

الرقم التسلسلي:

جامعة سعيدة – الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

التخصص: تسويق الخدمات

الفرع: العلوم التجارية

من طرف:

بلحاج عبد الكريم

عنوان الأطروحة:

دراسة تطبيقية لقياس أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة
بوجود رضا الموظف متغير وسيط – دراسة حالة مؤسسة سونلغاز
بولاية سعيدة -



أطروحة مناقشة بتاريخ 2025/01/29 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب و الاسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	شريف جلول	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة- د مولاي الطاهر	رئيس
02	دياب زقاي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة- د مولاي الطاهر	مشرف
03	جلولي نسيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة- د مولاي الطاهر	مشرفا مساعدا
04	شويرفات عبد القادر	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سعيدة- د مولاي الطاهر	ممتحن
05	يحيوي سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس- جيلالي الياس	ممتحن
06	مكاوي مكي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر- مصطفى اسطنبولي	ممتحن

السنة الجامعية 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

إلى جميع هؤلاء أهدي هذا العمل:

إلى بلدي الغالي الجزائر
إلى والدي رحمه الله وأمي حفظها الله
إلى زوجتي وبناتي وابني
إلى جميع أفراد عائلتي وعائلة زوجتي
جميع الاصدقاء والزملاء
إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

بلحاج عبد الكريم

شكر وتقدير

الحمد لله العلي القدير الذي شرح صدري ويسر أمري ومدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل ومكنني من إتمامه.
أبدأ

بشكر خاص وخالص للأستاذين المشرفين:
الأستاذ المشرف: دياب زقاي
والأستاذة: جلولي نسيمة

الذين لم يخلوا عليا بتوجيهاتهم ونصائحهم والدعم المستمر والبناء ومنحهم القسط الوافر من وقتهم الثمين ومواكبتني خطوة بخطوة لإنجاز هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة المحترمين على تكريمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

الشكر موصول إلى كل من ساعد أوساهم ولو بكلمة دعم أو تحفيز من قريب أو بعيد.

إلى كل الأساتذة بجامعة مولاى الطاهر سعيدة.
كما ولا ننسى عمال و عاملات شركة سونلغاز وعلى رأسهم السيد المدير ورئيس قسم المحاسبة ورئيسة قسم الموارد البشرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	اهداء
II	شكر و تقدير
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة العامة
01	❖ الفصل الأول : التسويق الداخلي
02	○ تمهيد.
03	○ المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.
03	• المطلب الأول: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة لتسيير المنظمة.
05	• المطلب الثاني: مدخل إلى التسويق الداخلي.
11	• المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق الداخلي
14	• المطلب الرابع: أهداف التسويق الداخلي و أهميته
19	○ المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.
19	• المطلب الأول: مكونات ومرتكزات التسويق الداخلي.
21	• المطلب الثاني: مزايا و عوائق التسويق الداخلي.
23	• المطلب الثالث: مبادئ التسويق الداخلي ومستوياته.
24	○ المبحث الثالث: تبني التسويق الداخلي.
24	• المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.
25	• المطلب الثاني: التوجه التسويقي الداخلي.
28	• المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي.
32	• المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي.
32	1. نموذج إسقاطي .
37	2. نموذج Berry (1981) للتسويق الداخلي.
39	3. نموذج Grönroos (1985) للتسويق الداخلي.
41	4. نموذج Rafik et Ahmed (2000) للتسويق الداخلي.

42	○ خلاصة الفصل
43	❖ الفصل الثاني أداء المؤسسة
44	○ التمهيد
45	○ المبحث الأول : مصطلحات ذات العلاقة بالأداء.
45	• المطلب الأول: التعريف بمصطلحات الأداء.
53	• المطلب الثاني: محددات الأداء.
54	• المطلب الثالث: أبعاد الأداء.
56	○ المبحث الثاني: أنواع الأداء.
56	• المطلب الأول: حسب معيار الشمولية
56	• المطلب الثاني: حسب معيار الطبيعة
57	• المطلب الثالث: حسب معيار المصدر
57	• المطلب الرابع: حسب المعيار الوظيفي
59	○ المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء المؤسسة.
59	• المطلب الأول: قياس الأداء
60	• المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
62	• المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء المؤسسة.
63	○ المبحث الرابع : مؤشرات ومقاييس الأداء
63	• المطلب الأول: مؤشرات و مستويات الأداء.
66	• المطلب الثاني: تصنيف مقاييس الأداء و خصائصه
70	• المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء
73	○ خلاصة الفصل
74	❖ الفصل الثالث: أداء الموظف
75	○ التمهيد
76	○ المبحث الأول: عموميات حول رضا الموظف
76	• المطلب الأول : مفهوم رضا الموظف
76	• المطلب الثاني: تعريف رضا الموظف
77	• المطلب الثالث: دوافع و مسببات رضا الموظف
78	○ المبحث الثاني: أنواع و العوامل المؤثرة في رضا الموظف
78	• المطلب الأول : أنواع رضا الموظف
78	• المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الموظف

80	• المطلب الثالث: مكونات رضا الموظف
83	○ المبحث الثالث: مزايا و فوائد رضا الموظف
83	• المطلب الأول : أهمية رضا الموظف
84	• المطلب الثاني: فوائد رضا الموظف
84	• المطلب الثالث: نتائج رضا الموظف
85	• المطلب الرابع: أمثلة عن شركات حققت رضا الموظف
86	○ المبحث الرابع: علاقة الرضا بعناصر التسويق الداخلي
86	• المطلب الأول : النظريات المتعلقة برضا الموظف
95	• المطلب الثاني: طرق تحقيق رضا الموظف
98	• المطلب الثالث: علاقة رضا الموظف بعناصر التسويق الداخلي
101	• المطلب الرابع: وسائل وطرق قياس رضا الموظف
105	○ خلاصة الفصل
106	❖ الفصل الرابع : دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز
107	○ التمهيد
108	○ المبحث الأول: الإطار التحليلي للمؤسسة
108	• المطلب الأول : تقديم المؤسسة
120	• المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع
126	• المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية
127	○ المبحث الثاني: جمع البيانات و تحليلها
127	• المطلب الأول : مصادر جمع المادة العلمية
128	• المطلب الثاني: دراسة البيانات
133	• المطلب الثالث: تحليل النتائج
144	○ خلاصة الفصل
145	❖ الخاتمة العامة
151	• قائمة المراجع
159	• قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفروع عينة الدراسة.	ح
02	أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي	10
03	أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos	15
04	عناصر أنشطة التسويق الداخلي.	31
05	بطاقة تعريف المؤسسة.	121
06	الدراسة الوصفية.	129
07	قياس درجات الإجابة.	131
08	الموثوقية والمصدقية التقاربية لنموذج القياس .	136
09	الارتباط بين المتغيرات الكامنة.	138
10	معامل المسارات.	139
11	التأثير غير مباشر.	140
12	معامل التحديد R2 .	141
13	Effect Size F2 التأثير قوة.	142

قائمة الأشكال

الرقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	خ
02	أنواع التسويق في المؤسسات.	04
03	نموذج بيرري للتسويق الداخلي.	38
04	نموذج كر ونروس للتسويق الداخلي.	40
05	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي.	41
06	مكونات استراتيجية التنافس.	50
07	العوامل المحددة للأداء.	54
08	مستويات مؤشرات الأداء.	65
09	هرم ماسلو .	88
10	تصنيفات الحاجة في نظرية EGR.	89
11	نظرية ذات العاملين.	90
12	نظريات الحاجة أو نظريات الإنجاز.	91
13	نظرية التوقع.	92
14	خصائص الوظيفة.	94
15	علاقة رضا الموظف بالتسويق الداخلي.	101
16	سلم القياس.	104
17	خريطة محطات توليد الكهرباء.	117
18	خريطة محطات توليد الطاقة الشمسية الضوئية والهوائية.	118
19	محطات توليد الغاز.	118
20	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة	122
21	قياس الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي.	131
22	نموذج الدراسة الأولي.	134
23	نموذج الدراسة النهائي.	135

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
160	الاستبيان الأولي	01
163	الاستبيان النهائي	02
166	قائمة الأساتذة المحكمين	03
167	INDICATEUR	04
168	CONSTRUCT RELIABILITY AND VALIDITY	05
168	CORRELATION	06
169	P VALUES	07
169	R-SQUARE	08
169	F-SQUARE	09

المقدمة العامة

- المقدمة العامة

لم تعد المناهج والإجراءات التسويقية الخارجية التقليدية تجدي نفعا لدى العديد من المؤسسات وهذا لطبيعة الدور الذي يلعبه العاملين داخل المؤسسة لما تتسم به هذه الخدمات بسمات خاصة من خلال اشتراك كل من مقدمي الخدمة وطالبيها في عملية إنتاجها وتكوينها.

وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسة تبني أساليب ومفاهيم حديثة تستطيع اثناء دور العاملين والاهتمام بهم باعتبارهم زبائن داخلين في سوق داخلي بدايتا من عملية التوظيف إلى غاية تكوين الخدمة وهذا من خلال توظيف أفضل وأمهر العاملين ذوي الخبرات ليتم تدريبهم وصقلهم بما يتماشى مع المهام المسندة لهم ثم الاهتمام بشؤونهم وتحسين ظروف عملهم بالإضافة الى محاولة المحافظة عليهم عن طريق تحفيزهم ومكافئتهم ماديا ومعنويا إلى جانب التعامل معهم على أنهم مصدر أفكار جديدة لعمليات التطور والارتقاء بإشراكهم في مختلف القرارات و توفير كل المعلومات و وسائل الاتصال التي من شأنها تسهيل عميل التواصل بين العاملين في مختلف المستويات .

لدى قامت العديد من المؤسسات منذ منتصف هذا القرن بتطبيق التسويق الداخلي من خلال تبني إجراءاته أو عناصره كوسيلة من وسائل التسويقية الداخلية والتي ساهمت بشكل كبير في تحسين مستوى أداء المؤسسات من خلال دفع وثيرة العمل من حيث النوعية والجودة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما وهدف تطبيقه الى تحقيق الشعور بالرضا لدى العاملين مما ينعكس إيجابا على رضا المستهلكين من خلال تجنب الوقوع في المشاكل كالاستياء أو رفض القيام بالعمال المسندة لهم بالطرق الجديدة والأساليب المطلوبة منهم.

حيث تعد الموارد البشرية العنصر الأساسي لتحريك جميع عناصر الإنتاج الأخرى والقوى المحركة لتنفيذ سياسات وبرامج واستراتيجيات المؤسسة بشكل عام. ونظرًا لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابيًا أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تحول دور إدارة الموارد البشرية من مجرد اعتبار الموظف كسلعة يمكن بيعها وشرائها، خاصة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، إلى إدارة تعمل على تنظيم العلاقات بين الإدارة والموظفين.

يعد أداء العاملين المرآة الحقيقية لأداء المؤسسة فكلما كان العمال أكثر كفاءة والتزاما كلما انعكس ذلك بشكل مباشر على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها فالمؤسسات لا تعمل بمعزل عن عمالها بل تعتمد على خبراتهم ومهاراتهم ومستوى تحفيزهم لإنجاز المهام الموكلة لهم للوصول الى تحقيق أهدافها لذا فان تحسين بيئة العمل وتوفير التدريب المستمر وتقديم الحوافز بمختلف أنواعها يساهم في رفع أداء العاملين مما يؤدي بدوره الى تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والابتكار.

اذا فان نجاح المؤسسات هو نجاح العاملين لأن أداء المؤسسة هو مجموع أداء العاملين بها مع بعضهم البعض لكونهم العنصر الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية والوصول الى الاستدامة في السوق.

مثل غيرها من المؤسسات في العالم، تتأثر المؤسسة الجزائرية بالتطورات العالمية. فقد شهدت تغيرات هيكلية وتنظيمية نتيجة للتحويلات الاقتصادية العالمية، وكذلك التحويلات التي شهدتها الجزائر بعد اعتمادها لمنهج اقتصاد السوق. وقد أدى ذلك إلى تغيير في طريقة إدارة المؤسسات، حيث تم اعتماد نظم المؤسسة الرأسمالية التي تركز على تنظيم وتطوير الموارد البشرية بشكل خاص. ويتم ذلك من خلال تحسين وزيادة الأداء الوظيفي، وهذا يتطلب تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي.

تسعى مؤسسة سونلغاز من خلال تطبيقها لأساليب وإجراءات التسويق الداخلي إلى توظيف عمال ذوي خبرة ومعرفة مسبقة، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة المتعلقة بمهامهم الموكلة لهم. كما تهدف إلى تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق عائد يعزز أدائهم الإداري. وذلك يؤدي إلى تحسين طرق الوصول الأداء العام المتميز وتحقيق أهداف المنظمة المسطرة سابقا.

2- اشكالية الدراسة:

نتيجة للتطورات التي حدثت في مجال تسير الموارد البشرية والتي تصب اهتماماتها بالعنصر البشري ومن خلال مقابلات أولية التي أجريت من طرف الباحث مع عدد من العاملين والاطارات في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة، لوحظ أن هناك توجه حقيقي لدى الادارة العامة لمجمع الشركة نحو زيادة مستوى أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا لديهم. من خلال ما سبق تتبلور اشكالية الدراسة كما يلي: ما أثر إجراءات التسويق الداخلي المطبقة داخل المؤسسة على أداء العاملين بوجود برضا الموظف كمتغير وسيط؟

من خلال هذه الإشكالية تم صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التسويق الداخلي بأبعاد وعناصره المختلفة (الانتقاء التدريب والتحفيز ومشاركة التمكين فرص التطور والاتصال الداخلي) في زيادة مستوى الأداء عند العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز؟

- ما أثر التسويق الداخلي بدلاله أبعاده (الانتقاء التدريب والتحفيز ومشاركة والاتصال الداخلي) في زيادة مستوى الرضا الوظيفي عند العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة؟

- ما أثر الرضا الوظيفي في زيادة أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة؟

- ما أثر التسويق الداخلي بدلاله عناصره (الانتقاء التدريب والتحفيز ومشاركة والاتصال الداخلي) في زيادة مستوى أداء العاملين مع تحقيق الرضا الموظف كمتغير وسيط؟

3- فرضيات الدراسة:

بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة لهذا الموضوع تمحور هذا البحث في محاولة الإجابة على بعض الأسئلة المحتملة للأثر مساهمة التسويق الداخلي على أداء العاملين بوجود رضا الموظف، داخل فروع مؤسسة الصناعات الكهربائية والغازية بولاية سعيدة حيث تم صياغة الفرضيات التالية:

1.3 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي لإجراءات التسويق الداخلي على رضا

الموظف.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لشروط الانتقاء الأولي على رضا الموظف.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتدريب على رضا الموظف.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للتحفيز على رضا الموظف.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي لأثر المشاركة على رضا الموظف.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للتمكين على رضا الموظف.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر إيجابي لفرص التدرج على رضا الموظف.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد أثر إيجابي للاتصال الداخلي على رضا الموظف.

2.3 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي لرضا الموظف على أداء المؤسسة.

3.3 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لإجراءات التسويق الداخلي على أداء المؤسسة

من خلال رضا الموظف كمتغير وسيط.

4- أهداف الدراسة:

- تتمحور هذه الدراسة في معرفة أثر تبني إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين ف مؤسسة سونغاز بولاية سعيدة يتفرع منها الأهداف التالية:
- أ. التعرف على مدى تطبيق أو تبني المؤسسة لإجراءات التسويق.
 - ب. توضيح العلاقة التي تربط بين تطبيق إجراءات التسويق داخل المؤسسة وأداء العاملين.
 - ت. توضيح العلاقة التي تجمع بين تطبيق إجراءات التسويق داخل المؤسسة ورضا الموظف.
 - ث. إبراز الارتباط الذي يجمع بين إجراءات التسويق داخل المؤسسة وأداء العاملين من خلال رضا الموظف.
 - ج. الوصول الى النتائج وتحليلها للاستخلاص بعض التوصيات الواجب اتباعها لبلوغ الأهداف.

5- أهمية الدراسة:

تركز هذه الدراسة على فروع مؤسسة الصناعات الكهربائية والغازية، التي تعتبر من أهم القطاعات استراتيجية في الاقتصاد الوطني، يشغل أزيد من 90 ألف عون في خدمة 5،11 مليون زبون للكهرباء وأكثر من 3،7 مليون في الغاز" حسب تصريحات السيد وزير الطاقة محمد عرقاب خلال ندوة صحفية يوم 2023/07/23 وهو رقم ضخم يساهم بشكل كبير في توفير مناصب شغل لليد العاملة الجزائرية. لذا ستحاول هذه الدراسة تقديم صورة واضحة ومعلومات تستند للبحث العلمي من خلال متغيرات إحصائية لقياس أثر تبني إجراءات التسويق الداخلي في زيادة مستوى أداء العاملين بواسطة الرضا لدى الموظف لدى فروع المؤسسة المتواجدة على مستوى ولاية سعيدة، أيضاً تساعد في بيان وتفصيل أغلب المفاهيم وأكثرها شيوعاً حول تعريفات التسويق الداخلي والعناصر الداخلة في تكوينه بشكل نظري وتقدم برامج تساعد على تطبيقه في هذه الفروع وتوفير برامج قائمة على النظرية لتطبيق هذه المفاهيم في الممارسة العملية.

6- صعوبات الدراسة:

ككل الدراسات والبحوث يصادف الباحث خلال عمله على مشروع ما جملة من العقبات أو الحواجز تحول بينه وبين إنجاز عمله وفي بعض الأحيان تصعب عليه من مهمته وهذا هو حال هذه الدراسة حيث صادفنا:

- أ. عدم الالمام بكل القوانين والقرارات المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي بسبب عددها الضخم.
- ب. عدم إمكانية الحصول أو التعرف على بعض الإجراءات القديمة قدم المؤسسة.
- ت. كل القرارات الخاصة بهذا الموضوع مركزية تأتي من الأعلى نحو الأسفل.
- ث. عدم توفر مصلحة أو قسم خاص بالتسويق داخل فروع المؤسسة بالولاية.

7- مجتمع الدراسة

1.7. منهجية الدراسة

والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه: "يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة".

لدى اعتمادنا في بحثنا هذا على منهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في تحليل البيانات ومعرفة واقع الظواهر.

2.7. حدود الدراسة

1.2.7. الحدود الزمنية: امتدت الدراسة من 04 نوفمبر 2023 الى غاية 15 ماي 2024.

2.2.7. الحدود المكانية: مجموعة فروع شركة سونلغاز بولاية سعيدة.

الجدول رقم (01): الفروع عينة الدراسة

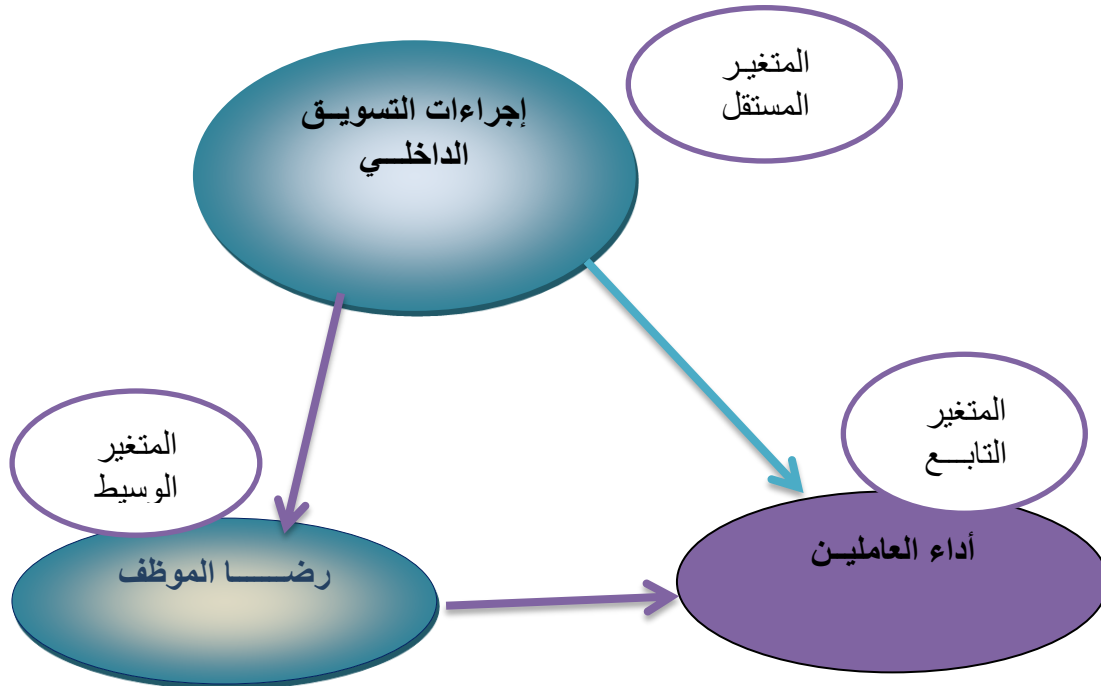
الرقم	اسم الفرع	الوكالة أو المقاطعة	عدد الاستثمارات
01	التوزيع المديرية	مديرية سعيدة	46
02	التوزيع الوكالة التجارية	عيسات ايدير	15

03	التوزيع الوكالة التجارية	عين الحجر	12
04	التوزيع الوكالة التجارية	الحساسنة	15
05	التوزيع الوكالة التجارية	النصر	12
06	التوزيع الوكالة التجارية	الرباحية	12
07	نقل الكهرباء	مقاطعة سعيدة	10
08	نقل الغاز	مقاطعة سعيدة	10
09	الوقاية و الأمن	موقع سعيدة	08
	المجموع		140

المصدر: من إعداد الباحث.

8- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

9- مجتمع الدراسة.

وقع الاختيار على عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من كلا الجنسين ومن كافة المستويات الوظيفية أعوان تنفيذ، مهارات، إطارات وإطارات سامية وكدى مختلف المستويات التعليمية.

1.9. اختيار العينة

1.1.9. نسبة العينة العينة بما أن الدراسة تركز على المنهج الوصفي التحليلي فان النسبة العينة المعمول بها أو المتفق عليه في هذا المنهج هي نسبة 20 %.

2.1.9. حجم العينة هناك العديد من القوانين لحساب حجم العينة ووقع الاختيار في هذه الدراسة على قانون الأكثر شيوعاً ألا وهو قانون ثامبسون كالتالي:

$$n = \frac{N \times p (Q)}{[[N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + p (Q)]}$$

$N = 380$ حجم مجتمع الدراسة.

$P = 0.2$ نسبة توفر الخاصية و المحايدة.

$Q = (p - 1) = 0.8$ النسبة المكمل.

$D = 0.05$ تمثل نسبة الخطأ

$Z = 1.96$ عند مجال الثقة 5% الدرجة المعيارية المعدلة للمستوى.

$$N = \frac{380 \times 0.2 (0.8)}{[[380-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.2 (0.8)]}$$

$$n = 142.95$$

وبالتالي فان حجم العينة هو 145 بين عامل وعاملة.

