لدور العاملين وكذا مختلف المهام الموكلة لهم.					
35.	تمنح المؤسسة أهمية لآراء العاملين والمتعلقة بوظائفهم.					
36.	مهارات وخبرات العاملين المكتسبة تتناسب مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.					
37.	تراعي المؤسسة رغبات وقدرات العاملين عند توزيع المهام .					

					38. تقوم المؤسسة على اطلاع عمالها بكل ما يتعلق بوظائفهم .
ثالثا: التسويق الداخلي					
					39. تقدم المؤسسة الأجر والمكافآت بما يتناسب مع ما يقدمه العاملون من مهام وواجبات
					40. الأجر التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة تتوافق مع ما يحصل عليه آخرون في نفس الوظيفة في مؤسسات أخرى.
					41. تقدم المؤسسة محفزات جيدة لأصحاب الكفاءات والخبرات.
					42. تعمل المؤسسة على تزويد عمالها بالمعلومات المناسبة التي تسمح لهم بتقدير قيمة ما يحصلون عليه مقابل ما قاموا به لأداء وظيفتهم.
					43. تعمل المؤسسة على تشجيع وتقاسم المعلومات بين العاملين من أجل تقليل الفارق المعرفي بينهم.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس
الترويج الداخلي					
					44. تقوم المؤسسة بتوفير المعلومات الضرورية إلى العاملين باستمرار للاستفادة منها في تأدية الأعمال الموكلة لهم.
					45. تعطي المؤسسة للعاملين إحساس على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على العملاء.
					46. تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة للاتصال بالعاملين مثل الانترنت.
					47. نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة يتوافق مع كافة أشكال الاتصال الخارجي مع العملاء .
					48. تقوم المؤسسة بإبلاغ عمالها بكل ما تقوم به من إجراءات وتقدمه من خدمات .
					49. تعمل المؤسسة على توجيه عمالها للاهتمام أكثر بالعملاء.
					50. تشجع المؤسسة الحوار وجها لوجه مع المسئول المباشر.

					51. تعمل المؤسسة على توفير المعلومات عند طلبها في الوقت المناسب.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
المكان الداخلي					
					52. يجد العمال سهولة في التنقل من وإلى مكان أداء عملهم في المؤسسة .
					53. هناك تنسيق وتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات في المؤسسة .
					54. ساعات العمل في المؤسسة تتناسب مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والذهنية
					55. تعمل المؤسسة على توفير بيئة العمل المناسبة لأداء المهام بشكل جيد .
					56. تعمل المؤسسة على تسهيل التعاملات بينها وبين عمالها .
					57. التجهيزات والمعدات المستخدمة في أداء العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن سهولة الحركة ومرونتها في مكان العمل.

شكرًا لتعاونكم

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الملحق رقم (04)

المؤهل العلمي	الرتبة	مؤسسة الانتساب	تاريخ المقابلة
...../...../.....
.....

الأسئلة

(1) هل تنظر للموارد البشرية بالمؤسسة على أنها رأس مالها البشري، وما ينفق عليها يعد تكاليف أو إيرادات؟

.....
.....

(2) هل تهدف عملية تعليم وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسة إلى معرفتهم سبب قيامهم بمهامهم أم إلى كيفية عملها فقط؟

.....
.....

(3) هل تعد عملية تنمية كفاءات ومعارف الموارد البشرية في المؤسسة عملية مستمرة بها؟

.....
.....

(4) هل تمنح للموارد البشرية بالمؤسسة الأهمية نفسها التي تمنحها لإرضاء عملائك؟.

.....
.....

(5) كيف يتم تحفيز الموارد البشرية بالمنظمة لتقديم خدمات أفضل تساهم في تحقيق رضا العملاء؟.

.....
.....