10-أداة الدراسة

1.10. أداة جمع البيانات

استعملنا في دراستنا هذه أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة والإجابة على الأسئلة محور الدراسة حيث تم تقسيم 150 استمارة تم استرجاع 140 منها. تنقسم أسئلة الاستبيان الى قسمين

1.1.10. القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية يتكون من 4 أسئلة تتعلق ب الصنف، السن، المجموعة المهنية، الخبرة.

2.1.10. القسم الثاني خاص بمحاور الدراسة ويتكون من ثلاث محاور وهي مدى تبني إجراءات التسويق الداخلي، رضا الموظف والمحور الأخير أداء العاملين.

2.10. أداة التحليل

تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي Smart Pls . V4 و هذا لموائمة مع طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM

11- الدراسات السابقة

○ سامي بلخاري، 2022 مقال بعنوان: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين. مجلة دراسات و أبحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة

تهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق إجراءات التسويق الداخلي التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي على أداء العاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

- عينة الدراسة: (84) من بين عمال شركات التأمين.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: الجزائر.
- النتائج: عدم وجود أثر لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين بوجود متغير وسيط رضا الموظف.
- التوصيات

1. الاهتمام أكثر بفلسفة التسويق الداخلي للوصول الى القدر الكافي.
2. اعادة النظر في كيفية التعامل مع العاملين لمحاولة تغيير شعور عدم رضا العاملين اتجاه مؤسستهم.

○ مهني ليلي، 2022 مقال بعنوان: مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر. **Revue Algerien Des Ressources Humaines**

جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير تطبيق التسويق الداخلي على الرضا لدى الموظف، في تحقيق ما هو منتظر منه.

- عينة الدراسة: (206) من بين عمال الوكالات البنكية.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: الجزائر.
- النتائج: وجود لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي ولكن بنسب متفاوتة كافية لدى بعض ومنخفضة لدى الأخرى.

• التوصيات

1. العمل على تطوير نظام الاتصالات الداخلية في الاتجاهين.
2. جعل رؤية الوكالات البنكية واضحة وموجزة بغية استيعابها من طرف الموظفين.
3. الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي كتطوير وتدريب الكفاءات وكدى العمل على اصلاح نظام المكافآت.

○ عبد العالم محمد محمد، 2021 مقال بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة

تهدف هذه الدراسة على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء.

- عينة الدراسة: (298): مؤسسة.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: العربية السعودية.
- النتائج: وجود أثر، للإجراءات التسويق الداخلي، على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

• التوصيات

1. ضرورة اهتمام المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإجراءات التسويق الداخلي لتحقيق التميز التنظيمي.
2. القيام بدراسات أخرى في نفس الموضوع ولكن في قطاعات ومناطق أخرى للحصول على صورة كاملة.

○ رضوان أنساعد 2020 مقال بعنوان: قياس أثر التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل) على تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة في المؤسسة الاستشفائية الخاصة الونشريس. La Revue Des Sciences Commercial
حيث قامت الدراسة بتسليط الضوء على الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي لما يقدمه من إضافات لتطوير وتحسين تقديم الخدمة الصحية ذات جودة العالية.

- عينة الدراسة: (38) من بين الموظفين في المؤسسة.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة
- البلد: الجزائر
- النتائج: هناك تأثيرا ايجابيا للتسويق الداخلي على تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة على مستوى المؤسسة.
- التوصيات
 1. ضرورة تفعيل البرامج التدريبية.
 2. الاهتمام بنظام الحوافز.
 3. الحرص على تشجيع التشارك المعرفي.

○ محمد عبد الله حسان 2020 مقال بعنوان: تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد. مجلة الاقتصاد ادارة الأعمال.

- تطرقت الدراسة الى تبين مدى التزام الإدارة المستشفى بإجراءات التسويق الداخلي.
- عينة الدراسة: (42) من مجموعة الموظفين داخل المؤسسة.
 - منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
 - أداة جمع البيانات: استبانة.
 - البلد: السعودية.
 - النتائج: وجود تأثيرا ايجابيا لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة.
 - التوصيات
 1. العمل على تعزيز الالتزام بالعمل بالتسويق الداخلي.
 2. العمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهيئة التمريض.

○ حملوي ربيعة 2020 مقال بعنوان: قياس علاقة التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (التدريب، تمكين العاملين، العمل بروح الفريق، المعلومات التسويقية، التحفيز، الدعم الإداري والتوجه نحو الزبون) بالأداء الوظيفي للعاملين بشركات التأمين التجارية العمومية. المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية.

تطرقت الدراسة الى تبين مدى التزام الإدارة المستشفى بإجراءات التسويق الداخلي.

- **عينة الدراسة:** (60) من مجموعة الموظفين داخل مجموعة من المؤسسات المتواجدة في الغرب الجزائري.
- **منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي.
- **أداة جمع البيانات:** استبانة.
- **البلد:** الجزائر.
- **النتائج:** وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.
- **التوصيات**

1. بدل جهد أكبر في تحسين التعامل مع الزبائن.

2. العمل على تقوية العلاقة بين العامل والزبون.

○ **عابد منيرة 2015 مقال بعنوان: مدى تأثير التسويق الداخلي، من خلال تحقق الرضا الوظيفي، على رضا العملاء. أجريت الدراسة بقطاع الاتصالات. Revue Des Silences Humaines.**

جاءت هذه الدراسة بناء على أهمية الموضوع لمعرفة تأثير التسويق الداخلي، من خلال تحقق الرضا الوظيفي، على رضا العملاء بالتحديد في مؤسسات الاتصال.

- **عينة الدراسة:** (70): عملاء شركات الاتصالات موبيليس، جيزي و أوريدو، بثلاث ولايات : قسنطينة، ميلة و أم البواقي
- **منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي.
- **أداة جمع البيانات:** استبانة.
- **البلد:** الجزائر.
- **النتائج:** المؤسسات اتصالات تتبنى التسويق الداخلي، أما إجابات العملاء حول الرضا فقد جاءت في معظمها محايدة.
- **التوصيات**

1. العمل على ضرورة قياس مستوى رضا العملاء بصفة مستمرة.

2. الاهتمام بالشكاوى خاصة.

3. إلى الاهتمام بتدعيم بعض اجراءات التسويق الداخلي كتفويض الصلاحيات.

○ عادل بومجان، 2015 أطروحة دكتوراه بعنوان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة.

● هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مفهوميين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي.

● عينة الدراسة: (143): من بين إطارات ومسيري مؤسسة.

● منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

● أداة جمع البيانات: استبانة.

● البلد: الجزائر.

● النتائج: وجود أثر لتأهيل المورد البشري في تحسين الأداء لدى المؤسسة.

● التوصيات

1. يجب تحسين من مستوى الإدراك لدى المسيرين وإطارات المؤسسة فيما يخص أبعاد

التأهيل.

2. يجب على مستوى إدراك لمفهوم أداء المؤسسة.

○ محمود عبد الله الفياض، عيسى يوسف قدامة 2011 مقال بعنوان: تطوير مقياس

التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه. **Journal Of The Académie Forum.**

تطرق هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صلاحية مقياس التسويق الداخلي على الجامعات الأردنية الخاصة، وهذا من خلال التعرف على درجة تطبيقها للتسويق الداخلي في بيئة التعليم العالي.

● عينة الدراسة: (421): من بين موظفي الجامعات الأردنية الخاصة.

● منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

● أداة جمع البيانات: استبانة.

● البلد: الأردن.

● النتائج: بإمكان الجامعات الأردنية الخاصة تطبيق مقياس التسويق الداخلي الذي أثبت الباحثان

صلاحيته من خلال الاختبار.

○ سلوى محمود مطاحن، 2010 رسالة ماجستير بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية. جامعة الأردن.

● هدفت هذه الدراسة قياس مدى تبني لعناصر التسويق الداخلي، من وجهة نظر العاملين في المؤسسات

- عينة الدراسة: (370): من بين عمال 14 مؤسسات صناعة الأثاث.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: الأردن.
- النتائج: تطبق المؤسسة بعض عناصر التسويق مثل اجراءات التعيين، الدعم الوظيفي، التدريب وفرص التطور الوظيفي.
- التوصيات

1. يجب على المؤسسات تبني اشراك العمال في اتخاذ القرارات.
2. يجب على المؤسسة اصلاح نظام الحوافز والأجور وجعله أكثر عدلا.

○ عطا الله " محمد تيسير "، 2008 أطروحة دكتوراه موسومة ب: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية. جامعة الأردن.

ركزت هذه الدراسة على موضوع التدريب من خلال تنمية وتطوير المهارات لدى العاملين باعتباره من أهم المواضيع التي تدخل في التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، لتحقيق الشركة لأهدافها التي تسعى إليها.

- عينة الدراسة: (206): من بين عاملين بالشركة لدى 06 مواقع.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: الأردن.
- النتائج: درجة تطبيق الشركات الصناعية الأردنية لكافة الأنشطة المتعلقة بمراحل العملية التدريبية كانت مرتفعة.
- التوصيات

1. على هذه الشركات اهتمام بوجود استراتيجية واضحة للتدريب في شركاتهم.

2. يجب التركيز على باقي الأساليب الخاصة بالتدريب.

○ حسام محمد علي 2008 مقال بعنوان: أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء (المرضى والمراجعين) في المركز العربي الطبي. مجلة دراسات و أبحاث.

أجريت هذه الدراسة بناء على ملاحظة الباحث أثناء زياراتها لعدة للمستشفيات الأردنية بأن هناك اهتمام كبير من قبل إداراتها لتحسين مستوى الخدمات المقدمة لزبائنها من المرضى والمراجعين ويرجع جزء من هذا الاهتمام إلى ازدياد حدة المنافسة بين المستشفيات خاصة حول استقطاب المرضى من خارج الأردن.

- عينة الدراسة: (184) من العاملين في المركز + (384) من المرضى والمراجعين
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة
- البلد: الأردن
- النتائج: وجود علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى (في المركز العربي الطبي) فكلما زادت ممارسة التسويق الداخلي كلما زادت جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
- التوصيات
- 1. يقترح الباحث أن يتبنى المركز سياسة مشاركة العاملين كل ضمن اختصاصه في اتخاذ القرارات.
- 2. كما يقترح خطط تدريبية سنوية للعاملين حسب اختصاصاتهم.

○ **Ho-Taek Yia , Yeonjin Chob , Fortune Edem Amenuvor 2023**
Article : Internal marketing and salespeople's out-of-role behaviour: The mediating role of job satisfaction. Journal European Research.

تتناول هذه الدراسة تأثير التسويق الداخلي على سلوكيات مندوبي المبيعات وكيف تؤثر هذه السلوكيات على رضا العملاء وأداء المبيعات. بوجود دور الوساطة للرضا الوظيفي كاستجابة عاطفية.

- عينة الدراسة: (322) من بين شركات في مقاطعة دايجو ومقاطعة جيونجوك.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.

- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: جمهورية كوريا الجنوبية.
- النتائج: استراتيجية التحفيز المطبقة على الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات وتعزز أدائهم.
- التوصيات

1. يجب على المؤسسات أن تقدم مبادئ توجيهية وتخلق ثقافة تنظيمية.
2. دعم مختلف أنشطة المراسلة الفورية لتشجيع السلوكيات العفوية للموظفين.

○ **Faisal Mohammed O. Almaslukh, Haliyana Khalid and Alaa Mahdi Sahi 2022 Article : The Impact of Internal Marketing Practices on Employees' Job Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Case of the Saudi Arabian Banking Sector. Journal Sustainability.**

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقات بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وخاصة خلال فترة جائحة كوفيد-19.

- عينة الدراسة: (329): موظفا في البنوك قطاع العام والخاص.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: العربية السعودية.
- النتائج: أن أسلوب القيادة الداعمة إيجابي يؤثر بشكل قوي على الرضا الوظيفي للموظفين.
- التوصيات

1. توسيع البحث الحالي لدراسة الآثار طويلة المدى للولاء على سلوكيات الموظفين.
2. بإجراء نفس البحث في بلدان وثقافات مختلفة والقطاعات الاقتصادية.

○ **Abdulraheem Ali AlghamdiAbeer Kamel Alfarran 2020 Article: The Impact of Administrative Transparency on the Relationship between Internal Marketing Policies and the Job Satisfaction of the Internal Customer: An Applied Study at Taif University -Kingdom of Saudi Arabia. Journal Of Economie Administrative.**

معرفة أثر المتغير الوسيط الشفافية الإدارية في العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي في جامعة الطائف.

- عينة الدراسة: (125): موظفو جامعة الطائف.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: العربية السعودية.
- النتائج: هناك درجة متوسطة من الانطباع نحو كل من أبعاد التسويق الداخلي، وممارسة الشفافية الإدارية ورضا العميل الداخلي.
- التوصيات

1. تحسين نظام الحوافز وتطوير مستوى العمال من خلال دفع وثيرة التدريب.
2. أن تنتهج أسلوب الشفافية في قراراتها وممارساتها العملية لكسب ثقة العاملين.

○ Christina Thomaidou Pavlidou, Andreas Efstathiades 2020
Article: The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. Journal Evaluation And Program Planning.

تم دراسة العلاقة بين استراتيجيات التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية وتأثير استراتيجيات المعلومات الداخلية على ثقافتها التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية ومدى تطبيقها.

- عينة الدراسة: (517) من بين معلمي التعليم العام الثانوي بما في ذلك مديري المدارس لثلاث مناطق بقبرص.
- منهج الدراسة: الوصفي التحليلي.
- أداة جمع البيانات: استبانة.
- البلد: اليونان.
- النتائج: أهم سياسات التي تؤثر على المستجوبين في المدارس هي الحوافز غير المالية واستراتيجيات التمكين مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية للمدارس العامة.
- التوصيات

1. يجب على المؤسسات تشجيع الاستفسار والحوار وتمكين المعلمين من تحقيق رؤية جماعية.

2. يجب على قادة المدارس أن يكونوا على دراية باستراتيجيات إدارة المعلومات.

○ **Haider Fadhel Kadhem Alaulddin B Jawad 2019 Article :Measuring the Range Application of Internal Marketing for HRM Philosophy in the Public Company for Electrical and Electronic Industries. Journal of Economies and Administrative.**

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مميزات تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في إطار عمل المؤسسة.

- **عينة الدراسة:** (329): موظفا في البنوك قطاع العام والخاص.
 - **منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي.
 - **أداة جمع البيانات:** قائمة الفحص **check list** ومقابلة العاملين في شركة الصناعات الكهربائية والإلكترونية
 - **البلد:** العراق.
 - **النتائج:** وجود أثر ايجابي لإجراءات التسويق الداخلي، على تحسين مستوى أداء المؤسسة.
 - **التوصيات**
1. ضرورة انتهاج أسلوب أكثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال قنوات للاتصال الداخلي.

○ **W.M. Toa, E.F. Martin Jr.b, Billy T.W. Yu 2015 Article : Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. International Journal Of Hospitably Management.**

تبحث هذه الدراسة مدى تأثير التزام الإدارة بممارسات التسويق الداخلي على اتجاهات عمل الموظفين.

- **عينة الدراسة:** (201) من بين موظفي فنادق 4 و 5 نجوم بمنطقة مكاو.
- **منهج الدراسة:** الوصفي التحليلي.
- **أداة جمع البيانات:** استبانة.
- **البلد:** جمهورية الصين الشعبية.

- النتائج: أن التزام الإدارة بالتسويق الداخلي يرتبط بممارسات التسويق الداخلي بما في ذلك الاتصالات الداخلية الرسمية وغير الرسمية.
- التوصيات

1. يجب أن توفر الفنادق برامج تدريبية متنوعة تطور مهارات التعامل مع العمال الأجانب.

2. يجب على الإدارة العليا أن تدرك أنه يجب على المديرين المتوسطين فهم أهمية التسويق الداخلي وتقديم الدعم المناسب للموظفين.

12- تحليل الدراسات السابقة

قسمت معظم الدراسات السابقة المدروسة في هذا البحث على جزئين الأول يدور حول مدى تبني أو تطبيق إجراءات عناصر التسويق الداخلي داخل المؤسسات محل الدراسة وهذا بدرجات متفاوتة حيث كان التركيز في البعض من الدراسات على عنصر أو عنصرين فقط من العناصر الكلية للتسويق الداخلي

فيم تمحور الجزء الثاني من الدراسة حول اجراء تقييم والتحليل ودراسة علاقة التأثير والتأثر التي تجمع بين تطبيق إجراءات التسويق الداخلي أو أحد عناصره محل الدراسة وبين مختلف المتغيرات التي يراد دراستها والتي جاءت كالتالي

- الرضا الوظيفي.
- أداء العاملين.
- التميز التنظيمي.
- رضا العميل -الزبون-
- جودة الخدمة.

أما فيما يخص ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات فهو تمس أكبر عدد من حيث دراسة عناصر التسويق الداخلي بمفهومه الموسع بحيث تم التطرق الى سبعة عناصر من عناصره. كما تم ادراج عنصر الانتقاء الذي يعبر عن الشروط والأولويات التي تراعيها المؤسسة في اختيار الأشخاص التي ترغب في توظيفهم وهذا للحصول على أكبر قدر من المنافع والفوائد التي يصحبها هذا التوظيف لما يكتسبه من أهمية من بين عناصر التسويق الداخلي. وقياس مدى تأثير أداء العامل من خلال مستوى الرضا لديه عن كفاية ونوعية الأسلوب المستعمل في تطبيق هذه الإجراءات وهذا عن طريق تقبله لها ومدى الانصياع لها ودرجة القابلية للتغير لديه.

الفصل الأول التسويق الداخلي

تمهيد:

من بين التطورات الهامة التي طرأت في عصرنا في مجال التسويق، هي ارتقاء وظيفة الموارد البشرية بالموظف من مجرد عامل إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة للمؤسسة، نتيجة الدور الذي يلعبه المورد البشري كمصدر أساسي للتميز، وكرائد للمستقبل في ظل محيط يتميز بالتعقيد واللايقين، مما دفع بمسير المؤسسات إلى البحث عن الأساليب والتقنيات الجديدة من أجل تحسين وتطوير العلاقة بين المؤسسة والعامل الذي أصبح أكثر تطلبا وتقلبا على جودة الحياة المهنية.

ولمواجهة هذا الوضع، كان التوجه الأفضل هو توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية، وهذا بعدما اتسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمؤسسة بما فيها العاملين، ليظهر بذلك مصطلح يعرف كمنهج جيد للتسيير يهدف إلى معالجة قضايا جذب العاملين والاحتفاظ من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل والعامل، واعتبار هذا الأخير هو العميل الداخلي للمؤسسة. وعليه، سيكون هذا الفصل متوجها نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المطلب الأول: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

1- عموميات حول التسويق

إن العالم اليوم يشهد ثورة تكنولوجية معلوماتية في مختلف المجالات ولاسيما في المجال الاقتصادي، والتي ألقت بضلالها على مجمل الأنشطة الاقتصادية، وخاصة الأنشطة التسويقية التي كان لابد لها أن تتوافق مع هذه التطورات الهائلة. وعليه أصبح علم التسويق يلعب دورا أساسيا في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي تحسين الإنتاج، وتوفير المنتجات وسد حاجات المستهلكين بالشكل الذي ينعكس إيجابا على مستوى الاقتصاد الوطني.

1.1 مفهوم التسويق (marketing).

• اصطلاحا:

كلمة تسويق marketing " مشتقة من المصطلح اللاتيني marcatus والذي هو السوق، وكما نشأت من الكلمة اللاتينية marcari والتي هي محل أو متجر "1. أما كلمة ing وتعني في داخل.

كما يرتبط مصطلح التسويق بالوظائف والأعمال التي تتم في النطاق الداخلي للسوق وخارج محيط الإنتاج، كم تقسم المؤسسة وظائفها إلى وظائف مرتبطة بالإنتاج وأخرى بالتسويق، وهو ذلك النشاط الذي يسبق ويستمر وظيفة الإنتاج، عموماً يشمل التسويق العديد من الوظائف المختلفة مثل المبيعات والتوزيع والإعلان وتخطيط الإنتاج وأبحاث السوق. تقوم المؤسسة بأداء هذه الوظائف للتواصل مع المستهلكين وفهم احتياجاتهم ومعرفة آرائهم حول المنتجات التي تنتجها وتبيعها لهم. وبناءً على ذلك، تقوم المؤسسة بترجمة هذه الاحتياجات والآراء إلى منتج يلبي رغبات المستهلكين.

2.1 تعريف التسويق:

لقد اختلفت التعاريف باختلاف أفكار الدارسين له ووجهات النظر المتعددة، فلا يوجد تعريف واحد للتسويق متفق عليه، لذلك بات من الضروري إعطاء العديد من الأمثلة عن مختلف المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتسويق للإحاطة به.

ويعرف التسويق حسب جمعية التسويق الأمريكية: " طرق أو أساليب نشاط الأعمال التي توجه

تدفق الخدمات و السلع من المنتج إلى المستهلك"2.

1: د.عبد السلام أبو قحف، "التسويق: مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002، ص57.

2- د.أحمد فهمي جلال، "مبادئ التسويق مدخل إداري"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص7.

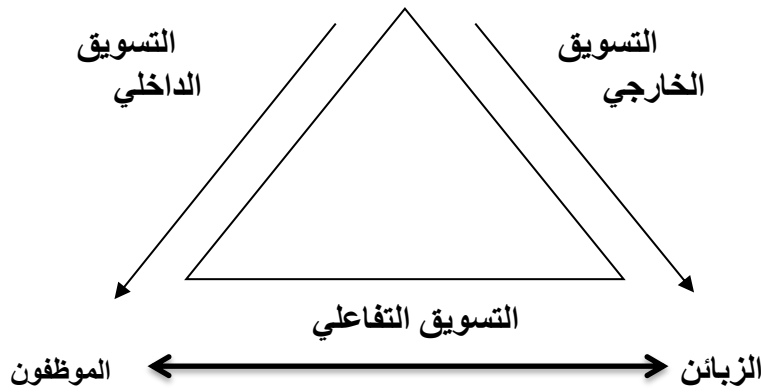
"مجموعة الأعمال و الوظائف اللازمة للمؤسسة من أجل التعرف على احتياجات السوق، وما هي مواصفات المنتج المطلوبة، التقنية و الشكليه لكي تلبي هذه المتطلبات من جهة، وكل ما يستتفد من مجهودات في عملية الاشهار و الترويج وتوفير السلع و الخدمات للمستهلك في الشكل الملائم و الوقت المناسب، للحصول على أكبر قدر من المبيعات وبأسعار جيدة تحقق لها هامش من الأرباح تضمن لها الاستمرار في السوق"³.

من كل هذا نستنتج أن التسويق وظيفة عامة تنبثق من السوق وتعود إليه. في عام 1985، أعادت الجمعية الأمريكية تعريف التسويق كـ "عملية التبادل التي تلبي أهداف الأفراد والمؤسسات من خلال التخطيط والتنفيذ والتسعير والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات"⁴.