(6) هل مؤسستك تجاوزت تدريب الموارد البشرية لتعدد وتنوع المعارف واستمرار عملية التعلم بها؟.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

7) هل تقوم بتقسيم الموارد البشرية في المؤسسة إلى مجموعات عمل صغيرة بناء على احتياجاتهم؟ وهل ذلك يساهم في تنمية كفاءاتهم ومعارفهم؟

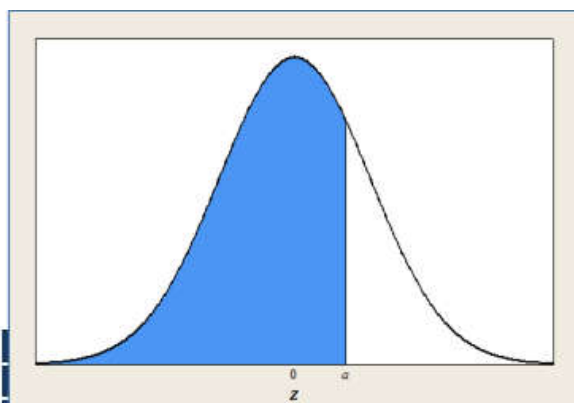
8) هل تهتم بمعرفة الاحتياجات المختلفة لكفاءات المؤسسة؟ وهل تحاول إشباعها؟ وهل ترى بأن ذلك ساهم في تنمية معارفهم وكفاءاتهم؟

9) هل تعمل على استشارة شاغلي الوظائف عند العمل على تحسين الأداء فيها؟ وهل انعكس ذلك على مستوى معارفهم وخبراتهم؟

10) هل تتواصل مع الموارد البشرية في المؤسسة لمعرفة آرائهم وانشغالاتهم وإيصال المعلومة لهم؟ وهل ساهم ذلك في تنمية معارفهم وكفاءاتهم.

11) هل الاهتمام أكثر بالموارد البشرية في المؤسسة ومعاملتهم كالعلاء ساهم في تنمية رأسمالها البشري؟

الملحق (05)



جدول التوزيع الطبيعي القياسي

المساحة المظللة تمثل $\Phi(a) = P(Z < a)$

	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.1	0.5199	0.5239	0.5279	0.5319	0.5359
0.2	0.5793	0.5832	0.5871	0.5910	0.5948
0.3	0.6179	0.6217	0.6255	0.6293	0.6331
0.4	0.6554	0.6591	0.6628	0.6664	0.6700
0.5	0.6915	0.6950	0.6985	0.7019	0.7054
0.6	0.7257	0.7291	0.7324	0.7357	0.7389
0.7	0.7580	0.7611	0.7642	0.7673	0.7704
0.8	0.7881	0.7910	0.7939	0.7967	0.7995
0.9	0.8159	0.8186	0.8212	0.8238	0.8264
1.0	0.8413	0.8438	0.8461	0.8485	0.8508
1.1	0.8643	0.8665	0.8686	0.8708	0.8729
1.2	0.8849	0.8869	0.8888	0.8907	0.8925
1.3	0.9032	0.9049	0.9066	0.9082	0.9099
1.4	0.9192	0.9207	0.9222	0.9236	0.9251
1.5	0.9332	0.9345	0.9357	0.9370	0.9382
1.6	0.9452	0.9463	0.9474	0.9484	0.9495
1.7	0.9554	0.9564	0.9573	0.9582	0.9591
1.8	0.9641	0.9649	0.9656	0.9664	0.9671
1.9	0.9713	0.9719	0.9726	0.9732	0.9738
2.0	0.9772	0.9778	0.9783	0.9788	0.9793
2.1	0.9821	0.9826	0.9830	0.9834	0.9838
2.2	0.9861	0.9864	0.9868	0.9871	0.9875
2.3	0.9893	0.9896	0.9898	0.9901	0.9904
2.4	0.9918	0.9920	0.9922	0.9925	0.9927
2.5	0.9938	0.9940	0.9941	0.9943	0.9945
2.6	0.9953	0.9955	0.9956	0.9957	0.9959
2.7	0.9965	0.9966	0.9967	0.9968	0.9969
2.8	0.9974	0.9975	0.9976	0.9977	0.9977
2.9	0.9981	0.9982	0.9982	0.9983	0.9984
3.0	0.9987	0.9987	0.9987	0.9988	0.9988
3.1	0.9990	0.9991	0.9991	0.9991	0.9992