وتبعاً للمدخل الحديث يمكن تعريف التسويق بأنه: "مجموعة من النشاطات تكون علاقة دائمة ومربحة مع عدة أطراف أخرى من بينها المستهلكين، من خلال تدعيمها والحفاظ عليها للوصول إلى تحقيق أهداف كل طرف منهم، من خلال القيام أنشطة المبادلة التي تراعي مصالح الأطراف، والوفاء بالوعود المقدمة سابقاً".

أما الاقتصادي فيليب كوتلر الذي يربط السلوك البشري وبين التسويق، يرى التسويق بأنه: " التبادل هو نشاط بشري يهدف إلى تلبية الحاجات والرغبات من خلال عمليات الاستبدال"⁵.

الشكل رقم (02): أنواع التسويق في المؤسسة



المصدر: المساعد زكي خليل، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، 2006⁶.

3 - د.ناصر دادى عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص327.

3- د. إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص7.

5 - د. فلاح الزعبي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: مدخل تطبيقي، استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009، ص92.

المطلب الثاني: مدخل للتسويق الداخلي.

يرتبط مفهوم التسويق الداخلي بشكل وثيق بالمفهوم التسويقي بصفة عامة، حيث يركز مفهوم التسويق على:

- عملية التبادل داخل السوق تقوم بين أطراف معينة.
- التوجه بالمستهلك.
- تنظيم العلاقة بين مختلف الوظائف داخل المنظمة.
- الحفاظ على مستوى ثابت ومستمر من الربح.

عندما تتبنى المنظمة التسويق بدقة ووضوح، يمكن أن يصبح أداة فعالة لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي⁷، وفيما تركز بعض المنظمات على عمليات التبادل مع المستهلكين، من أجل الاستمرار في السوق الذي تعمل ضمنه، يلعب الأفراد العاملين داخل المنظمات دور كبير وبالأخص في المنظمات الخدماتية في مستوى الجودة و تحديد الميزة التنافسية ومدى رضا الزبائن، وقد أدى ذلك إلى تحول اهتمام المنظمات إلى شكل جديد من أشكال التبادل، وهو التفاعل بين المنظمة والأفراد العاملين فيها. وهذا النهج أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي جديد يركز على العاملين داخل المنظمة، ويعرف بالتسويق الداخلي.

1- مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه

1.1 تعريف التسويق الداخلي:

تعدد المحاولات حول تقديم تعريف موحد لمفهوم التسويق الداخلي، إلا أنها بقيت عبارة عن أفكار متنوعة و مختلفة تصب في قالب واحد ، حيث يراه العديد من الباحثين أنه ظهر مع بداية الخمسينات من طرف مديرين يابانيين للجودة ، من خلال النظر للأعمال التي يؤديها العاملون على أنها منتج داخلي، وأن المنظمة يجب أن تهتم بتلبية احتياجات العاملين خلال تأديتهم للأنشطة الموكلة لهم، للحصول على عاملين بكفاءة عالية تؤدي إلى إرضاء الزبائن⁸.

أكد البعض من الباحثين في مجال التسويق أن ظهور مفهوم التسويق الداخلي كان في بداية الثمانينات ونهاية السبعينات. وقد قدم العديد من الكتاب والباحثين تعريفات ومقاربات لمفاهيم مختلفة. وكان أحد أبرز هذه التعريفات هو تعريف بيرري (Berry، 1984) الذي عرف التسويق الداخلي على

6 - المساعد زكي خليل، "تسويق الخدمات و تطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، 2006، ص27.

7 - محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص130.

8-حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2.

أنه "اعتبار العاملين على أنهم زبائن داخليين والأعمال منتجات داخلية، يتم تصميمها وفقاً لرغبات واحتياجات هؤلاء الزبائن الداخليين لتحقيق أهداف المنظمة"⁹؛ ومن هذا التعريف يتضح أن التسويق الداخلي يقوم على:

- ❖ يجب البحث عن حاجات ورغبات الموظفين باعتبارهم مستهلكين.
- ❖ اعداد الوظائف كمنتجات من أجل تلبية رغبات الزبائن الداخليين.
- ❖ يعمل التسويق الداخلي على الوصول لأهداف المنظمة.

توضح هذه الفكرة قاعدة أساسية في مجال التسويق الداخلي، وهي أن الموظف الراضي يؤدي إلى رضا العملاء. وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على رضا العملاء الخارجيين وجودة المنتجات.

على الرغم من أهمية هذه الفكرة والرؤية التي اعتمدها بيرري وغيره، إلا أنها لم توضح بشكل جيد نطاق وحدود أنشطة التسويق الداخلي.

وبغية توضيح أوجه أنشطة التسويق الداخلي قام كل من بيرري وبرشورمان (1991Berry&Parasurman) بتعريف التسويق الداخلي على أنه " التركيز على تطوير، جذب، تحفيز مع الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تلبي احتياجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية."¹⁰.

تتضح بعض الأنشطة التي يركز عليها التسويق الداخلي من خلال هذا التعريف، مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير. وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدماتية. ويشددون على ضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن. وهذا يعني أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العاملين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وتحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

يرى كرونروس (1985Gronroos) التسويق الداخلي "على أن المنظمة ينبغي عليها أن تؤثر على موظفيها باعتبارهم سوق داخلي، عن طريق تحفزهم على إدراك الأهمية البالغة لخدمة أي

9- M.Dunmore, Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy, kagan page, London (UK),2002. P19.

10- Berry,L, Parasurman,A, Services marketing starts from within , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP176,177.

الزبون. والتوجه بالسوق وانتهاج العقلية البيعية عبر محاكاة الأنشطة التسويقية الخارجية وتطبيق الأدوات الخاصة به على السوق الداخلي".

في نفس الوقت يؤكد جورج (George) على إمكانية المحافظة على الأفراد دوى المعرفة الكاملة حول أهمية خدمة الزبون بالاستخدام صحيح لتقنيات التسويق داخليا وتوجهها بالمستهلك. فيما ينظر كل من براون وفرجسون (1991.Ferguson&Brown) أن هذه الوظيفة لا تقوم على بيع المنتجات إلى العملاء الخارجيين، وانما يجب عليها الامام بالموظفين لدى المنظمة، وهذا لوجود ارتباط وثيق بين جودة الخدمة وطريقة تعامل وتفاعل الموظفين مع الزبائن، فهم يرون أن فلسفة التسويق الداخلي تركز على:

✓ الحصول ومحاولة الاحتفاظ بأفضل العاملين.

✓ القيام بتحفيز العاملين من أجل تقديم جودة أفضل .

مرة أخرى سنة 1991 عرف الباحثان جورج وكرونروس التسويق الداخلي بأنه " الاعتماد على المنظور التسويقي كفلسفة لإدارة الموارد البشرية ". وهذا ليس من خلال تطبيق هذه الفلسفة على وظيفة الموارد البشرية دون غيرها، بل الذهاب الى أبعد من ذلك من خلال تطبيقها على العاملين بالمنظمة لاعتبارهم الموارد الأهم داخل المنظمة، بحيث يجب أن تتوفر لديهم البيئة الداخلية الملائمة، بداية من انتقاء والحصول على أحسن وأكفئ العاملين، وجعل الوظائف تتلاءم مع حاجياتهم ورغباتهم، للوصول الى نسبة من رضا لديهم وتزيد من دافعتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ويضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي يستلزم الاستخدام الأمثل لأنشطة التسويقية في داخل المنظمة مع العاملين بها (السوق الداخلي).

فيما يرى كاهيل (Cahil) أنه "عملية انتقاء وتحفيز للعاملين دوى الخبرة والاحتفاظ بالعاملين الذين يملكون خبرات ومهارات توافق مع طبيعة العمل الذي يلبي حاجاتهم، فهو بذلك فلسفة التعامل مع العاملين في المنظمة كعملاء حقيقيين".

أما بالونتين وآخرون (1995Ballontyne et AL) فيعرفونه على أنه "شكل من أشكال التسويق وسط المنظمة يقوم على جذب انتباه العاملين إلى الأعمال الداخلية التي تتطلب التغيير لتطوير الأداء وتموقع المنظمة في السوق الخارجي".

من هذا المنظور، يعتبر التسويق الداخلي مصدراً للتفوق التنافسي، ويجب أن يُنظر إليه على أنه الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال توجيه السوق.

وعرفه جونسون وآخرون (1986,Johnson, Scheuing, Giada) على أنه " مجموعة من جهود منظمات الخدمات للتوعية كل العاملين برسالة وأهداف المنظمة، من خلال للتكوين، التحفيز والتقييم لبلوغ الأهداف المسطرة".

أما بالنسبة الى كوتلر (Kotler,2003) فقد عرفه على أنه: "المجهودات المبذولة من طرف المنظمة من أجل تكوين ومكافئة عملائها الداخليين، وبالأخص العمال الذين يعملون بشكل مباشر مع الزبائن، والعمل في شكل فريق لإرضاء وإشباع العملاء من خلال دعم الخدمة".

يظهر هذا التعريف أن التسويق الداخلي هو أحد أشكال الإدارة للموارد البشرية بحيث تهدف المنظمة إلى إرضاء العملاء الخارجيين.

وفيما يخص كل من رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed) فقد قام هذان الباحثان بمراجعة أفكار وأدبيات التسويق الداخلي لمدة عشرون سنة، لاستنباط مفهوم من شأنه أن يوضح الأعمال والأنشطة وحدود تطبيقها، مع تبين اللزمة التسويقية الخاصة بهذا المفهوم، حيث خلصوا إلى تعريفه على أنه "مجموعة المجهودات المخططة والمستندة على تطبيق المدخل التسويقي، لمجابهة العزوف التنظيمي للتغيير، للوصول الى التكامل الوظيفي بين العاملين في ظل تطبيق فعال للاستراتيجيات المنظمة العامة والوظيفية، ليضمن في الأخير رضا العميل".

ويتضح من هذا التعريف أنه فلسفة تبني التسويق الداخلي من خلال الجهود والأنشطة التي يقوم عليها، من أجل قبول العاملين للتغيير والقضاء على المقاومة التنظيمية، والحد من الصراعات بين الأعمال والأقسام، مع العمل بشكل متكامل ومنسق على تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، وبذلك فإن التسويق الداخلي ينظر إليه كميكانيزم يمكن من تحقيق:

• التقليل من درجة الاستقلالية بين مختلف الأقسام والإدارات. (1992Martine).

• الحد من صراعات داخل الوظائف التنظيمية.

• التغلب على المقاومة للتغيير (1993Rafiq & Ahmed).

وبحيث أن التعريف رفيق وأحمد لا يركز على قضية التعامل مع العامل كزبون، ولكنه يركز على أهمية استخدام الأساليب التسويقية التي تسعى إلى:

➤ تفعيل الدافعية (تحفيز) العاملين وارضائهم.

➤ التوجه بالمستهلك.

➤ التكامل والتعاون بين الوظائف (التنسيق الوظيفي).

التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المنظمة (العامة أو حسب الوظيفة)، لبلوغ الأهداف المتعلقة بالسوق الذي تمارس فيه نشاطها وهذا لإرضاء المستهلك الأخير.

من خلال كل ما سبق، يمكن تصنيف هذه التعريفات إلى مجموعات، وفقاً لمجال أو المقاربة التي تعتمد عليها.

- أ- التسويق الداخلي مفهوم آخر للتسيير المورد البشري.
- ب- التسويق الداخلي تطبيق لتقنيات وأدوات التسويق داخل المنظمة (على السوق الداخلي).
- ت- التسويق الداخلي شرط من شروط للوصول إلى رضا المستهلك النهائي.
- ث- التسويق الداخلي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.
- والجدول التالي يبين مختلف التعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي.

الجدول رقم (02): أهم مقاربات مفهوم التسويق الداخلي

المقاربة	الباحث	المفهوم أو التعريف
التسويق الداخلي كمبادئ لتسيير الموارد البشرية	1990 Cronross	فلسفة المنظمة القائمة على الفهم والتقدير لأدوار العاملين في المنظمة.
	2001 Ferry	التكوين المستمر للعامل في الخط الأمامي لزيادة خبراتهم ومهاراتهم التسويقية بغية استغلال الفرص السوقية.
	2003 Kotler	العمل على استدراج وتدريب وتحفيز العاملين من أجل خدمة العملاء بأحسن طريقة.
التسويق الداخلي كاستعمال أساليب التسويقية داخليا	Bersi & Morgan 1991	تطوير البرامج التسويقية موجه نحو الداخل من خلال استعمال أساليب التسويق الخارجي.
	1995 Ghilmer	نشر روح مسؤولية العمل التسويقي ضمن كل وظائف المنظمة وبيع إلى العاملين مسؤولية إرضاء العملاء في البيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأدوات لإرضاء العملاء الخارجيين	2000 Ballotin	هو مقارنة استراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	2001 Ferry	هو العمل على تمكين وتحفيز كل العاملين بالمنظمة من أجل الوعي بالعمل وتبني التوجه بالخدمة لإشباع رغبات وحاجات العملاء الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كأداة للميزة التنافسية.	Ballotin & autre 2000	من أشكال التسويق المنظمة الداخلي يركز على استدراج انتباه العاملين إلى وظائف داخلية والتي تحتاج إلى التغيير من أجل تحسين الأداء ومكانة المنظمة في السوق.
المصدر: بالاقتراس من Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy , working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.		

المصدر: بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية"، مصدر سبق ذكره،

ص39.

تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق الداخلي وخصائصه.

1. مراحل التسويق الداخلي:

شملت نشأة التسويق الداخلي ثلاث مراحل وهي: مرحلة دافعية الموظف، مرحلة التوجه بالزبون، مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير.

1.1 مرحلة دافعية الموظف:

تطور مفهوم التسويق الداخلي حسب كتابات بيري على قضية دافعية الموظف ورضاه على الأعمال التي يقوم بها، بحيث يرى أن مفهومه الأول ينبع من القناعة بضرورة التركيز على مكافئة الموظفين ارضائهم لجعلهم مستعدين لبذل المزيد من المجهودات لتحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمة، حيث رأت هذه الدراسة أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأفراد الموظفين من شأنه أن يبدي تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى الزبائن.

إذن نقطة البداية تتمثل في ضرورة الاهتمام بإشباع وارضاء الموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة أداة لقياس رضا الزبون الخارجي¹¹.

وارتكز مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة على العناصر الآتية:12

✓ العاملين كمستهلكين داخليين.

✓ المهام والأنشطة كمنتجات داخلية.

✓ إرضاء وتحفيز العاملين.

2.1 مرحلة التوجه بالزبون:

هي ثاني خطوة مر بها مفهوم التسويق الداخلي خلال مراحل تطوره، مع إسهامات كونروس التي أشارت إلى دور العاملين في الصف الأمامي "موظفو الاتصال" في العلاقة مع العملاء كونهم مسؤولين على توفير حاجيات ورغبات العملاء أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، لكي تستفيد من الفرص التسويقية المتاحة، يجب عليك العمل على امتلاك:

✓ موظفون لهم توجه بالمستهلك والسوق.

✓ موظفون لديهم كفاءات بيعية.

✓ تواجد تناغم وانسجام بين مختلف الأقسام في الشركة، حيث يهدف ذلك إلى تفعيل

التواصل بين موظفي الخدمة العملاء والموظفين الإداريين.

11- كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، ص14.

12- محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، ص15.

✓ استعمال التسويق كتقنيات وأسلوب في المؤسسة.

3.1 مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

أصبح التركيز في هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الحافز أو الدافع لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ومن هنا يشير Mecafee et Glassment إلى دور التسويق الداخلي في الوصول إلى التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة، يعتقد هذا المدخل بشكل عام أن تنفيذ استراتيجية أي مؤسسة يتطلب بشكل أساسي الجهود التسويقية الداخلية. هذه الجهود تهدف إلى حل التناقضات والصراعات الداخلية التي قد تنشأ بين الأقسام المختلفة، وتسعى في الوقت نفسه إلى تعزيز التواصل الداخلي الفعال الذي يساهم في تحقيق التنسيق اللازم بين هذه الأقسام.¹³

في هذه المرحلة، يتم توسيع نطاق نشاط التسويق الداخلي بشكل أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة على الاهتمام بمصالح المستهلك. بل يشمل أيضًا تحفيز وتعزيز دافعية الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض الوقت وليس طوال الوقت داخل الشركة) للقيام بالسلوكيات التي قد تساهم في تحقيق أهداف مؤسسة مستدامة، وتعزز من رضا الزبائن الحاليين.

و كميكانيزم ينظر الى التسويق الداخلي يمكنه¹⁴:

1.3 تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

2.3 تقليل الصراعات التي قد تحدث بين الوظائف التنظيمية.

3.3 التغلب على المقاومة للتغيير.

وقد قام وينتر (1985) بتعريف التسويق الاستراتيجي كما يلي: "هو تحليل وتخطيط وتنفيذ ورصد الأنشطة التي تهدف المنظمة، من خلال الاستفادة من الفرص وتحقيق الأهداف التي تميزها، وإدراك أنه ليس فقط قضية برنامج تسويقي يتماشى مع الشركة، ولكن أيضًا معرفة معرفة دورهم في البرنامج".

2. خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها :

1.2 هو عبارة عن عملية اجتماعية :

13- كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص16.

14- متاح على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr92885.html> تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/07 الساعة 16:48.

يتم تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة لتعزيز التفاعل والتبادل بين المنظمة وموظفيها. فلا يقتصر احتياج الموظفين على الجوانب المادية فقط، بل يتعداها ليشمل الاحتياجات الاجتماعية مثل الاستقرار والأمان والانتماء. ويتحقق ذلك من خلال تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي بفعالية.

2.2 التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من

خلال:

1.2.2 يجب التأكد من أن جميع الموظفين لديهم معرفة وخبرة كافية بالأنشطة التي يقومون بها، وأن

هذه الأنشطة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.

2.2.2 ضمان تأهيل وتحفيز جميع الموظفين لأداء واجباتهم بكفاءة.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

أ- ما هو المجال الذي تتمتع به المنظمة بميزة تنافسية؟

ب- من هم الأفراد الذين يقومون بتنفيذ الأنشطة داخل المنظمة؟

ت- ما هي الطريقة التي سيتم بها تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة؟

ث- هل تمتلك المنظمة القدرة على التفوق عن منافسيها؟

التسويق الداخلي يحمل خصائص مستوحات من تناسق أدبيات تسير الموارد البشرية و الأنشطة

التسويقية، حيث تتلخص الخصائص فيما يلي¹⁵:

❖ التسويق الداخلي ليس بأنشطة مستقلة، ولكنه يهتم بالجودة لبرامج الخدمات المقدمة للزبون

والأعمال والأهداف العامة، بحيث يشكل نموذج الأنشطة المرافقة.

❖ يعد مخطط أولي للنشاط التسويقي.

❖ تعد الاتصالات النقطة الأساسية لنجاح التسويق الداخلي، في التقليل من الصراع بين الوظيفي

كما له دور قاطع لاكتساب الميزة التنافسية.

❖ التسويق الداخلي عملية تطوعية اختيارية تمكن العاملين من الوصول الى أفضل النتائج، ويعد

فرصة للاهتمام بروح الابتكار.

❖ يرتبط نجاح التسويق الداخلي باهتمام الإدارة العليا حول تطبيقه في أعلى المستويات للإدارة

وبمدى التزام كل العاملين به.

❖ هو عملية اجتماعية تتجاوز مستوى سد الاحتياجات المادية للعاملين بل ويعمل على اعطائهم

الأمن والاستقرار في الوظيفة، الى جانب تحقيق الرضاء الوظيفي لديهم.

15-نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري (المفهوم والأهمية) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد33 / مارس2018، ص89-90.

❖ هو عملية إدارية لتحقيق التنسيق والتكامل بين المهام والأنشطة داخل المنظمة. بطريقتين¹⁶:

أ- التحقق من فهم كل العاملين حسب المستويات التنظيمية لمختلف أنشطة وأهداف المنظمة الداخلية ضمن البيئة تلبي رضا العملاء الخارجيين.

ب- التحقق من أن كل العاملين لديهم القابلية والاستعداد للقيام بخدمة العملاء الخارجيين وهذا بمعنى أن يجب على الإدارة أن تبذل جهد كبير مع العاملين لديها ان أرادت من العاملين بذل جهد كبير مع العملاء الخارجيين.

المطلب الرابع: أهداف التسويق الداخلي وأهميته.

1. أهداف التسويق الداخلي

يتكون التسويق الداخلي من أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، حيث يعمل على تسير الموظفين عن طريق تحفيز دافعيتهم بغية تحسين أدائهم وتعاملاتهم بشكل يضمن نجاح الاستراتيجيات الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها من طرف المؤسسة، وبشكل عام يهدف التسويق الداخلي إلى:¹⁷

1.1 التحقق من الفهم الواضح واستيعاب أهداف ورسالة المنظمة ونظام وطرق العمل المنتهجة داخل المنظمة.

2.1 الحصول على الالتزام الكلي للعاملين اتجاه استراتيجيات وثقافة المنظمة.

3.1 يسعى لتعزيز ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء وتحقيق جودة الخدمة.

4.1 تحفيز الموظفين وحثهم على إنجاز المهام بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه العملاء.

5.1 التحكم في التغيرات في حالة تطبيق طريقة جديدة للعمل غير التي اعتدنا عمل الأشياء بها لتحقيق النجاح.

16 -نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري (المفهوم و الأهمية) ، مرجع سابق، ص89-90.

17- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 40.

الجدول رقم (03): أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	-دفع العاملين الى الاهتمام و تفهم العملاء.
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون. - دعم سياسة التدريب الداخلي.
الهدف التكتيكي	- تفهم الموظفين لطريقة التعرف مع الزبائن. - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور «تسويق الخدمات»، ص344. 18

وهناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي:

1.1.1 تنمية ثقافة المؤسسة: تسعى المؤسسة لنشر القيم التي تساعد على تحقيق رسالتها، من بين هذه القيم: الاعتناء بالعملاء وضمان رضاهم، السرعة في تقديم الخدمات، والحرص على تحقيق الجودة في كل مرة.

2.1.1 الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: سيتم ضمان تطبيق هذه القيم من خلال وضع برامج وخطط تهدف إلى الحفاظ عليها. وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي تم تطويرها سابقاً ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.

3.1.1 تقديم السلع والخدمات الجديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم لتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.¹⁹

2. استراتيجية التسويق الداخلي تتكون من الاستراتيجيات التالية:

1.1 استراتيجية الموارد البشرية.

2.1 استراتيجية التعاون الداخلي.

3.1 استراتيجية قنوات الاتصال.

4.1 استراتيجية وسائل الاتصال.

5.1 استراتيجية ثقافة المؤسسة.

6.1 استراتيجية الهيكل التنظيمي.

18 - هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005، ص343.

19- كمال بلمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي"، مرجع سبق ذكره، ص18.

3- أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية قصوى في تلبية حاجيات ورغبات العاملين، وبلوغ أهداف المنظمة، وهذا الدور الذي يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير جو داخلي يحفز الروح المعنوية التي تنمي السلوكيات لدى العاملين الايجابية نحو منظماتهم، وهذا توضيح لهذه الأهمية بالنسبة الى المنظمة والأفراد العاملين.

1.3 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

التسويق الداخلي هو استراتيجية إدارية تهدف إلى التواصل مع العملاء من خلال تحفيز وتطوير مهارات وأداء الموظفين في المنظمة. يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات التي يقدمها أفراد المنظمة. يعتمد التسويق الداخلي على تطبيق مبادئ الإدارة والجودة في تقديم الخدمات بشكل يلبي توقعات العملاء ويضمن جودة المنتجات²⁰.

بناء أساليب وفلسفة التسويق الداخلي داخل المنظمة يعتبر المسار الذي تسلكه المنظمة نحو أسواقها الخارجية، وهو الأداة التي تعزز تميزها التنافسي في تلك الأسواق. ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المنظمة وربحياتها وتحقيق أهدافها المحددة. لذلك، يعتبر التسويق الداخلي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة من ثلاثة جوانب مهمة²¹.

1.1.3 تسير والتحكم في التغيير.

1.1.3 بناء الصورة العامة.

3.1.3 استراتيجية المنظمة.

1.1.3 تسير والتحكم في التغيير: قد تضطر المنظمة إلى إجراء تغييرات جذرية، مثل زيادة هامش الأرباح بنسبة كبيرة (من 8% إلى 33%) على سبيل المثال، أو استخدام تقنيات وأنظمة جديدة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبيرة التي عادة ما تكون غير مخططة وتأتي بشكل مفاجئ أو تفرضها ظروف معينة. في هذا السياق، يلعب التسويق الداخلي دورًا حاسمًا في قبول ونجاح هذه التغييرات.

2.1.3 بناء الصورة العامة: برأي ريتشارد نورمان (R.Norman)، فإن صورة المنظمة هي

واحدة من بين العناصر الأساسية في سياسة إدارة منظمة للخدمة من بين العناصر الخمسة (قطاعات السوق، ثقافة الخدمة، صورة المنظمة، ثقافة المنظمة، نظام التسليم)، و تمثل وسيلة إعلامية

20- عمر الجريري، مرجع سبق ذكره، ص55.

21- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص343

تستخدم للتأثير على (العاملين، سوق الشغل، العملاء، المتعاملين الآخرين ضمن النشاط مثل (حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف²²:

- أ- احتلال موقع الاستراتيجي.
- ب- الدخول بفاعلية الى السوق.
- ت- تسهيل الحصول على موارد متنوعة أو التقليل من تكاليف.
- ث- دفع سلوكيات العاملين لزيادة الإنتاجية.

ومن هنا يتضح الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي بواسطة الاتصال الداخلي حيث يتم التعريف أفراد المنظمة بنقاط القوة وتمييز للمنظمة، لبناء صورة تسمح بالتموقع في أذهان العملاء داخل الأسواق أو في القطاعات المستهدف ولذلك يقال إن كل العاملين لدى المنظمة هم سفراء محتملون لها.

3.1.3 إستراتيجية المنظمة: تقوم مجهودات التسويق الداخلي على الحد من شدة التشابك والتقليل من مستوى الصراع بين الوظائف، لأن تنفيذ أي خطة أو استراتيجية يتطلب التعاون والتكامل بين جميع العاملين والوظائف، وبناء التعهد والالتزام الخاص لتنفيذ هذه الخطط والاستراتيجيات بأفضل وجه.

2.3 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف²³:

يستفيد العاملون من العديد من المزايا والمنافع تنجم عن تبني اجراءات التسويق الداخلي نذكر منها:

1.2.3 تحقيق الرضا لدى العاملين: إحدى أهم فوائد تطبيق التسويق الداخلي هي تحقيق رضا الموظفين وتعزيز شعورهم بالاستقرار. يتضمن ذلك دراسة واستكشاف احتياجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها.

2.2.3 تطوير وتحسين مستوى الأداء لدى العامل: العمال هم أول المستفيدين من اجراءات التسويق الداخلي لاهتمامها بتوفير كل الظروف والأجواء الملائمة، اضافة إلى برامج التكوين والتدريب والصقل للمهارات وغيرها من أنشطة اجراءات التسويق الداخلي التي تهدف الى تحسين أداء العاملين وبالتالي الزيادة من افتخار والاعتزاز بالمهام الذين يقومون بها.

3.2.3 التحسين من العلاقات التي تجمع بين العاملين: بواسطة تبني اجراءات التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل للعامل الآخر داخل المنظمة، على مستوى جميع المستويات الادارية سواء أعلى

22- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص ص 545-552.

23 - ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، مرجع سابق، ص 545-552.

كانت أو أدنى، بشكل عام وبالتالي يصبح الاحساس بالانتماء للمنظمة شيئاً ايجابياً بالنسبة للأفراد العاملين.

4.2.3 احساس العامل بمعنى الوظيفة: تولد برامج واجراءات التسويق الداخلي شعور للعاملين بالمسؤولية اتجاه الوظائف والواجبات التي عليه القيام بها للوصول الى تحقيق الأهداف العامة المسطرة من طرف المنظمة والعالمين، وبالتالي يتغير هدفه من اشباع وتحقيق رغباته المادية فقط الى غاية أسمى وهي تحقيق وتلبية الحاجات العليا.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي

المطلب الأول: مكونات ومرتكزات التسويق الداخلي

1- مكونات التسويق الداخلي:

إنَّ التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها إلى مكونين و منهم من قسمها إلى أكثر حيث قسمه Bansal et al إلى مكونين رئيسيين أحدهم اجراءات خاصة بالعميل الداخلي كولاء العميل الداخلي و الرضا الوظيفي، الثقة انجاه الإدارة وأساليب ادارة و تسير الموارد البشرية من بينها الأمن و الاستقرار الوظيفي، التكوين المستمر و التحفيزات العالية، انسياب المعلومة، مشاركة العاملين، وفيما يأتي توضيح هذه العناصر²⁴:

1.1 العناصر الخاصة بالعميل الداخلي:

1.1.1 ولاء العميل الداخلي: يبين علاقة الارتباط بين العامل وبين المنظمة التي يعمل بها ومدى انتمائهم لها.

2.1.1 الرضا الوظيفي: هو تقييم خصائص الوظيفة، الثقة اتجاه الإدارة والخبرة العاطفية للعمل وتشير إلى استعداد العامل لإظهار النوايا حسنة اتجاه المنظمة، ولديه الثقة في أعمالها وأقوالها.

2.1 أساليب تسير الموارد البشرية في التسويق الداخلي: وتشمل:

1.2.1 الأمن والاستقرار الوظيفي: هذه الممارسة من مكونات فلسفة التسويق الداخلي التي تجعل من العاملين أكثر التزامها بعملهم، وعلى أتم الاستعداد لتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة من خلال تقديم تأمينات حقيقية للعاملين بأن المنظمة لن تتخلى عنهم حتى في الأزمات الاقتصادية.

2.2.1 التكوين المستمر: أصبح الحصول على المعرفة من أهم عوامل الحفاظ على التميز في السوق ، ومن بين اجراءات التسويق الداخلي التكوين و التدريب، خاصة للعاملين الذين لهم علاقة

24- بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع تفسير المنظمات نخصص تفسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، ص ص 14-16.

مباشرة مع العملاء، و هذا لحاجتهم المستمرة إلى معلومات ومعارف تسمح لهم بتحديد المشاكل وحلها لتحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة²⁵.

3.2.1 الحوافز الأكثر ارتباط بأداء المنظمة: فحصول المنظمة على عاملين أكفاء، و العمل على تكوينهم و تقدم لهم التدريب المناسب والراتب المغربي مقارنة برواتب و أجور المنظمات الأخرى، تصل بذلك الى أداء أعلى يمكنها من تحقيق ، حيث المقولة تقول: "إذا ملك العامل شيء ما، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين، " و هذا من خلال تملك العاملين للأسهم في المنظمة ، وهي أحسن طريقة تستخدمها المنظمة لكسب التزام العاملين كم أن فتح مجال تبادل المعلومات بين العاملين حول الاستراتيجية المنظمة ، النفقات و الأداء المالي يمكنها من ترسيخ الثقة اتجاه المنظمة و يرفع من التزامهم بمهام. فامتلاك المعلومات يسهل على العامل القدرة لاتخاذ القرارات الحاسمة والمناسبة وتقديم أفضل أداء، كما يمثل امتلاك وتقاسم المعلومات أداة للتغذية العكسية، تساعد العاملين تقييم فعالية أعمالهم في تحسين الأداء.

4.2.1 تمكين ومشاركة العاملين: يعد هذا الاجراء من بين الاجراءات الضرورية لتأثير في تصرفات العامل ومواقفه، وطريقة تدفعه لتقديم أعلى مستوى من الخدمات الموجهة نحو العملاء الخارجين. ويرتبط هذا المفهوم بجانبين هما: الاحترام والحرية من جانب والمسؤوليات والطموحات من جانب آخر، بحيث أن توفير محيط المشاركة وتمكين للعاملين له وقع إيجابي على تصرفات العاملين، والتي تتضح في سلوكيات الدور الإضافي extra role behaviors اتجاه العميل الخارجي مباشرة.

5.2.1 تخفيض مكانة الامتيازات: تمكين العاملين انتهاج سياسة الباب المفتوح لمشاركة المعلومات يحتم على المنظمة تقليل مستوى الامتيازات، التي تولد إحساس لدى العامل بقيمته أقل أو أعلى من زملائه، لأن التمييز بين العاملين يقلل من مستوى الابتكار والإبداع، الثقة والانفتاح وبسبب المنافسة بين العاملين.

25- بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طوالة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص ص 14-16

2. مرتكزات التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، لذا فهو يركز على عمليتين أساسيتين هما:²⁶

1.2 تسيير الاتجاهات:

أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر أساليب وطرق خاصة بالتعامل مع العملاء ونشر الفلسفة التسويقية داخل المنظمة.

2.2 تسيير الاتصالات:

وهي توفير نظام للاتصال جيد بين مختلف المستويات الادارية والتسيرية، لضمان انسياب المعلومات التي تسهل لهم انجاز الوظائف والأعمال وخاصة تلك التي تربطها صلة المباشرة بالعملاء.

المطلب الثاني: مزايا وعوائق التسويق الداخلي

1. مزايا (عوامل نجاح) التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية:

1.1 فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بالجوانب العملاء، والتي تمكنها من تفعيل عمليا الوظيفة، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.¹

2.1 المتابعة والتقويم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف.²⁷

3.1 فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل هي مجموعة من العاملين عددها محدود يتعاونون في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لبلوغ أهداف مشتركة، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة

26- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008/ 2009، ص 39.

27- محمد زاهر دعيول، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص 220.

إذ أن المرؤوسين يملكون القدرة أكثر من الإدارة العليا لتحديد المشاكل و العقبات التي تصادفهم أثناء أدائهم لوظائفهم وإيجاد ما يناسبها من الحلول لأداء الأعمال، وتعد مشاركة العاملين في العمل ضمن فرق من أهم الأشياء التي تساعد على الرفع من مستوى الولاء للمنظمة ولأهدافها، فالعمل الجماعي من بين الأدوات الجد فعالة التعرف على المشكلات ومن تم تشخيصها و العمل على إيجاد أفضل الحلول²⁸.

4.1 الحوافز: إن اشتراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها وخلق روح الانتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير. وتعد المكافآت هو تحسين أداء العاملين، وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة الاعتراف الجهود العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء²⁹.

2. معوقات التسويق الداخلي

ذكر Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، لها ارتباط أحيانا بالثقافة والمواقف المعتمد عليها، إذ يصنفها ضمن ثلاث مستويات و هي³⁰:

1.2 العوائق المفاهيمية: قد لا يلقى مفهوم التسويق الداخلي قبولا من قبل العاملين والإدارة.

2.2 عوائق الأفراد: عدم الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة رغم تبني هذا المفهوم.

3.2 قضايا تكتيكية: كآليات التغيير، تحليل التكاليف/العائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.

1. عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع العاملين.

2. ضعف فكر التسويق الداخلي.

3. وقوع صدامات بين الأقسام والأفراد.

4. عدم مرونة الهيكل التنظيمي وممارسة البيروقراطية من طرف الرؤساء.

5. افتقاد المنظمة لفكر يسهل عليها تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

28- سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010/2009، ص ص 29-31.

29- بشير العلاق، الطائي حميد، تسويق الخدمات: مدخل الاستراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999، ص 300.

30- أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 101.

المطلب الثالث: مبادئ التسويق الداخلي ومستوياته

1. مبادئ التسويق الداخلي

اختصر Jones لمبادئ التسويق الداخلي في الآتي:¹

- يمثل العاملین السوق الأول لخدمات ومنتجات المنظمة.
- ضمان عاملین يعرفون ماذا يجب علیهم انجازه.
- من بین واجبات العاملین قبول شروط أداء الخدمات داخل المنظمة.
- الاهتمام بتوفير قنوات داخل المنظمة لتبادل وتشارك المعلومات.
- اللجوء إلى البيع الشخصي.

2. مستويات التسويق الداخلي

تستخدم المنظمات حالياً التسويق الداخلي كوسيلة للتوافق وتجاوز ما يتوقعه العملاء، وبحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي:

1.2 المستوى الاستراتيجي: ويتمثل في ايجاد محيط داخلي يتصرف فيه العاملین بالشكل المرغوب فيه و الذي يتم تسهيل من خلال تطبيقات فاعلة تتمثل في ثقافة الخدمة والتكوين الداخلي ومشاركة المعلومة التسويقية بین العاملین و هذا من أجل تحسين وعي العميل الداخلي و الخارجي و الوصول الى التكامل و التوافق بينهم في محاولة القضاء على الحواجز الوظيفية التي تعيق فاعلية التسويق الداخلي.³¹

2.2 المستوى التكتيكي: ويتمثل في بيع و تصريف الخدمات وتابعاتها الداعمة والترويج للجهود التسويقية للعاملین، ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملین في مجال الخدمات لتصبح أطراف ماهرة ذات معارف و توجهات متطورة تمكن المنظمة من تقديم أحسن الخدمات وأفضلها للعملاء بحيث تشبع حاجياتهم وتتجاوز كل توقعاتهم.³²

31- زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملین في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003، ص 11.

32- بلبالي عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المبحث الثالث: تبني التسويق الداخلي.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

1. أبعاد التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي واختلفت حسب وجهات نظر كل باحث حيث لا يوجد اتفاق حولها، إذ يظهر الجدول التالي بعض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

1.1 التدريب: تعرف بأنها العملية مستمرة و منظمة يكتسب من خلالها العامل مختلف المعارف والأفكار والقدرات والمهارات التي يقتضها اداء مهام معينة أو تحقيق هدف معين³³.

يعرف التدريب أيضاً: على أنه تعديل ايجابي يتناول سلوكيات الأفراد العاملين من الناحية الوظيفية بغية اكتساب الخبرات والمعارف التي تحتاجها و الحصول على المعلومات المطلوبة، والأساليب السلوكية والمهارات والعادات الضرورية لرفع من مستوى الأداء³⁴.

2.1 التحفيز: يقوم التسويق الداخلي على زيادة التحفيز العاملين من خلال التعامل مع المهام والوظائف على أنها منتجات داخلية، وتحاول بيعها إلى العاملين.

3.1 التمكين: هو أمر ضروري يجعل العاملين يتعاملون مع الوظيفة على أنها منتج داخلي. ويقصد به إعطاء العاملين حرية التفكير، المبادرة، المراقبة والقرار بشكل مستقل.

4.1 الاتصال: هو عملية نشر وتوزيع المعلومات بين العمال، لتكوين عاملين يشعرون بانتماء كبير ولديهم حس المسؤولية، ويعد أهم أبعاد التسويق الداخلي، لأنه يخلق الفهم والوعي بين الموظفين.

5.1 ثقافة الخدمة: هي عبارة عن نوع من المواقف المرتبطة، الا أنها لاتصل الى مستوى الرضا، التي تتبين من مقارنة المنجز من الخدمة مع المتوقع، لأن جودة الخدمة من أهم اجراءات التسويق الداخلي، لأنه كلما كانت الجودة مرتفعة أصبح من السهل على العامل اكتساب هوية خاصة به والثقة في الخدمات المقدمة.

6.1 الانتقاء:

هي عملية اختيار العاملين: هو أحد الأفكار الأساسية التي يحتويها التسويق الداخلي الذي يسعى إلى التوصل لتطابق بين الأفراد العاملين والوظائف المتوفرة³⁵.

33- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار البزوي للنشر، عمان، 2011، ص61.

34- هاشم حمدي رضا التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص91.

المطلب الثاني: التوجه التسويقي الداخلي³⁶

لقد غيرت ظروف المنافسة الشديدة الكثير من المعطيات، حيث لم يعد اهتمام المنظمة منحسرا على المنافسين فقط بل أصبح من الضروري على كل منظمة تتطلع إلى كسب حصة سوقية أن تولي اهتماما أكبر بجميع الأطراف المؤثرين في البيئة التنافسية، فقد تغيرت فلسفة الحفاظ على العملاء واكتساب عملاء جدد من الاهتمام بالبيئة الخارجية إلى الإهتمام بجميع الأطراف المؤثرة لا سيما في البيئة الداخلية من خلال العمل على تحقيق نوع من التكامل بين مختلف مصالح المنظمة والعاملين بها ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه السوقي من خلال الاعتماد على عناصر مزيج التسويق الداخلي وعلاقة كل منها بالتوجه السوقي، حيث تظهر العلاقة بين التسويق الداخلي بمختلف الأبعاد المختارة والمتمثلة في الوظيفة (المنتج)، السعر (الإلتزام)، مكان العمل (التوزيع)، الترويج (الإتصال) وبين التوجه السوقي للمنظمة والذي يقوم على فعالية جهازها الإداري عموما والتسويقي على وجه الخصوص، في أهمية كل عنصر من عناصر المزيج المذكورة لتفعيل التوجه السوقي.

1. الوظيفة وعلاقتها بالتوجه السوقي: للتسويق الداخلي أثر واضح على أداء الأفراد داخل المنظمة، فهناك الكثير من المزايا التي يمنحها هذا الأخير بمختلف أبعاده والتي من بينها المنتج (الوظيفة) والذي يعبر عن المواقف والقيم التي يجب أن يكتسيها العامل والتدريب المستمر للعاملين، لصقل المهارات ومعرفة العميل الداخلي وإنجاح تطبيق استراتيجيات وخطط المنظمة. فالاهتمام بالمنتج الذي من أهم مزاياه أنه يتمحور بالأساس حول تشجيع العاملين على أداء أحسن وتمكين العامل ليكون قادرا تحمل المسؤوليات وتحقيق أكبر قدر من التفهم اتجاه استراتيجية وأهداف المنظمة فكلما تحقق الفهم الجيد للعميل الداخلي الممثل في العامل، كلما سمح ذلك من كسب رضا هذا الأخير، والذي بدوره سيعمل على تقديم خدمة مميزة للزبائن قد تصل إلى ما يعرف بالإبداع الخدمي السوقي³⁷. وفي نفس السياق هناك من يركز في هاته النقطة على أهمية تفاعل إدارة المؤسسة مع العاملين الذي ممكن

35 -نظام موسي سويدان، عبد المجيد البراري إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص05.

36- هاشم حمدي رضا التدريب والتأهيل الإداري، مرجع سابق، ص91.

37 - آسيا سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في المجمعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها - رسالة ماجستير غير منشورة، 2017.

أن يحدث من خلال التفاعل بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين وكذلك من خلال التمكين ومشاركة العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات العملاء الفورية ومنحهم الحرية في التعامل ضمن أطر قانونية تخدم الزبون، وهذا السلوك في التعامل مع الموظفين سيثجع العاملين على الإهتمام بالعملاء ومختلف الأطراف المتعاملة مع البنك والعمل على كسب رضاهم³⁸.

2. **السعر (الإلتزام) وعلاقته بالتوجه السوقي:** ينظر الى السعر الداخلي من خلال ثلاثة مستويات³⁹:

1.2 **تكلفة الفرصة البديلة:** يرى بعض الباحثين على غرار زايتهامل (Zeithaml) أن السعر الداخلي يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة، أي كل ما تخلى عنه العامل من منافع أو فرص عمل لدى مؤسسات أخرى مقابل قبوله العمل لدى المؤسسة.

2.2 **التكلفة النفسية:** تعبر عن المصاريف التي دفعها العامل من أجل رفع معارفه وتبني طرق حديثة في العمل خاصة بالمؤسسة والتخلي عن الطرق التقليدية المتبعة.

3.2 **التكلفة العاطفية:** تشير إلى التكلفة التي يتحملها العامل عندما يتحتم عليه التحكم في عواطفه ومشاعره وسلوكياته عند عملية انتاج الخدمة خاصة عند التعامل مع زبائن غير لبقين.

بناءا عليه فإنه من البديهي أن تعمل المنظمة على تحقيق رضا الموظف في هذا الجانب والذي هو مرهون بمجموعة من العوامل والإجراءات التي يفترض بالإدارة توفيرها وتكريسها على أكمل وجه حتى يتم خلق تلك الرغبة في العمل بجدية ومردودية وفعالية ولعل من بين أهم هذه العوامل نذكر البرامج التدريبية والمكافآت المادية والمعنوية التي تمثل الحجر الأساس في تشجيع الموظف على تقديم أفضل جهد وأكبر طاقة في العمل، وتحسيسه باهتمام الإدارة برأيه ورضاه وهو ما سيكون له أثره على الإستراتيجية التسويقية بمختلف أبعادها، فالمنظمة الواعية هي التي تستثمر إدارتها جميع الفرص المتاحة لتكسب ولاء موظفيها وتحسسهم بأنهم أحد أهم الأصول فيها وهو ما سينعكس حتما على سيرورة النشاط داخل المنظمة وسيساعد على تكريس الجهود التنظيمية على مختلف الأصعدة مما قد

38- أفنان الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 (العدد 31)، 2014.

39- Conradie, E. S. The Influeene of Internal Marketing, Elements on the Brand Awareness of Car Rental Customers- doctoral thesis, 2012.

يسمح بتوليد أفكار جديدة تصب في مجملها في بلوغ ثقافة سلوكية خاصة بالمنظمة مما يجعل لهاته الأخيرة توجهها سوقيا وسلوكيا مميزا لها يبدأ برضا الموظف وينتهي برضا العميل.

3. الترويج (الاتصال) وعلاقته بالتوجه السوقي: يرتبط الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المؤسسة والتي تعنى بنشر وتزويد العاملين بمختلف المعلومات الخاصة باستراتيجية المؤسسة وأهدافها ورسالتها وكذا المعلومات المرتبطة بوظائفهم والتي تساعدهم على أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه.

يمثل الاتصال عنصرا محوريا في نشاط أي منظمة، فإذا كان العاملون يمثلون العامل التنظيمي المؤهل لاستيعاب الأفكار المبتكرة التي تقوم باستغلال المميزات وتجنب التحديات في تحقيق الأهداف والحفاظ على موقع المؤسسة في إطارها التنافسي فإن عملية الاتصال والتفاعل بين العاملين مع بعضهم وتفاعلهم مع الإدارة تمكنهم من فهم المحيط الداخلي وتفادي صراعات العمل⁴⁰.

فأهمية الاتصال داخل المنظمة على علاقة مباشرة بكفاءة الأفراد في ممارسة مهامهم والتي ستعكس على مردودهم ومن ثم جودة خدماتهم المقدمة والتي ستدفعهم للاهتمام الدائم بالمعلومات المتعلقة بنشاط المنظمة داخليا وخارجيا. ولا تقل أهمية الاتصال داخل المنظمة بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم عن أهمية هذا الأخير بين الموظف والزبون حيث كلما كانت قنوات الاتصال الداخلية مرضية للموظف كلما عمل هذا الأخير على تفعيل اتصالاته وتعامله مع العملاء، إذ أن فهم العميل والدراية بحاجاته هي أهم العوامل المطلوبة لتكريس التوجه السوقي حيث يؤدي الاتصال وظيفية حيوية تؤثر وتتأثر بعملية اتخاذ القرار لأنه يمثل الحلقة الرابطة بين إدخال ومعالجة البيانات والمعلومات التي تساعد إدارة المؤسسة على ممارسة نشاطها في مختلف المجالات لاسيما تلك المتعلقة بالجانب التسويقي، ، فلا يمكن تجاهل أهمية الاتصال داخل المنظمة في تأثيره على مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجيتها التسويقية.

4. التوزيع وعلاقته بالتوجه السوقي: يعبر التوزيع في التسويق الداخلي عن مكان العمل سواء قريب كان أو بعيدا عن مكان إقامة العامل، ظروف عمل الموظفين والتي تشمل مختلف الجوانب المادية كالوسائل والتجهيزات، تصميم البيئة الداخلية التي يتم فيها إنتاج الخدمة...الخ، بالإضافة إلى الجوانب الغير مادية كالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فمهمة قادة هذه الأخيرة مطالبون بمعرفة حاجات عملائها الداخليين الحالية والمستقبلية، كل هذه العوامل يؤثر وجودها بصورة متوازنة ومتوافقة مع حاجيات ومتطلبات ممارسة العمل داخل المنظمة وعلى مردودية الموظف وتعامله مع الزبائن الخارجيين، وكذا مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة، وهما سيعزز الثقافة المنظمة التي

⁴⁰ -Conradie, E. S. The Influen of Internal Marketing, O.P.

ستتسم بكثير من الكفاءة والفعالية، السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المتفوقة للزبائن وبالتالي الأداء المتفوق المستمر للمنظمة أو لأعمالها وهو ما يمثل التوجه السوقي.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الداخلي

1. المزيج التسويقي الداخلي

إن الأسس التسويق العلمية ، أنشطة مع كامل مزيجها التسويقي كانت ، أو ما له صلة بنظريات التسويق الحديثة هي واحدة، ويكمن الاختلاف في متطلبات تبني والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج أو الخدمة الموجهة للتسويق⁴¹.

وبالتطرق لتعريف التسويق من طرف كوتلر ، فهو التعريف المتفق عليه من معظم أهل الاختصاص، بحيث يعرفه على أنه "جهد فردي موجه لتلبية الرغبات و الحاجات بواسطة التبادل"، إذ أن العلاقة التي تجمع بين المنظمة العامل عبارة عن علاقة تبادلية، لا يكون هذا تبادل مؤقت يزول عند نهاية الصفقة، ولكنه مستمر و دائم مادام العامل لم يغادر أو ينسحب، أو أن المنظمة قامت بتوقيفه و التخلي عنه، وبمفهوم آخر يمكن القول أن المنظمة عندما تعرض الوظيفة على العامل، فهي تعرض عليه في الحقيقة فرصة الانتماء إلى فريق عمل أو المنظمة تعمل على بلوغ مجموعة أهداف في فترة زمنية محددة، مقابل التزمه بتطلعات المنظمة.

ومن زاوية منطق التوازن الذي يتحكم في هذا التبادل، فإنه يجب على المنظمة السعي إلى تحسين وتطوير مجهودات تمكنها من الاستمرار في هذا التبادل، لتحقيق أهداف الطرفين وذلك بواسطة بعض المهام كما يلي:

• تحليل وتجميع المعلومات (تنفيذ بحوث التسويق الداخلي).

• تصميم وتشكيل المنتج الداخلي (الوظيفة) مع تبين المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوبة، والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية... وغيرها من الاجراءات التي تدخل في عناصر المنتج الداخلي.

• القيام ببعض النشاطات الترويجية كالتحفيز وزيادة نسبة التمكين والاتصال الداخلي للتأثير على الالتزام والتنفيذ.

• توفير بيئة عمل ملائمة.

41 ساهل سيدي محمد، أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، غير منشورة، ص135

التكامل والتناسق بين هذه الأعمال أو الوظائف تكون المزيج التسويقي. وبالعودة الى مكونات أو عناصر التسويق الداخلي، نجد جملة من الباحثين من بينهم (Berry, 1981 ; Flipo, 1989 ; Trumbly & Arnold 1982 ; Gronroos, 1986). يؤكدون على إمكانية تطبيق مكونات المزيج التسويقي (Ps04) على السوق الداخلي.

ويرى فليبيو 1986 أنه يمكن تطبيق هذه المقاربة التقليدية (Ps04) على السوق الداخلي بالشكل التالي⁴²:

• **المنتج:** هو الوظيفة بحيث يتم تصميم وتشكيل الوظيفة بطريقة تسهل جذب أحسن وأفضل الأفراد يدعى بجاذبية الوظيفة.

• **السعر:** هو التكلفة النفسية التي يتحملها العامل عند التعامل مع عملاء عدوانيين أو غير لبقين اذا كانت الوظيفة غير جاذبة.

• **الترويج:** وهو القنوات الداخلية لاتصالات.

• **التوزيع:** قرب أو بعد مكان العمل العامل عن مقر اقامته.

فيما يرى رفيق و أحمد أنه يمكن تطبيق هذه المقاربة المزيج التسويقي الأوسع (Ps07) كما يلي⁴³:

• **المنتج:** هو مجموعة القيم والسلوكيات التي يجب على العامل التحلي بها مع التدريب الدائم، للرفع من مهارات واكتساب المعرفة لدى الزبون الداخلي لتحقيق استراتيجيات المنظمة.

• **السعر:** تمثل تكلفة تطوير مهارات العامل واكتساب المعرفة، بالإضافة إلى التكلفة النفسية لتجربة أساليب جديدة في العمل وتخليه عن الطرق التقليدية، ما يُعرف بتكلفة الفرصة البديلة.

• **الترويج:** تعبر هذه العبارة عن جميع وسائل الاتصال الداخلي واستراتيجياتها، سواء كانت عبر التفاعل المباشر أو الإعلانات، وأيضًا لوحات الإعلانات والمناشير.

• **التوزيع:** يرمز إلى أماكن عقد المؤتمرات والاجتماعات أين تعرض الإجراءات الجديدة والمهام الازم تنفيذها.

• **الدليل الملموس أو المادي:** تعبر عن بيئة العمل الطبيعية، وفي بعض الأحيان السياسات والأعمال التي توكل للعاملين، اما بواسطة المؤتمرات أو تكوين خارجي مثل التكوين في الجامعات.

⁴² Paivi Voima, Internal relationship management, Broadening the scope of internal marketing, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledge 2000, P240.

⁴³ Ahmed & Rafik, pp, 28-63

- **العمليات:** وتشير إلى أساليب تسليم المنتج الداخلي، وهي كل المهام والاستراتيجيات وأساليب العمل، التي يتم تناقلها اما كتابية أو شفويا عن طريق وسائل الاتصال الداخلي.
- **المشاركون (الأفراد):** وتعتبر عن العلاقة التي تجمع العامل ومسؤوله المباشر ونوع الإشراف.

2. المزيج التسويقي للأفراد

يحتوي المزيج التسويقي للأفراد العاملين بالمؤسسة على خمسة عوامل تسمى بـ **les 5 c**:⁴⁴

1.2 محور القدرات: l'axe des compétences

ومن خلاله يتم فهم سياسات القدرات البشرية، وكذلك سياسات التكوين وتطوير القدرات.

2.2 محور مسيرة العمل: l'axe carrière

ومن خلاله يتم فهم سياسة التوظيف، تطور مسيرة العمل ومختلف الترقيات، سياسة حركية للأفراد داخل المؤسسة والمناصب التي شغلوها ولو من غير ترقية، السياسة المتبعة خلال إنهاء الموظف لمسيرته الوظيفية وكيفية إحالته على التقاعد.

3.2 محور التعويض: l'axe compensation

يتم من خلاله فهو سياسة دفع أجور الموظفين مقابل ما يقدمونه من أعمال، مجهودات سياسة التنبؤ والفتنة والاحتياط، مخططات الادخار والتوفير التي تضعها المؤسسات من أجل موظفيها، والمزايا الاجتماعية.

4.2 محور التعاون والتكرار: l'axe coopération

ويتم من خلاله فهم سياسة دفع الأجور للموظفين، والسياسة المجتمعية، وسياسة التنمية المستدامة.

5.2 محور الاتصال: l'axe communication

فيما يخص الاتصال، يبدو واضحا أن أي مؤسسة تعتمد عليه لأنه أساس جميع العمليات، وبذلك يجب عليها أن تهتم به لتفعيل عملياتها وتحقيق أهدافها وفي الأخير يمكن القول أن ممارسة التسويق الداخلي فعليا تختلف كثيرا عن التخطيط النظري له، كما أنه ليس بالشيء السهل إطلاقا، فنجاحه يتوقف على الأداء الجيد لكل قسم ووظيفة كل مسؤول، وعلى الأداء الجيد للإدارة والمؤسسة ككل.

⁴⁴ -Yves Réale et all, « le DRH Stratège », édition d'organisation, paris, France, 2006, p104.

الجدول (04): عناصر أنشطة التسويق الداخلي.

الباحث	العناصر
Gronroos 1990	تباين الأدوار لدى العاملين، تطوير وتدريب العاملين، مكافأة العاملين، العلاقات بين العمال، الاتصالات الداخلية، الدافعية لدى العاملين، التفاعل بين العاملين والعملاء.
Forman & Money 1995	تطوير العاملين، التحفيزات والمكافآت، اعلام وتوضيح العاملين برؤية المنظمة.
Gilmore & Carson 1995	تلاحم في النشاط التسويقي الداخلي والخارجي، تنفيذ المزيج التسويقي الكلاسيكي على العاملين، التكوين على الأساليب التسويقية، تفعيل التواصل الداخلي لتبيين مهام العاملين، تمكين العاملين، تحسين العلاقة بين العاملين و الرؤساء،
Pitt & Forman 1999	قيمة التبادل بين العملاء الداخليين والموردين الداخليين.
Kotler 2003	إلى تعزيز ثقافة الخدمة، تطبيق المبدأ التسويقي في إدارة الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية لجميع الموظفين، وتحفيزهم ومكافأتهم.
Rafiq et al 2003	اغراء العاملين، التكوين والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعيين والانتقاء، الاتصال الداخلي التنسيق والتكامل بين المهام، المشاركة والتمكين.

Source: Keller,S, et al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations, Journal of Business Logistics, Vol27, 2006, p112.

من خلال النظر إلى المقدمة السابقة، يمكننا أن نلاحظ أن العديد من الباحثين والكتاب يعرضون بعض الأنشطة والأعمال كعناصر أو أبعاد تساهم فعلا في تنفيذ التسويق الداخلي. وبالتالي، يركزون في بحوثهم على هذه الأنشطة.

من ناحية أخرى، يرى آخرون أنه يمكن تقليد جهود التسويق الخارجي، بما في ذلك تحسين المزيج التسويقي، على السوق الداخلي. وهناك اتفاق على أنه يمكن تطبيق جميع تقنيات وطرق وأساليب التسويق على السوق الداخلي.

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

1. نموذج إسقاط التسويق الخارجي على الداخلي

وبناء على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدماتية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها، تم اقتراح نموذج يجمع بين عناصر المزيج التسويق الداخلي يضم مختلف الأنشطة التي تلعب دور مهم في تنفيذه داخل المنظمات الخدمة ويحاكي مزيج التسويق الخارجي، هذا توضيح حول أبرز عناصر هذا النموذج.

1.1 المنتج الداخلي [الوظيفة]

يعد تعيين المهام والمسؤوليات والواجبات للموظفين أمراً ضروريا لترجمة مهمة المنظمة وأهدافها على أرض الواقع. وبعبارة أدق هي محصلة للخطوات التالية⁴⁵:

• تحليل المهام والوظائف من خلال تقسيمها إلى مكوناتها الرئيسية وهي:

• ضبط مواصفات الوظيفة.

• ضبط مواصفات المكاف بالوظيفة.

• تصف هذه الخطوة الإنتاج الفعلي للوظيفة، والذي يعرف بأنه مجموع المهام التي أنجزها الفرد

في موقع وإطار زمني محدد، مما يوضح مفهوم المنتج أو الوظيفة الداخلية⁴⁶.

• ويشير هذا التعريف إلى نقطتين أساسيتين وهما:

• المنتج الداخلي عبارة عن مواقف وجهود غير ملموسة.

• يجب أن تكون المواقف والجهود التي تظهر الانتماء داخل منظمة أو مكان عمل معين في وقت

معين، مما يشير إلى الحاجة إلى أن تكون جزءاً من المنظمة.

45- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2002، ص ص 40، 48.

46 - Joel Couden, Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition BERGER LE VAU P116, 1997.

وُثِّقَ أيضاً على أنها " ربط محتويات الوظيفة والمؤهلات والحوافز لصالح الموظفين والاحتياجات التنظيمية".⁴⁷ وهذا تطرق له **بيري** وزملاؤه في أن الوظيفة يجب أن تشكل و تصميم حسب رغبات العاملين.

ومن هنا يرى أنه يمكن عرض المنتج الداخلي على مستويين: استراتيجي وتكتيكي. من الناحية الاستراتيجية، يعبر عن القيم والمواقف اللازمة لتنفيذ الخطة. من الناحية التكتيكية، يتضمن تنفيذ الإجراءات وطرق خدمة العملاء الجديدة⁴⁸.

وهذا أمر طبيعي جداً، حيث يتم تصميم وإعادة تصميم المنتج الداخلي أو الوظيفة على مستوى المنظمة. وذلك لأن أي عمل يمكن تنفيذه بطرق مختلفة، وقد تتطلب بعض الظروف اعتماد استراتيجيات محددة. وبالتالي، يجب أن يتحلى الموظفون بقيم ومواقف تتناسب مع تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية.

بمعنى أن يتضمن المنتج أو الوظيفة الداخلية إكمال المهمة الروتينية، ولكن أيضاً التكيف مع التغييرات والمتغيرات التنظيمية مع الحفاظ على التوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها ضمن رؤيتها ورسالتها.

نظر المنظمة إلى الوظيفة كمنتج داخلي، مع مراعاة المهام والواجبات والمبادرات الجديدة وتوقعات الموظفين لتطويرها بناء على المتطلبات البحثية أو البيئية. من خلال التأثير على القيم والمواقف والسلوكيات، يجب على المنظمة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات لتلبية تطلعات الموظفين، بما في ذلك مزايا مثل الأمن الوظيفي والنمو الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة والاعتراف. ويرغب فيها الموظفون مثل العناصر التالية⁴⁹:

- المكافآت النقدية.
- الحاجة إلى التكوين والتطور.
- مستوى المسؤولية.
- نسبة المشاركة في اتخاذ القرارات.

47- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص50.

48- Rafiq & Ahmed, OP, Cit, p28.

49- Rafiq & Ahmed, OP, Cit, p28.

• فرص الترقية وتطوير الوظيفي.

ومن خلال ما سبق يمكن الخروج بالنقاط التالية:

1.1.1 تشكيل وتصميم الوظائف يخضع الى:

• أهداف المنظمة ومقتضيات الأداء التي تقتضيها التغييرات.

• مدى تلبية الوظائف لاحتياجات الأفراد العاملين وتطلعاتهم.

2.1.1 للاستفادة من مزايا الوظيفة، يجب أن يوافق الأفراد على أداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان وزمان محددين، وقبول أهداف المنظمة والانتماء إليها.

من خلال النقطتين السابقتين (1،2) يمكن تكهن جوانب التبادل (أطراف القيم أو الأشياء محل التبادل) كما يلي:

أ- الطرف الأول المنظمة بكل جوانبها (مظهرها، ثقافتها، العلاقات بين أفرادها، هيكلها التنظيمي).

ب- القيمة التي تملكها، الوظيفة بكل مكوناتها (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) وهي بمثابة بطاقة الانخراط أو الانتماء إلى المنظمة.

ت- الطرف الثاني العامل (العميل الداخلي) بكامل استعدادات وجهوده ومهاراته وإمكانياته.

ث- القيمة التي يمتلكها، الالتزام في العمل والجهود التي يبذلها لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها.

2.1 السعر الداخلي[الالتزام]:

يشير سعر قبول العمل في منظمة إلى التكلفة النفسية لاعتماد أساليب جديدة ، والتخلي عن الطرق التقليدية ، واحتمال التضحية بالفرص البديلة⁵⁰.

يرى أحمد ورفيق أن العاملين قد يبالغون في تقدير تكلفة الفرص البديلة، مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير. حيث يتحتم على المنظمات شرح الفوائد وتقليل المخاوف وتقديم المعلومات اللازمة لإقناع الموظفين بقبول إجراءات جديد.. ولكن الى أي حد يمكن أن تخدم هذه النظرة مفهوم التبادل الداخلي؟

⁵⁰ - Rafiq& Ahmed,OP, Cit,p28.

قبول وظيفة جديدة أو ترتيب عمل لا يعني التخلي عن الوظيفة السابقة. قيمة الفرد هي التزامه تجاه المنظمة، وبذل أقصى الجهود لتحقيق الأهداف. هذه القيمة ليست مجرد جهد بدني وعقلي، ولكنها تشمل أيضا المهام والواجبات المنجزة. يجب على الموظف تقديم الالتزام كقيمة مقابل الفوائد التي يتلقاها من كونه جزءا من المنظمة، وفيما يلي أكثر تفصيل لهذا المعنى.

تشير أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الى أن الالتزام لدى الأفراد العاملين ينظر إليه من جهة الدوافع، بمعنى ما هي الدوافع التي تؤدي الى الالتزام؟ ومن هذا المنظور يمكن التمييز بين مستويين:

1.2.1 الالتزام الناتج عن التفاعل بين أهداف المنظمة والعامل يتم تعريف الالتزام على أنه "مدى التزام الموظفين بأهداف وقيم المنظمة ، وقبولهم والترويج لهم برغبة في البقاء ، الناتجة عن الالتزام الشخصي".⁵¹ وعليه فإن الالتزام يكون نتيجة:

• قبول أهداف وقيم المنظمة.

• العمل على مساعدة المنظمة لبلوغ أهدافها.

• العزم على المكوث في المنظمة.

2.2.1 هناك توجه آخر يرى أن الالتزام ينشأ بالتوافق مع مجموعة من رهان الجانب النفسي، حيث يخاطر الأفراد بفقدان الاستثمارات المتراكمة (على سبيل المثال، الروابط الاجتماعية والمهارات) إذا غادروا، مما يجعل المغادرة أكثر تكلفة.

في حين طور كل من ماير وألان (Mayer&Alan,1997) نموذج لتقدير مستويات الالتزام أفضى الى ضبط ثلاث مستويات من التزام العاملين كما يلي⁵²

الالتزام المؤثر، الالتزام من أجل الاستمرار، الالتزام المعياري.

⁵¹-Cemile C, Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction : A Field study of Tax Office Employees, working paper in Mersin University, Turkey .2018 ,P139

⁵²-Ibid, p.041

أ- **الالتزام المؤثر:** يشير إلى رغبة الفرد في البقاء في منظمة بسبب التوافق الوظيفي والأهداف المتسقة، ودمج عملهم ومهاراتهم.

ب- **الالتزام من أجل الاستمرار:** يشير المفهوم إلى الدافع للبقاء في وظيفة بسبب الضغط المالي، حيث لا يستطيع الأفراد تحمل تكاليف المعيشة بمفردهم إذا تركوا العمل.

ت- **الالتزام المعياري:** يشير إلى أن العامل يشعر بأنه محاصر ومقيد في المنظمة بسبب ضغط الآخرين.

ويضر المستوى المنخفض من الالتزام الفردي بأداء المنظمة، مما يتسبب في الغياب المتكرر، وعدم الرغبة في العمل، والواجبات المهملة، والموظفين الذين يبحثون عن فرص أفضل في الخارج، مع آثار سلبية على حياتهم أيضا..

وعليه يجب أن تركز المنظمة على التزام العامل من خلال جهود وبرامج التسويق الداخلية للاحتفاظ بالعاملين، في حين يفكر معظمهم في المغادرة⁵³. حيث تتمثل هذه الجهود في:

- تدعيم الوظائف لتلبية تطلعات الموظفين واحتياجاتهم، وإشراكهم في صياغة السياسات والبرامج.

- توحيد مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها من خلال تقاسم الأرباح، وخصم نسبة مئوية لاستحقاقات الموظفين، ومواءمة مصالحهم.
- جذب موظفين جدد تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة إلى زيادة التوافق، مما يؤدي إلى مزيد من الالتزام.

من المرجح أن المنظمات التي تظهر للموظفين أنها تقوم بجذبهم والاحتفاظ بهم لديهم التزاما قويا اتجاهها، والذي يتأثر بالعمل الإداري، وخاصة جهود التسويق الداخلية.

3.1 التوزيع [مكان العمل].

يشير التوزيع إلى القنوات أو الأطراف التي تقدم المنتجات للمستخدمين النهائيين ، على مستوى المؤسسة ، ويعتقد أن التوزيع يضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وتحديدًا موظفي

53- محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص211.

الخطوط الأمامية ، أو هو مكان العمل بما في ذلك⁵⁴ ، وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل

• مستوى الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، أي المصلحة التي ينتمي إليها العامل.

• البيئة المادية وتشتمل المباني القاعات وأماكن الاجتماعات يتم فيها عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات الواجب تنفيذها. قد يشارك الوسطاء مثل الاستشاريين ووكالات التدريب لتقديم برامج التدريب⁵⁵.

• التفاعل الداخلي بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي، والتكامل بين مختلف المستويات والأقسام.

يمكن أن يؤثر التوزيع أو مكان العمل في مؤسسة الخدمة على كل من العاملين والعملاء. من خلال العناصر التالية:

1.3.1 البيئة المادية (الدليل المادي): عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.

2.3.1 العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.

3.3.1 الأفراد (المشاركون): في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف والزبون معا.

حيث تمثل هذه العناصر نقطة تقاطع المزيج التسويقي الداخلي والخارجي، مما يؤثر على تطابقها.

2. نموذج Berry (1981) للتسويق الداخلي

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

⁵⁴-Yang,J, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel

and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.electronic page.

⁵⁵-Rafiq & Ahmed,OP, Cit,p32.

* الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

• اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

• تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل (02) يبين نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

يجب على المنظمة تصميم وتشكيل الوظائف التي تساهم في اعتبار الموظفين كمستهلكين واعتماد تقنيات التسويق، وخدمة احتياجات المنظمة وزيادة رضا الموظفين بطريقة تساهم في:

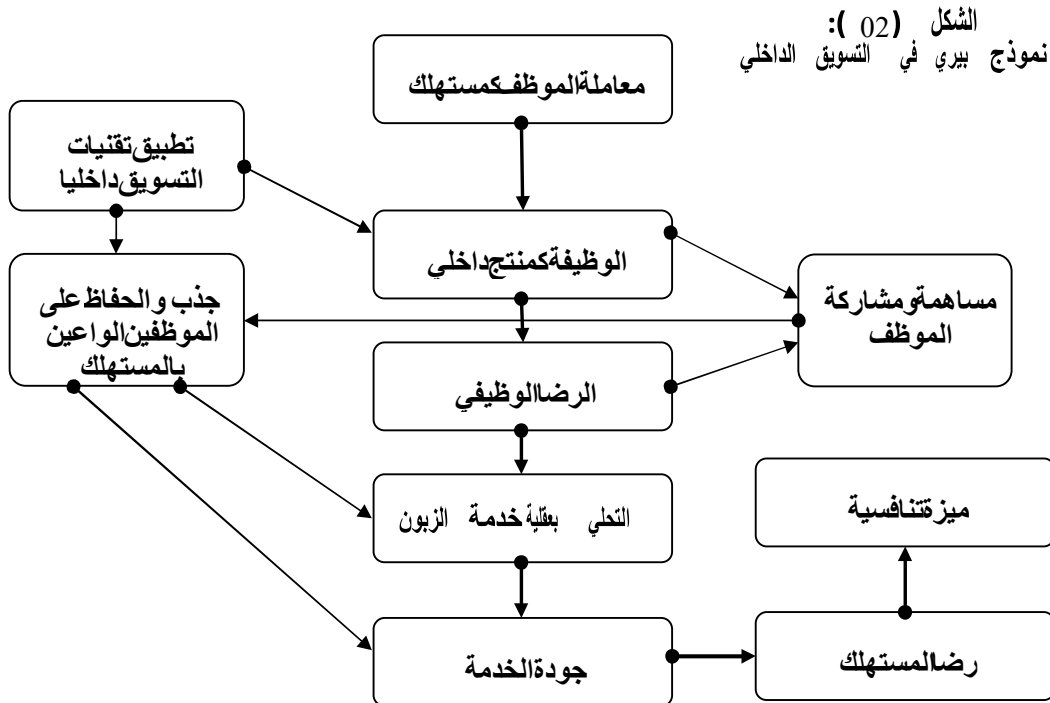
• تلبية حاجات ورغبات العاملين.

• إتاحة الفرص للعاملين في الاندماج والمشاركة في قرارات وخطط وسياسات المنظمة.

• استقطاب والاحتفاظ بأحسن العاملين.

يؤدي إرضاء العاملين إلى الرضا الوظيفي، وجذب العاملين الموجهين نحو العملاء والاحتفاظ بهم، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية لتقديم خدمات عالية الجودة وزيادة حصص السوق

الشكل رقم (03) نموذج بيرري للتسويق الداخلي



Source : Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, 225 .

3. نموذج Grönroos (1985) للتسويق الداخلي.

يعتمد النموذج على فكرة أن التسويق التفاعلي يفتح فرص التسويق، والتي لا يمكن استخدامها بدون موظفين موجهين نحو المستهلك ومدرّكين لخدمة العملاء ومهتمين بالمبيعات.، والشكل (03) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم:

● برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجية في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

● سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلئم الأفراد الذين سيشغلونها.

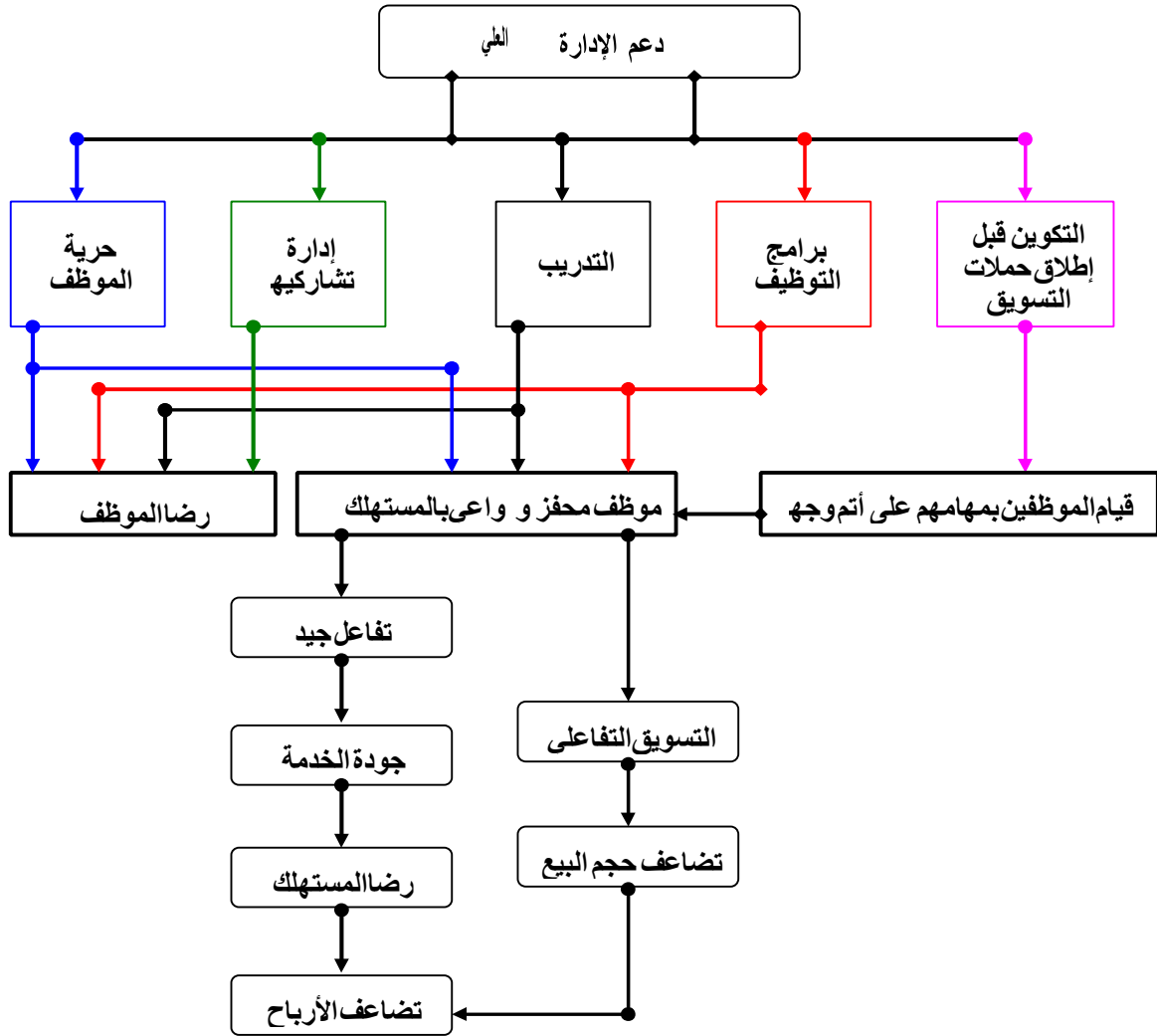
● الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

● دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

● إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

● التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدرّكين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصل المنظمة في السوق.

الشكل (04) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



Source : Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 226.

4. نموذج Rafik et Ahmed (2000) للتسويق الداخلي.

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، طور رفيق وأحمد نموذج يبين طريقة تطبيق التسويق الداخلي من خلال دراسة العلاقات المترابطة بين عناصر التسويق الداخلي، وتعزيز بيئة عمل تعاونية، والشكل (04) يوضح هذا النموذج.

ويتضح من خلاله أن التطبيق الناجع للتسويق الداخلي، يكون عن طريق علاقات مشتركة بين الأنشطة التالية:

• تبني تقنيات تسويقية داخليا.

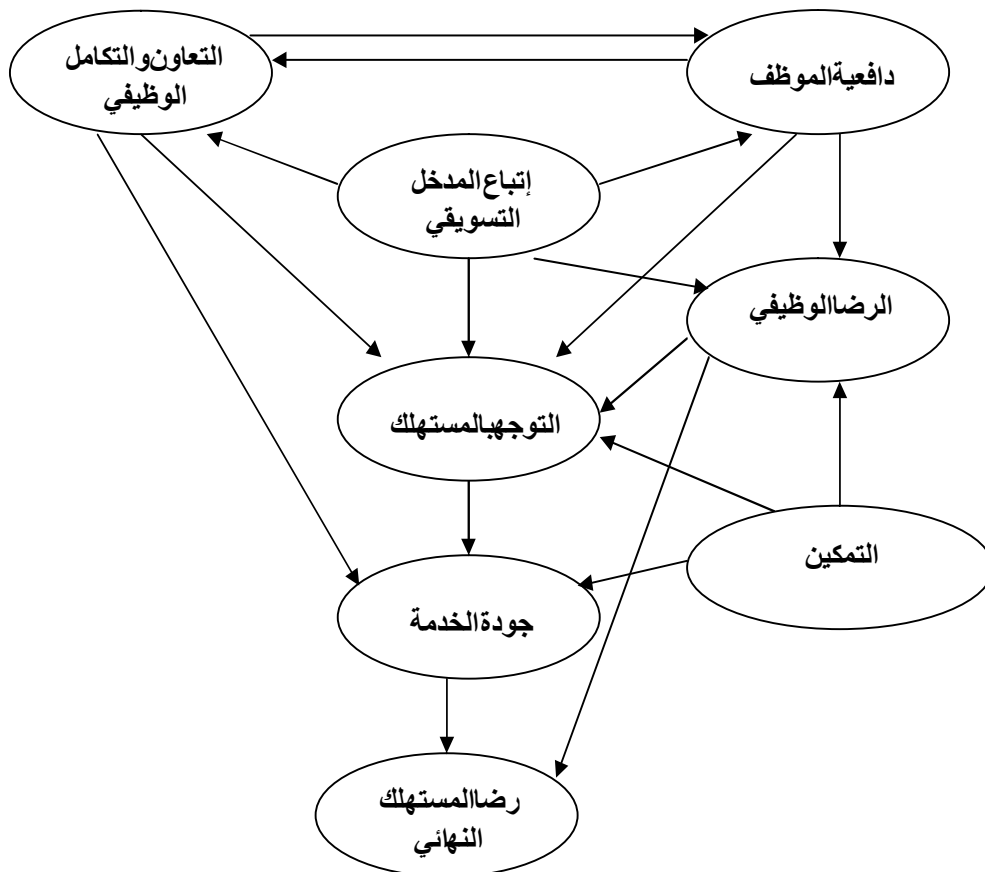
• التحفيز.

• التنسيق والتكامل بين لوظائف.

• التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين، والتوجه بالمستهلكين، وتقديم خدمات عالية الجودة لاكتساب مكانة تنافسية في السوق.

الشكل (05): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



Source :Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 231.

خلاصة الفصل:

بناءً على ما تطرقنا له من خلال هذا الفصل من مراحل تطور التسويق الداخلي، أهداف وعناصر المزيج التسويقي الداخلي والسوق الداخلي للمؤسسة تبين لنا الجدول الكبير الذي يثيره موضوع التسويق الداخلي وهو ما يعكس أهميته، حيث أصبح من الواضح أن كل مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو نوعية الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها تسعى لاستخدام التسويق الداخلي كأداة فعالة لتحقيق الترابط والتواصل مع موظفيها أولاً، ثم أسواقها المستهدفة. وهذا التواصل والترابط هو مسؤوليتها اتجاه العاملين فهي توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل من أجل فض الصراعات بين الوظائف والأقسام، وبروح التعاون والتنسيق والتكامل، السهر على اكتسابهم للمعارف والمهارات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي كما تعمل على تحقق لهم قدر من الرضا الجيد لموظفيها وهذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصول الموالية.

الفصل الثاني

أداء المؤسسة

تمهيد:

تعرف البيئة الاقتصادية بشدة تنافسيتها وتزايد متغيراتها ، وتعتبر الكفاءات البشرية من بين أهم المحددات الأساسية للميزة التنافسية، حيث يتوجب على المنظمة إعطاؤها قيمتها الحقيقية ويبقى الشغل شاغل للمنظمة هو الحصول على اكبر قدر ممكن من الإمكانيات لمنحها زيادة تنافسية ، وهذا ما يحتم عليها كفاءة عالية في التسيير لان تنمية وتسير الكفاءات البشرية المستقبلية التي من شأنها أن تعطي الدفع القوي لتعزيز مكانة المؤسسة وتموقعها الجيد في جملة المؤسسات ذات مستوى التنافسي والأداء الفعال هي احدي العناصر الهامة والحتمية التي تسمح بالإجابة عن التوقعات النظام وتضمن بشكل جيد الكفاءات المطلوبة.

المبحث الأول: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء

المطلب الأول: التعريف بمصطلحات الأداء.

يعتبر الأداء مفهوماً أساسياً ومهماً للمؤسسة بشكل عام. فهو يمثل تجميعاً شاملاً لجميع فروع ومجالات المعرفة الإدارية. وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الأداء من خلال مختلف الاتجاهات الفكرية لهم. وبالتالي، فإن تحديد مفهوم الأداء يبقى ضرورة ملحة ومسألة معقدة يجب الاهتمام بها. وسنعمل على توضيح هذا المفهوم من خلال ما سيتم ذكره فيما يلي:

1- تعريف ومكونات الأداء.

من خلال هذا المقال، سنستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون والمختصون حول مصطلح الأداء. كما سنسلط الضوء على الاختلاف الكبير بين هذا المصطلح وبين مصطلحات أخرى يعتبرها البعض مرادفات للأداء، على الرغم من أنها في الواقع تمثل مكونات له.

1.1. تعريف الأداء.

أصل كلمة "الأداء" يعود إلى اللاتينية (performance)، وقد أعطت اللغة الإنجليزية معنى واضحاً ومحدداً لها كـ "to perform"، والذي يعني تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على تحقيق الأهداف المحددة.

وفي القاموس اللغوي (Le Petit Robert)، يُعرف الأداء بأنه "تحقيق النتيجة المطلوبة من قبل فاعل"، وفي التعريف الثاني يعني "النتيجة الاقتصادية التي يمكن أن تحققها آلة".

• M. Gervais يقول: "الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى

الأداء".

• بحسب G. Donnadieu: "أداء المؤسسة يمكن تقييمه من خلال ثلاث معايير مختلفة ومكملة لبعضها البعض، وهذه المعايير هي: أهمية الهدف، القدرة على تحقيق الهدف، الطريقة الاقتصادية لتحقيق الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تشكل مفهوم الأداء الشامل للمؤسسة⁵⁶".

• يتم تعريف الأداء أيضاً على أنه "انعكاس كيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁵⁷.

• الأداء هو نتيجة لامتزاج عدة عوامل مثل الجهد المبذول، واستيعاب الدور المنوط بالأفراد داخل التنظيم، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل أو الموظف، ويتم قياسه بناءً على النتائج التي يحققها التنظيم في نفس البيئة الاقتصادية.

⁵⁶ - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

⁵⁷ - مصطفى عشوف، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون سنة النشر، ص221.

باختصار، يمكننا أن نعبر عن الأداء على أنه "المستوى الذي تصل إليه المؤسسة عندما تتوفر لديها الكفاءة والفعالية، أو بتعبير آخر، عندما تحقق المؤسسة أهدافها المحددة (الفعالية) باستخدام اقتصادي وعقلاني لمواردها المتاحة (الكفاءة)".

2.1. مكونات الأداء.

ومع ذلك، يجب أن نلاحظ أن تحقيق الأداء يتطلب تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها دون استخدام عقلاني للموارد أو العكس، وهذا لا يعكس مستوى الأداء ومن حيث التعاريف الاصطلاحية التي قدمها المفكرون والباحثون، يمكن تلخيصها في أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. إن مفهوم الكفاءة عموماً يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

لمناقشة فعالية الإدارة يجدر بنا التفرقة بين الفعالية والكفاءة في الإدارة وذلك من خلال:

1.2.1. الفعالية:

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية. على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

أ. تعريف الفعالية

● تعرف الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة الأهداف توصف بأنها

إدارة فعالة⁵⁸

كما تعرف الفعالية بأنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بتحفيز الافراد، تطوير قدراتهم ومهارتهم، ومدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه.

تعريف الفعالية حسب (Vincent Plauchet) عرفها على أنها "القدرة على تحقيق النشاط

المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

⁵⁸ - منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص 268

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين (Walker et Ruibert): في أن الفعالية تعريف حسب ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ." إذ نستنتج أنه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

المصدر: الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول إنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية.

2.2.1. الكفاءة:

تتعدد المفاهيم المقدمة لمفهوم الكفاءة ومن بينها نذكر ما يلي:

كانت تعرف الكفاءة على قدرة العمال على التأقلم والاستجابة السريعة والشرطية لمؤثرات المحيط والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية المتولدة عنها، واصبحت تعرف بجملة المعارف والمهارات العلمية، التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، بالإضافة الى ذلك هي جميع المهارات والقدرات والخبرات التي يتحصل عليها الشخص في علاقته بمجال محدد وممارسته لنشاط محدد⁵⁹.

الكفاءة تعني كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في استخدام الشيء المادي⁶⁰ وتعني استعمال الموارد بطريقة أكثر فعالية لتحقيق الهدف المسطر، وهذا من خلال استخدام مدخلات اقل لتحقيق إنتاج وفير بجودة أحسن، وهذا يدخل في إطار المؤسسة لوفرة الحجم أي تعظيم الإنتاج بأقل تكلفة⁶¹.

⁵⁹ - اناس بن جدة سليمة زاوي، دور التسيير المعاري والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة 2004/2003، ص36.

⁶⁰ - المرجع نفسه، ص36.

⁶¹ - كمارسي جمعة، لحول نبيلة، دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005، ص46.

إن مفهوم الكفاءة كما جاء به القاموس التجاري سنة 1930: هو مجموعة المعارف، الميزات القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتحاد القرار في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة⁶².

تنتج الكفاءة من العامل في وضعية مهنية. ترافق تجنيد أو تعبئة في العمل بعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلائقية، القدرات)

✓ مرتبطة بصلة مباشرة بسياق وضعية العمل.

✓ معرفة السليمة بالمحيط المباشر.

✓ تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة.

كما أن معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، هي أسس تطبيق الكفاءة وهي تمثل النقاط التي تحرك فيها المسير⁶³.

يشير مصطلح الكفاءة إلى انجاز الأعمال بطريقة لا تؤدي إلى إهدار وضياع الموارد دون جدوى، ويمكن في هذا السياق ضرب عدد من الأمثلة لعدم الكفاءة داخل المؤسسة من بينها:

• وجود عمال بدون عمل في انتظار مهام جديدة.

• إنتاج منتجات سيئة التصميم والجودة

• امتلاك الكم الهائل من المعلومات دون استخدامها والاستفادة منها...⁶⁴

إن الكفاءات تعبر عن الطريق التي تجيد المؤسسة بواسطتها القيم ببعض الأعمال مقارنة بمنافسيها وتتمثل في مجموع الممارسات الروتينية، والمهارات المميز والأصول المكملة التي تترجم نجاعة الإجراءات المعمول بها لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة فالكفاءة تتشكل من مجموعة متجانسة من المعارف والقدرات التي تؤدي إلى أحداث توليفات المناسبة من هذه المعارف⁶⁵

وكخلاصة لتحديد مفهوم أوضح واشمل للكفاءة نفتح التعريف التالي:

⁶² - جدي عبد العالي بوخزة السعيد التسيير التوقعي والاحتياطي للوظائف والكفاءات، مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005، ص34

⁶³ - منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003، ص 155

⁶⁴ - منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، ص، 19.

⁶⁵ - الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 9-10 مارس 2004، ص208

أ. تعريف الكفاءة

• الكفاءة هي مزيج من المعارف النظرية والعملية وممارسة والخبرة والقدرة على مواجهة التغيرات والمتوقع والوضعية المهنية في الإطار وسط المناسب الذي يسمح بملاحظتها والاهتمام بها سواء كمسيرين أو أعمال⁶⁶

• وفي الأخير نجد أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة تركز على الوسيلة التي تبحث في الوصول إلى النتائج، أي أن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بأقل التكاليف حيث أن مهما كانت الموارد كبيرة فإن الإدارة تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف⁶⁷.

3.2.1. التنافسية

هي الطرق والوسائل المتبعة من قبل المنظمة والتي تسمح لها بالتغلب وتحقيق الفوز على منافستها. وتعرف الميزة التنافسية " أيضا على أنها عنصر تفوق للمؤسسة لبلوغ الأهداف المحددة عن طريق إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. " أي شيء تنفرد به المؤسسة أو منتجا ينعكس عليها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.

أ. تعريف الميزة التنافسية:

• **تعريف M.Porter:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

• **تعريف علي السلمي:** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

• **حاسمة:** تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

• **الاستمرارية:** يمكن أن تستمر خلال الزمن.

66- اشواك شاندا شلبا كوبرا ترجمة: عبد الحكم الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002 ص 124، 125.

67- منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 268.

68 M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

69- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

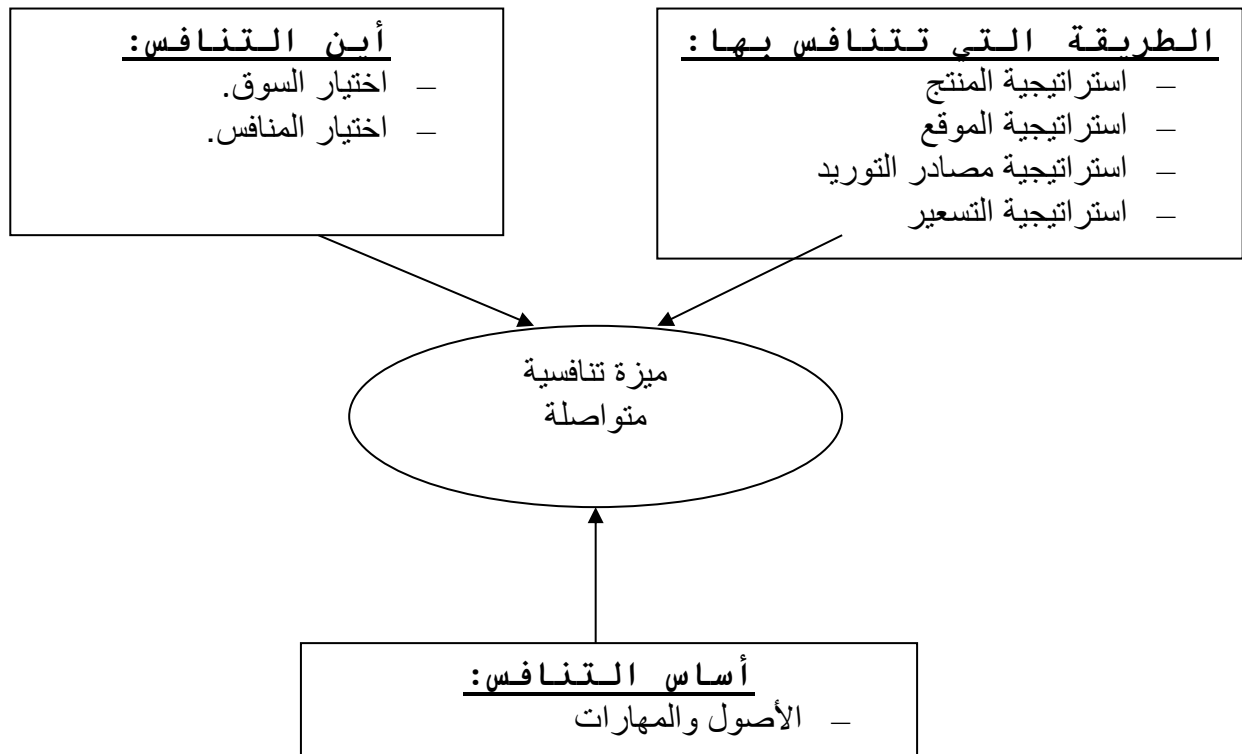
- إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- ب. أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:
- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين

• **ميزة التميز:**

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.⁷⁰

الشكل رقم (06) مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص82.

⁷⁰ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 85.

4.2.1. الإنتاجية

أ. مفهوم الإنتاجية

الإنتاجية هي العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية من جهة وبين المخرجات الناتجة عن هذه العملية من جهة أخرى، حيث ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد. ويمكن القول إن⁷¹

رقم الإنتاجية = كمية الإنتاج/ساعات العمل الفعلية.

ب. أهمية الكفاءة الإنتاجية

- إن ارتفاع الكفاءة الإنتاجية يعتبر أمراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع⁷²:
- فبالنسبة للفرد يؤدي ارتفاع كفاءته الإنتاجية إلى حصوله على أجر أعلى وبالتالي ارتفاع مستواه المعيشي.

- أما بالنسبة للمنظمة فنجد أن ارتفاع كفاءتها الإنتاجية يؤدي لتخفيض التكاليف الذي يتيح تخفيض الأسعار وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، وبالتالي زيادة الأرباح.
- أما بالنسبة للمجتمع فيؤدي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض الأسعار وبالتالي ارتفاع المستوى المعيشي لأبناء المجتمع عموماً.

ج. أوجه الكفاءة الإنتاجية

ويمكن النظر للكفاءة الإنتاجية من وجهين:

- الأول كمي ويعني كمية الإنتاج النهائي.
- الثاني كيفي ويعني مدى الجودة المتوفرة في الشق الأول، ومن الضروري أخذ الشقين في الاعتبار عند القياس، لأنه لا فائدة من إنتاج كم كبير ولكنه ذو جودة منخفضة لا يلقي الطلب الكافي عليه في السوق⁷³.

-
1. Geographic clustering and productivity: An instrumental variable approach for classical composers""Journal of Urban Economics", 2013, 73: 94-110 على نسخة محفوظة يوليو 2017 P. 08. موقع واي باك مشين
 2. Field 'Alexander (2004). "Technological Change and Economic Growth the Interwar Years and the 1990s" p. 09

ج. كيفية رفع الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

• ويمكن للمؤسسة أن ترفع كفاءتها الإنتاجية بإحدى الطرق الآتية⁷⁴:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد.
- زيادة قيمة المنتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.
- بقاء قيمة المنتج النهائي ثابتة وتخفيض الموارد المستخدمة.
- تخفيض قيمة المنتج النهائي مع تخفيض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.

5.2.1. الملائمة

وهي من بين أهم المواضيع الخاصة بالسلوك التنظيمي وتسير المورد البشري الذي يدخل في زيادة الفعالية وتحسين أداء العمال داخل المنظمة بحيث أنه يدرس العلاقة بين خصائص الفرد العامل والخصائص المتعلقة بالمنظمة على أوسع النطاقات.

أ. مفهوم الملائمة

هي نسبة التطابق بين العمال ومنظمتهم في مختلف المجالات مثل التطابق في الأهداف أو القيم التنظيمية التطابق في التفاصيل أو حاجات العامل سواء في الهياكل التنظيمية أو الشخصية وهو من بين التعريفات الأكثر استخداماً استعمال كمؤشر لقياس اتساق وفعالية للتنبؤ بنتائج العامل. ولا يكون هذا العنصر أحادي الاتجاه بل له وجهان لعملة واحدة وهي أنه من جهة العامل يتمثل في ولاء ورضا العميل عن أساليب واستراتيجيات والطرق والمناهج والثقافات والسياسات العامة المنتهجة من المنظمة.

أما الوجه الثاني فهو من جهة المنظمة اتجاه العميل تتمثل في درجة تكيف قدرات العمال مع سياسات المنظمة من خلال حصول المنظمة على درجة عالية من الإنتاجية وبالتالي النجاح في الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

⁷³ Sumanth, David J. Total Productivity Management (TPmgt): A Systemic and Quantitative Approach to Compete in Quality, Price and Time (بالإنجليزية). CRC Press. p. 5.

⁷⁴ Field, Alexander (2004). "Technological Change and Economic Growth the Interwar Years and the 1990s" p. 12

المطلب الثاني: محددات الأداء.

أداء المؤسسة الاقتصادية يعتمد على مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه بشكل إيجابي أو سلبي، وتنقسم هذه العوامل إلى داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها وخارجية تكون صعبة التحكم فيها. لذلك، يجب على المؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل المؤثرة. تختلف هذه العوامل من شخص لآخر ومن حقبة زمنية لأخرى، وعليه يجب تحديد وتحليل هذه العوامل بدقة. وعلى الرغم من ذلك، يعتبر (Jean Pierre Mercier) أن العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المؤسسة تتمثل في⁷⁵:

- الاستراتيجية؛
- الرؤية، القيم، الرسالة؛
- الموارد البشرية؛
- هيكل المؤسسة؛
- العمليات والأنظمة؛
- الموازنة.

أما: (Tom Peters, Robert watrman) فيركبان ثمانية عوامل للأداء هي⁷⁶:

- التميز في العمل؛
- الاستماع للزبون؛
- تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
- ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- القيم الجماعية؛
- الاحتفاظ بهيكل بسيطة؛
- المزج بين الليونة والصرامة؛
- الاهتمام والارتباط بما نعرف القيام به.

أما بالنسبة لـ: (Paul Pinto) فيرى أن هناك أربع عوامل للأداء هي⁷⁷:

- الحيوية؛

⁷⁵ - J.P) Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Montréal, 2003, p7.

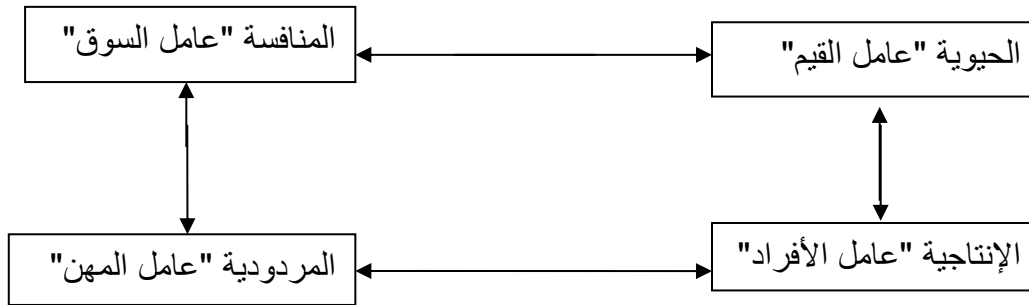
⁷⁶(T) Peters, (R) Waterman, Le prix D'excellence, les 8 leviers de la performances, édition Dunod, Paris, 1999, p8.

⁷⁷ (P) Pinto, La performance durable, renouer avec les fonds des montants des entreprises qui durant, édition Dunod, Paris, 2003, p11.

- القيم قاعدة للنظام في مجمله؛
- الأسواق (المنافسة) أين يتم قياس الأداء؛
- الأفراد (الإنتاجية) الذين هم ركيزة.

كل واحد من هذه الأعمدة حسب المؤلف يمثل قاعدة أساسية للأداء ويمكن تمثيلها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07) العوامل المحددة للأداء.



Source: Paul Pinto, opcit, p11.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء.

كان الأداء في السابق يُعتبر ذو بعد داخلي فقط لفترة قريبة جداً، ولكن مع تغير المصطلحات أصبح الأداء ذو بعدين، داخلي وخارجي. ومع مرور الوقت، أصبحنا ندرك أن الأداء يتألف من الأداء الداخلي والأداء الخارجي وفقاً للمعادلة التالية: {الأداء = الأداء الداخلي + الأداء الخارجي}.

1- البعد الداخلي للأداء.

يمكننا توضيح البعد الداخلي للأداء من خلال العناصر المكونة له كما يأتي:

1.1. الجودة: تعتبر الجودة اليوم عاملاً أساسياً في تحقيق الأداء الداخلي، حيث يمكن تعريفها على أنها مجموعة الخصائص والصفات الشاملة للمنتج أو الخدمة التي تستطيع تلبية احتياجات العملاء. بالتالي، تعتبر الجودة تكييفاً كاملاً مع توقعات السوق وفقاً للاختيارات الاستراتيجية للمنظمة من وجهة نظر الاستراتيجية. ومن وجهة نظر أداء العميل، فإنها تعكس مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع توقعات وتطلعات العملاء.

2.1. التكلفة: هي المبلغ الذي يتم دفعه لتنفيذ مرحلة معينة أو إنتاج منتج مادي معين أو تقديم مجموعة منتجات أو خدمات في مرحلة معينة قبل بيعها. تعتبر التكلفة الجانب المالي للأداء الداخلي

للمؤسسة. فكل مؤسسة تحلل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة بنفس الطريقة التي يحلل بها الزبون العلاقة بين الجودة والسعر.

وبالتالي يعتبر أي نشاط يخلق قيمة بتكلفة أقل من تلك التي لدى المنافسين نشاطاً ذا تكلفة إيجابية. ولذلك، تطور أداء هذا المفهوم من حيث قياسه وتحول إلى تقليل التكاليف⁷⁸.

الفهم الصحيح للتكاليف والتحكم فيها يعتبر أمراً أساسياً، حيث تكون التكاليف الزائدة غير مجدية وتؤثر سلباً على النتائج المتوقعة والقيمة الفعلية. يجب ربط التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي لضمان تحقيق النتائج المرجوة وتلبية التوقعات.

يمثل الأجل بشكل عام فترة الوقت بين استلام الطلبية وتسليم المنتجات الموجودة. أما بالنسبة للمنتجات الجديدة، فإنه يمثل الفترة اللازمة لعرض المنتج في السوق بشكل محدد ومعروف. يعتبر الأداء الالتزام بالمسؤوليات المحددة داخلياً وخارجياً، وأيضاً معرفة كيفية تجاوز المراحل الوسطى التي لا تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم. بالتالي، يعتبر الأجل جزءاً مهماً من الأداء، حيث يكون الجزء الأكبر منه داخلياً والجزء المرئي للعملاء هو الجزء الخارجي. تفسر المؤشرات المرتبطة بالأجل سرعة استجابة المؤسسة للعوامل الخارجية مثل عدم استقرار البيئة، طلبات العملاء، المنافسة وغيرها. أصبح الأجل معياراً مهماً للحصول على حصص من السوق، حيث يتم تحقيق أداء المؤسسة من خلال تقليص الأجل، تقليص التكاليف وتحسين الجودة. الآن، يتم تحقيق الأداء من خلال التوازن بين تقليص الأجل وزيادة الإيرادات، وبين تقليص التكاليف وتحسين الجودة.

2- البعد الخارجي للأداء.

في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة، يجب تقييم أداء المؤسسة من خلال رضا العملاء، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على رضا العملاء. إذا حصل العميل على منتج أو خدمة تلبي توقعاته، سيشعر بالقيمة والجودة. وإذا حصل العميل على منتج يلبي توقعاته بسرعة، سيشعر بالاستفادة من الخدمة الجيدة. لذلك، يرتبط الأداء الخارجي بشكل وثيق بالأداء الداخلي، حيث يعكس الأداء الداخلي الجيد الأداء الخارجي.

يتم تعريف الأداء الخارجي على أنه "القدرة على تحسين العلاقة بين القيمة المعروفة للعميل وتكلفة الوسائل اللازمة لتحقيق هذه القيمة"⁷⁹. يعتبر رضا العميل هو العامل الوحيد الذي يضمن قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال القيمة التي يحصل عليها. بالإضافة إلى ذلك، يجب التأكد من أن

⁷⁸ - ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر، الجزء 1، 1999، ص14.

⁷⁹ - (C), Jacques et autres, Pilotage stratégique, 2^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2001, p77.

مكونات الأداء الخارجي تعتبر عوامل رئيسية لنجاح المؤسسة، ويمكن تعريف هذه العوامل على أنها الأشياء التي تؤثر بشكل قطعي على المستوى التنافسي ضمن قطاع معين.

يعتبر الأداء مصطلحاً معقداً، حيث بالإضافة إلى القياس التقليدي للإنتاجية، ظهرت أشكال أخرى للأداء تتراوح بين التنافسية وليس فقط التكلفة، بل أيضاً الجودة وخاصة الوقت. وبهذا، لم يعد التحكم في الأداء يقتصر على تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية، بل يتطلب تحسناً مستمراً وشاملاً في الداخلي والخارج، والذي ينعكس على جميع المستويات.

المبحث الثاني: أنواع الأداء

المطلب الأول: حسب معيار الشمولية

يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي داخل المؤسسة:

1-الأداء الكلي: هو تكاتف أداء كل عناصر المنظمة أو المصالح التحتية في تكوين النتائج دون تخصص عنصر أو جزء في تحقيقها بمفرده. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يبين مدى قدرة المؤسسة على الوصول الى أهدافها الرئيسية بأقل تكلفة.

2-الأداء الجزئي: هي جميع الأداءات التي تتمكن المنظمة من تحقيقها سواء عن طريق مصالح أو فروع تابعة لها بشكل فردي، كأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، أداء وظيفة الشراء، أداء وظيفة التصنيع أو الانتاج.

المطلب الثاني: حسب معيار الطبيعة

تقسم المنظمة أهدافها إلى أهداف اجتماعية، أهداف اقتصادية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسيي...

تؤثر هذه الأهداف بدورها في عملية تصنيف الأداء بحيث نتحصل في الأخير على الأداء الاجتماعي، الأداء الاقتصادي، الأداء التكنولوجي والأداء السياسي.

1-الأداء الاقتصادي: الأداء الاقتصادي هو الوظيفة الأساسية التي تجتهد المؤسسة الاقتصادية لبلوغها وهي كل النواتج الاقتصادية التي تتحصل عليها المنظمة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس مال العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

2-الأداء الاجتماعي: في الواقع، الأهداف الاجتماعية التي تحددها المؤسسة خلال عملية التخطيط كانت في السابق قيوداً أو شروطاً فرضها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. يجب أن يتزامن تحقيق هذه الأهداف مع تحقيق الأهداف الأخرى، وخاصة الاقتصادية منها. كما يشير أحد الباحثين إلى أن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، وفي بعض الحالات، لا يمكن تحقيق الأداء الاقتصادي إلا من خلال تحقيق الأداء الاجتماعي.

3-الأداء التكنولوجي: يتحقق الأداء التكنولوجي للمؤسسة عندما تحدد أهدافاً تكنولوجية خلال عملية التخطيط، مثل السيطرة على مجال تكنولوجي محدد. وغالباً ما تكون هذه الأهداف التكنولوجية ذات طابع استراتيجي نظراً لأهمية التكنولوجيا في تحقيق النجاح المؤسسي

4-الأداء السياسي: تجلّى الأداء السياسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها السياسية، حيث يمكن أن تستفيد المؤسسة من خلال الوصول إلى هذه الأهداف، التي تُعتبر وسائل لتحقيق أهداف أخرى. هناك العديد من الأمثلة في هذا السياق، ومن بينها أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات، مثل تمويل الحملات الانتخابية بهدف إيصال أفراد معينين إلى السلطة أو المناصب العليا، لاستغلالهم لاحقاً لصالح المؤسسة⁸⁰.

المطلب الثالث: حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين:

1-الأداء الداخلي: ينفتح بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها فهو ينتج أساساً من خلال:

1.1 الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛

2.1 الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعّلية؛

3.1 الأداء المالي: فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة؛.

2-الأداء الخارجي: الأداء هو نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة. يمكن أن

يتجلّى هذا الأداء في النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة، مثل زيادة حجم مبيعاتها في فترة معينة، أو ارتفاع الطلب على منتجاتها أو منتجات المنافسين. جميع هذه المتغيرات تؤثر على الأداء بشكل إيجابي أو سلبي

المطلب الرابع: حسب المعيار الوظيفي

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة

الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، ووظيفة العلاقات العامة.

80- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم تسيير، بسكرة، 2001-2002، ص02.

1-أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية⁸¹.

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق⁸².

2-أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقة على عاتقها⁸³.

3-أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها⁸⁴. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه

81- د. زرنوح أمحمد، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيوولوجيا، العدد رقم 03، 2017، ص34-35.

82- ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل إقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 72-73.

83- نايل عبد الحافظ العوالمه، إدارة المؤسسات العامة، (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر

والتوزيع، الأردن، 1993، ص ص 83-84.

84- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 167.

المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسسي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها⁸⁵.

4-أداء وظيفة الأفراد: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- كمية الإنتاج والجودة.
- الخدمات المقدمة للعملاء.
- المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- معالجة الشكاوى العملاء.
- المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.

المبحث الثالث: قياس وتقييم أداء المؤسسة

المطلب الأول: قياس الأداء

1-تعريف قياس الأداء

يعبر الأداء عن البعد التطبيقي لمجمل نشاط المنظمة لأن هناك جهات نظر عدة تناولت مفهوم الأداء، فقد ذكر أن الأداء يعبر عن الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الاقتصادية مواردها وطريقة تفاعلها مع بيئتها، فهو يمثل انعكاسا لقدرة الوحدة الاقتصادية على تبني خيارها وتطبيقه، لذلك فهو الجوهر الذي تتجه صوبه عملية تقييم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويبرز الاختلاف في تحديد مفهوم للأداء من خلال المعايير وتنوع الأهداف المعتمدة في دراسته وقياسه من قبل الباحثين. ومنهم من يرى بأن الأداء ما هو إلا انعكاسا لكيفية استخدام الوحدة الاقتصادية للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

يشير الأداء إلى مدى تحقيق الفرد للمهام المرتبطة بوظيفته، ويعكس الطريقة التي يلبي بها متطلبات هذه الوظيفة. وغالبًا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، حيث يشير الجهد إلى الطاقة المستثمرة، بينما يُقاس الأداء بناءً على النتائج التي حققها الفرد⁸⁶. ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى

⁸⁵ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص57.

⁸⁶ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص25.

الأداء هو ما يحققه الفرد العامل من حيث كمية وجودة العمل الذي يقدمه، ويشمل أيضًا الجهود المبذولة من قبل جميع العاملين في المؤسسة، بما في ذلك المنظمين والمديرين والمهندسين⁸⁷، يُعرف الأداء بأنه السعي لتحقيق الأهداف المرجوة مع تقليل الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف. ويتضمن هذا المفهوم عنصرين رئيسيين: "الفعالية"، التي تعني الوصول إلى الأهداف المحددة، و"النجاعة"، التي تشير إلى تقليل الموارد المستهلكة.

أما تعريف "ظاهرة محمود كлад"، فيتميز بالشمولية، حيث يصف الأداء بأنه مدى قدرة الفرد العامل على إنجاز المهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية، مع التركيز على تقليل تكاليف الموارد المستخدمة⁸⁸.

2- مكونات الأداء ومعدلاته

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

1.2 الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.

2.2 القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكلة إليه.

3.2 إدراك الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

1- تعريف تقييم الأداء

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم أداء العاملين سنقوم بتحديد المصطلحات المشكلة له وهي:

1.1 الأفراد: ويقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للمنظمة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين.⁸⁹

2.1 التقييم: هو عملية المقارنة بينما هو كائن، وبما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق

87- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، 2004، ص143.

88- طاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010، ص242.

89- موسى عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية-جامعة باجي مختار غير منشورة)، عنابة، 2005، ص14.

الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.⁹⁰

3.1 الأداء: يعتبر الأداء السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف

المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.⁹¹

2- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، ولإلزام بجميع أبعاد عملية التقييم يتم عرض مجموعة من التعاريف أهمها :

● **تعريف أول:** تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى.⁹²

نستخلص من هذا التعريف خاصيتين هما:

أن تقييم الأداء ينصب بناء على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته أثناء العمل من ناحية أخرى.

● **تعريف ثاني:** هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة، ومكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها.⁹³

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- ✓ عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي.
- ✓ هي عملية إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أدائه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد.

وبناء على التعريفين السابقين يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلق بالعمل، وكيفية أداء العامل سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات عمله

⁹⁰Petit , Bélanger , Foucher , gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, éditeur gaetenmorin, 1993' p705 706.

⁹¹- خناق سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مداخلة خلال، (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات)، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 35.

⁹²- عبد الباقي صلاح الدين، الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، مصر، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002، ص 257.

⁹³- بعجي سعاد، تقييم فعال نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية - جامعة محمد بوضياف غير منشورة)، المسيلة، 2007، ص 15.

بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى العامل والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء المؤسسة

1-أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى (باركنسون) أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذو اتجاهين، في حين قسمت أهداف تقييم الأداء إلى ثلاث مستويات، وهي كما يلي:

1.1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من

خلال عملية التقييم، وهي:

1.1.1 خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.

2.1.1 النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.

3.1.1 وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.

تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

4.1.1 تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية وترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة

والعائد من التوظيف.

2.1 أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم،

وهي:

1.2.1 التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

2.2.1 الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل

موضوعي.

3.2.1 تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص

التعامل مع الموظفين.

1.3 أهداف تقييم الأداء على مستوى المروسين:

- 1.1.3 تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المروسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- 2.1.3 تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.

• ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمروسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.
- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز، ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

المبحث الرابع: مؤشرات ومقاييس الأداء

المطلب الأول: المؤشرات ومستويات الأداء

1- مفهوم وتعريف المؤشرات

1.1 المؤشر: Indicator

هو عامل أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل.

2.1 مؤشرات الأداء: Performance Indicators

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

2-تقييم الأداء: Performance Evaluation

هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع أداء المقوم إن كان فردا أو مؤسسة أو نظاماً للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية وذلك انطلاقاً من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقويم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكها. فتقويم الأداء الجامعي يقوم على عملية تحليل الوضع الراهن للأداء الأكاديمي والمؤسسي للكشف عن نواحي القوة والضعف وتحديد الانحرافات وأوجه القصور المختلفة وتشخيص المشكلات التي تؤثر سلباً على هذا الأداء: وذلك بهدف اتخاذ القرار المناسب بشأنها للارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمؤسسي للنهوض برسالة المؤسسة بفاعلية وكفاءة⁹⁴.

ويرى بعضهم أن تقويم الأداء هو: قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المطلوب تحقيقها أو التي يمكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل تحسين الأداء بطريقة مستمرة ويضيف بعضهم أن تقويم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة المعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي لكل خطوة من خطوات العملية الإدارية.

2- مستويات مؤشرات الأداء

إن قياس الأداء هو عمل متمم للتقويم وضمان الجودة وضبطها سواء كان على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية أو على مستوى المؤسسة...والأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية، ويضم كل من المستويات الآتية⁹⁵:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.
- أداء المؤسسة كلها في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

⁹⁴ - د. هيفاء بنت سليمان القاضي، مديرة مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، الكتيب رقم 04، 1434هـ-1435هـ، ص14.

⁹⁵ - د. هيفاء بنت سليمان القاضي، مديرة مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، مرجع سابق، ص14.

الشكل (08) مستويات مؤشرات الأداء



وستتناول باختصار فيما يلي تحليلاً سريعاً لكل مستوى من مستويات قياس الأداء.

1.2. قياس الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للإسهام في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء التي تعكس أدائه ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة، وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل ورضى المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل . والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها⁹⁶.

2.2. قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة وعمادة الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى تحقق

⁹⁶ - حمزاوي محمد، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة كلية التدريب، 2013.

الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

3.2. قياس الأداء المؤسسي للمؤسسة كاملة:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة (المستفيدين) <Stakeholders> فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف. ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية (مثل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي) بمهام الرقابة على أداء المؤسسات والبرامج في التعليم فوق الثانوي اعتماداً على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخططها الاستراتيجية. إن مؤشرات تقويم الأداء الفردي لا تكفي لكي تعكس مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة وذلك لأن الأنشطة كثيرة ومتعددة... ومنها ما لا يمكن قياسه بوحدات كمية أو يصعب قياسه، ولذلك تعتمد مؤشرات خاصة للأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: تصنيف مقاييس الأداء وخصائصه.

1- تصنيفات مقاييس الأداء

نظراً لكون هناك العديد من المؤشرات المختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عدة تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها، وضمن هذا الإطار يؤكد P. Voyer أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء، وإنما يعتمد التصنيف الجيد للمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقييم ونوعية المعلومات المراد الحصول عليها⁹⁷.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية.

⁹⁷ - حمزاوي محمد نفس المرجع السابق ص

1.1 مؤشرات الأداء المالية وغير مالية:

1.1.1 مؤشرات الأداء المالية

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى. وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

2.1.1 مؤشرات الأداء غير المالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة⁹⁸. ومن جهته فقد ذهب P. Lorino إلى تصنيف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات نتيجة ومؤشرات متابعة، وذلك حسب

2.1 وظيفة المؤشر:

● ففي حالة ما إذا تعلق الأمر بتقييم نتيجة نهائية لنشاط تم إنجازه أو لهدف تم بلوغه فنحن بصدد مؤشر النتيجة، حيث يشير الباحث إلى أن هذا النوع من المؤشرات يأتي في النهاية وبالتالي فلا يسمح بإجراء تعديلات أو تصحيح الانحرافات، وإنما يقتصر عمله على تحديد ما إذا تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها أم لا.

● أما في حالة ما إذا تعلق الأمر بعملية أو نشاط في طور الإنجاز أين يمكن مراقبة تقدمه والتدخل إن لزم الأمر قبل فوات الأوان فنحن بصدد مؤشر المتابعة، حيث يسمح هذا الأخير بمتابعة التطورات الحاصلة في العمليات كما يوفر القدرة على التنبؤ بالانحرافات مما يسمح بالتدخل في الوقت

⁹⁸ - ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة قسنطينة 2 - السنة الجامعية 2013 - 2014، ص 39-41.

المناسب من أجل تعديلها. إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى تقسيمها لخمسة أنواع تشمل⁹⁹:

1.2.1 مؤشرات المدخلات: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

2.2.1 مؤشرات العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعمليات إنتاج المنتج أو الخدمة. مؤشرات المخرجات تستخدم لتقويم المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المؤسسة ويتم إيصالها إلى العملاء.

3.2.1 مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعباً.

4.2.1 مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.

5.2.1 مؤشرات الأسباب: تُقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.

6.2.1 مؤشرات النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.

7.2.1 المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

2- خصائص مؤشرات الأداء

من الضروري الاهتمام بالخصائص اللازمة عند وضع مؤشرات الأداء للمؤسسات ويمكن تحديدها فيما يلي¹⁰⁰:

• دراسة الطرق التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها والبدائل المختلفة لأداء الأعمال للتوصية باتباع أكثرها كفاءة وفعالية.

• تقسيم العمل إلى عناصره المختلفة وتحليل الخطوات المتبعة في الأداء لترشيدها وتبسيطها.

• دراسة الظروف المحيطة بالعمل وأثرها على وقت الإنجاز وتكلفة الأداء.

⁹⁹ - طاهر محمد منصور الغالي، وائل إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل لنشر، عمان، 2009، ص77.

¹⁰⁰ - عبد الوهاب سمير، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009.

- وضع معدل أداء لكل موظف ولكل تقسيم تنظيمي في إطار واضح من الهيكل التنظيمي الذي ينبغي أن يتماشى مع أسلوب إدارة الأداء¹⁰¹.
- أن تكون متوائمة مع رؤية المؤسسة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ولها علاقة مباشرة بها.
- التركيز على القيم الاستراتيجية للمؤسسة عوضاً عن التركيز على قضايا ثانوية.
- أن تكون ممثلة للمؤسسة ومناسبة لها بشكل كامل وشاملة للأداء والعمليات.
- أن تكون واقعية وفي حدود إمكانيات المؤسسة.
- أن تكون محددة بدقة ووضوح لتلافي اللبس.
- أن تكون قابلة للتحقيق وتحتاج لوضع أهداف قابلة للملاحظة والإنجاز وذات مصداقية عالية ومن الممكن التحقق من صدقها من خلال جهة مستقلة.
- أن تكون قابلة للقياس بشكل كمي أو نوعي.
- أن تستخدم للتعرف على الاتجاهات في الأداء.
- أن تكون من الممكن تحقيقها خلال فترة زمنية مقبولة.
- أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- أن تتم المصادقة عليها من قبل جميع من لهم علاقة بتحقيقها من أعلى قمة الهرم في المؤسسة وجميع العاملين فيها.

- أن يتم تقويمها بصفة دورية وإصدار تقارير عن مدى التقدم فيها وإعلانها لجميع ذوي العلاقة.
- تحديد الأفراد والإدارات المسؤولة عن تحقيق كل جزئية منها ومتابعة ومحاسبة هذه الجهات.

1.2. ضرورة تكامل مقاييس الأداء.

لغرض تقويم أداء الوحدة الاقتصادية من خلال المقاييس المالية لتكاليف الجودة لابد من الاهتمام بمقاييس العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات والدخل المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة ويتم ذلك من خلال بيان علاقة تكاليف الجودة بهذه المقاييس، فمثلاً تأثير تخفيض تكاليف الفشل على المبيعات والأرباح ونسبة العائد على الاستثمار وغيرها، أي بيان مدى التحسن في هذه المقاييس من خلال تكاليف الجودة، وبما إن تكاليف الجودة تعتبر إحدى مقاييس الأداء والتي من خلالها يمكن بيان جودة عمليات ومنتجات الوحدة الاقتصادية، فإنه ينظر إلى تكاليف المنع والتقييم والفشل الداخلي والفشل الخارجي على إنها أمثلة لمقاييس مالية لأداء الوحدة الاقتصادية، وإن تكاليف الجودة بعناصرها الأربعة تعتبر مقاييس مالية للأداء. وإن المقاييس المالية لتكاليف الجودة تشتمل على

101- عبد الوهاب سمير، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، مرجع سابق.

مجموعة من المقاييس المتعلقة بجودة التصميم والمطابقة والتي تهدف إلى تحسين الأداء المالي للوحدة الاقتصادية

وتدرس كل من الكلف والمنافع المتأتية من تحسين الجودة لذلك يتم دراسة العائد على الجودة ويمثل الزيادة في الأرباح الممكن الحصول عليها نتيجةً لجودة المنتجات المقدمة إلى الزبائن نتيجة إنفاق تكاليف الجودة الشاملة، وتهدف الوحدة إلى زيادة معدل العائد على الجودة ويعرّف بأنه مقدار الأرباح المتحققة مقسوماً على تكاليف الجودة الشاملة ويعبر بنسبة مئوية عن ربحية الدينار الواحد المنفق على تكاليف الجودة الشاملة ويمثل العائد على الجودة مدخلاً لتقويم الأداء. ومن المقاييس المالية لرضا الزبائن الآتي:

• تكاليف الضمان

• تكاليف المطالبات التعويضية (وهي الغرامات وتكاليف الخدمات القانونية التي تتحملها الوحدات الاقتصادية نتيجةً لرداءة جودة المنتجات).

• انخفاض أسعار البيع نظراً لرداءة الجودة (أي المبيعات بأسعار منخفضة كدرجة ثانية).

• تكلفة الفرصة البديلة للمبيعات المفقودة (وتمثل الدخل الضائع نتيجةً لفقد المبيعات لرداءة

الجودة). (فزيادة تكاليف المنع تؤدي إلى تخفيض تكاليف التقييم والفشل بنوعيه).

المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء.

1- أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة في المنظمة، نظراً للمعلومات التي توفرها والتي تساعد في تحليل وضعها الحالي وتمكينها من توجيه نظرة صحيحة نحو مستقبلها العملي. وفيما يلي بعض الفوائد التي يمكن الحصول عليها من عملية تقييم الأداء¹⁰².

• يقدم تقييم الأداء معياراً لقياس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال نشاطها.

• يظهر تقييم الأداء مدى مساهمة المؤسسة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق

أعلى مستوى من الإنتاج بأقل تكلفة والتخلص من عوامل الهدر الزمني والجهد والمال، مما يؤدي إلى تخفيض الأسعار وتعزيز القدرة الشرائية للمجتمع والمستهلكين.

• يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض

التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أهمية هذه المعلومات للجهات الخارجية.

• يساعد في تعزيز المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، مما يحفز المؤسسة

على تحسين أدائها.

¹⁰² - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 377.

- يبين تقييم الأداء التطور الذي وصلت اليه المنظمة، سواء كان في طريق التحسين أو التدهور، من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي في فترات زمنية مختلفة ومقارنتها بأداء المؤسسات المماثلة.
- يعكس عملية تقييم الأداء مدى توافق وانسجام الاستراتيجية مع أهدافها المستعملة لبلوغها مع البيئة التنافسية للمنظمة.
- يوضح طريقة قياس الأداء مركز المنظمة التنافسي في البيئة التي تعمل فيها، وبالتالي يمكن تحديد الإجراءات والتغييرات اللازمة للرفع من مركزها التنافسي.
- يبرز نقاط القوة ونقاط الضعف في مختلف أقسام المنظمة، مما يساعد في عملية إعادة التنظيم عند الحاجة.

- يساعد في تحديد الإمكانيات المتاحة التي يمكن استغلالها من قبل المؤسسة.
 - يحقق التكامل بين مختلف جوانب النشاط في المنظمة في كل المستويات.
 - يساهم في كشف الأقسام ذات الأداء العالي في المنظمة ومعرفة الأقسام الأخرى التي هي بحاجة إلى تطوير و دعم لتحسين أدائها والاستغناء عن الأقسام والأنشطة غير الفعالة؛
 - يساهم في الوصول الى الأهداف المسطرة مسبقاً وتطوير منهج فعال ولائق للاتصالات.
- 2- مبادئ وخطوات تقييم الأداء.**

يجب إنشاء نظام لتقييم الأداء داخل المنظمة استناداً إلى مجموعة من المبادئ والخطوات الأساسية. التي تعتبر ضرورية لضمان نجاح هذه العملية. إذا تم تجاهل هذه الخطوات، فإنه قد يصعب تنفيذ عملية التقييم بشكل فعال أو قد يفقد النظام الفوائد المرجوة منه. سنوضح هذه المبادئ والخطوات في الفقرات التالية.

1.2. المبادئ

- تحديد أهداف المؤسسة وتعريفها: تمثل الأهداف النهائية العامة التي يسعى المؤسسة لتحقيقها، وتوجه الجهود نحو تحقيقها. يجب أن تكون الأهداف بسيطة وواضحة عند صياغتها، وتنقسم إلى أهداف كلية وأهداف إدارية وأهداف قسمية. تساعد هذه الأهداف في تقييم الأداء وتوفير المعايير اللازمة لقياسه على مستوى المؤسسة والوحدات والأعمال التابعة للمنظمة. كما توجه البحث عن هذه المعايير.

- يجب أن يكون هناك نظام مناسب لتقييم الأداء يتيح تخطيط ومتابعة ورصد نشاط المنظمة على جميع المستويات. كما ينبغي أيضاً إنشاء نظام اتصالات داخلي داخل المؤسسة يضمن نقل المعلومات بوضوح ودقة إلى المعنيين.

- يجب تحديد مراكز المسؤولية في المنظمة وتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويجب أن تكون لهذه المراكز سلطة اتخاذ الوسائل اللازمة لتنفيذ الأنشطة في حدود الموارد المتاحة.
- يجب إنشاء نظام معلوماتي يتيح الحصول على المعلومات الدقيقة والسرعة في الوقت نفسه.
- يجب أن يجمع هذا النظام المعلومات من مصادر داخلية وخارجية ويعالجها باستخدام امكانيات بشرية ووسائل مادية وتقنية كي تصبح المعلومات هادفة وصحيحة يستخدمها القادة في اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة.
- يجب أن تكون معايير التقييم دقيقة وتستند إلى مؤشرات تعبر عن أهداف المنظمة المحددة مسبقاً وتستخدم كأساس للمقارنة.

2.2. خطوات تقييم الأداء.

لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء، تقوم باتتباع الخطوات التالية:

- تحديد المجالات المستهدفة لتقييم الأداء على مستوى المنظمة بأكملها؛
- وضع معايير ومقاييس لقياس الأداء؛
- قياس الأداء الفعلي بناءً على المعايير المحددة؛
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة سابقاً؛
- عدم اتخاذ أي إجراء في حال تطابق الأداء مع المعايير؛
- اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تطابق الأداء مع المعايير المحددة.

خلاصة الفصل

إن عملية تقييم الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الأفراد وهذا سعيًا منها المساعدة الإدارات الأخرى على القيام بمهامها، كما إنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على مراقبة ومتابعة الأداء لمروؤسيهم دائمًا وباستمرار وذلك لاكتشاف نقاط الضعف في وقتها وتداركها ومحاولة علاجها، مع اكتشاف نقاط القوة وتعظيمها، إن تنوع الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء يعكس بوضوح عدم وجود طريقة واحدة مثالية لهذا الغرض. إذ يتعين على القائمين على عملية التقييم اختيار الأسلوب المناسب وفقًا لنشاط المؤسسة وأهدافها وسياساتها، بالإضافة إلى طبيعة الوظائف المعنية. ونظرًا لتعقيد عملية تقييم الأداء في بعض الحالات، حيث يصعب قياس بعض العوامل، فإن ذلك يعود إلى طبيعة العمل الذي يتسم بالإنتاجية غير الملموسة، مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها.

وفي الختام، يمكن القول إنه لا توجد طريقة أو عملية خالية من العيوب، نظرًا لأنها من صنع الإنسان. ومع ذلك، نسعى جاهدين لتقليل هذه العيوب للوصول إلى تقييم أكثر دقة وموضوعية

الفصل الثالث

رضا الموظف

تمهيد:

عملياً تستخدم كلمة زبون لوصف ثلاثة أنواع من الزبائن أولهما: الزبون الداخلي وهم الأفراد العاملين داخل المؤسسة والثاني الزبون على شكل أفراد وثالثهما الزبون الصناعي أو المؤسسي، حيث تسعى جميع المؤسسات لتحقيق رغبات وحاجات هؤلاء الزبائن¹⁰³.

يتأثر الرضا الوظيفي بمزيج من المتغيرات والسمات الفردية وبيئة العمل. يتم تعريفه في ثلاثة أبعاد: الاستجابة العاطفية لظروف العمل، وتوقعات الأداء، ومجموعة من العوامل مثل طبيعة العمل، والراتب، والإشراف، والتقدم الوظيفي، وعلاقات الزملاء.

يعتبر الاهتمام برضا الموظف (الزبون الداخلي) من أكثر مواضيع علم الإدارة غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية متعلقة بالأفراد العاملين يصعب فهمها ولعل هذا الغموض أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع، فمنهم من اعتبر الرضا الوظيفي كمتغير مستقل يؤثر في الأداء، التغيب، دوران العمل.

ومنهم من اعتبره كمتغير تابع يتأثر بمدى التدريب، بالأجور، الرواتب، المكافآت والمنح و نظام اتخاذ القرارات ونظام الاتصال المستعمل.

واعتبره البعض الآخر لا ذاك ولا ذاك بل هو عبارة عن متغير وسيط يتأثر بعدة عوامل تدفعه إلى التأثير في عوامل أخرى متصلة أو ذات ارتباط غير مباشر الأولى بالأخيرة.

103-مصطفى طويطي بومدين بوداود، نمذجة العلاقة السببية بين جودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون ما يعزز رضاه اتجاه المؤسسة، دراسة ميدانية لعينة من زبائن القرض الشعبي الجزائري cpa جامعة غرداية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد : 08 _ العدد 15 مكر، ديسمبر، 2018، ص115.

المبحث الأول: عموميات حول مفهوم الرضا

المطلب الأول: مفهوم الرضا

الرضا الوظيفي مؤشر غير قابل للقياس Unquantifiable metric لأن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم عاطفي ويعود تقديره للموظف نفسه، مع ذلك تحاول المؤسسات تطوير بعض المقاييس لتتبع الرضا الوظيفي في مكان العمل مثل استطلاعات الرضا الوظيفي، وتحليل بعض الإجراءات وتأثيرها على الإنتاج والرضا، لكن لماذا تتسابق شركات العالم الحديث في تحقيق أعلى معدلات الرضا الوظيفي لديها؟ ما أهمية الرضا الوظيفي وما هي العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي؟ الإجابة في الفقرات القادمة¹⁰⁴.

المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

- **تعريف الرضا الوظيفي** لسهير إدريس¹⁰⁵ والذي ينص على أنه "الحالة التي يصل إليها الفرد إلى التطابق والتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي لتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها وينتمي إليها"

- **الرضا الوظيفي** هو الحالة العاطفية والنفسية المتعلقة بأداء المهام الوظيفية والتواجد في العمل. عدم الرضا الوظيفي هو استجابة غير مريحة بسبب شعور العمل بالإحباط أو عدم القيمة أو الفشل في تلبية القيم الوظيفية والشخصية. يتأثر الرضا الوظيفي بمواقف الموظفين، والناجمة عن عوامل مرنة مختلفة تختلف بشكل فردي وبيئة العمل. يوصي خبراء الإدارة بنهج متعدد الأبعاد يأخذ في الاعتبار الفروق الفردية وإعدادات العمل لبناء عوامل الرضا الوظيفي.

- **الرضا الوظيفي** هو رغبة عاطفية تكشف عن رضا الموظفين عن عملهم. يعتمد على الحالة العاطفية والنفسية المتعلقة بمهام العمل ووجود موقع العمل. يحدث عدم الرضا الوظيفي عندما يعتبر العمل غير مناسب أو عديم الفائدة. يتحكم الرضا الوظيفي في موقف الموظف ويتأثر بعوامل مختلفة.

104 - سهير إدريس فنص، 2013 الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 4(1)، ص391.

105 - نفس المرجع السابق، ص382.

- الرضا الوظيفي أمر بالغ الأهمية لأداء الموظف والاحتفاظ به. الموظفون الذين يشعرون بالرضا هم أكثر عرضة للتفوق والبقاء مع الشركة لفترة أطول. يؤثر الحدس والعوامل البيئية والاحتياجات الشخصية على الرضا الوظيفي، مثل الراتب أو العمل الجماعي.

- الرضا الوظيفي هو شعور الموظف العام بالسعادة والوفاء في العمل. انها تتأثر بيئة الشركة، والموقف، وجودة العمل. يمكن للبحث قياس مستويات الرضا الوظيفي، مما يدل على أهميته للشركات. إنه محدد للإنتاجية ويمكن أن يحفز الطاقة الإيجابية والإبداع والتحفيز. تؤثر عوامل مثل الموقف والتوقعات والقيادة على الرضا الوظيفي. على الرغم من عقود من البحث ، لا يزال تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي يمثل تحديا بسبب ارتباطه بالمشاعر الفردية¹⁰⁶.

- الرضا الوظيفي هو نتيجة القبول الفردي للعمل بالرضا والفعالية والمشاعر العاطفية التي تمكن من القيام بالعمل دون ملل أو ضائقة. إنه شعور بالسعادة من خلال الاتفاق بين التوقعات والعمل الفعلي. الرضا الوظيفي مدفوع بمكونات تحفز العمل والإنتاج ، ويتأثر بوعي الموظفين بعروض العمل والعناصر المتعلقة بالعمل والعوامل التنظيمية مثل سياسة الإدارة والمزايا والأمن الوظيفي والاعتراف¹⁰⁷.

- الرضا الوظيفي هو موضوع حاسم في علم النفس حيث يقضي معظم الناس جزءا كبيرا من حياتهم في العمل. تشير الأبحاث إلى أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفوائد لكل من المنظمات والموظفين. أظهرت الدراسات في علم النفس الإداري أن الأفراد الراضين يعيشون لفترة أطول، وأقل عرضة للقلق، ولديهم تقدير أعلى للذات، وتكيف اجتماعي أفضل. توجد علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والحياة، حيث عادة ما يكون الأفراد الراضون وظيفيا راضين عن حياتهم العامة والعكس صحيح.

المطلب الثالث: دوافع ومسببات الرضا الوظيفي

يعمل الناس على تحقيق أهداف محددة، معتقدين أن الأداء يؤدي إلى الرضا. إنهم يسعون جاهدين لتحقيق هذه الأهداف ، ويتوقعون أن يشعروا بمزيد من الرضا بعد تحقيقها¹⁰⁸.

1- الحاجات:

كل شخص لديه احتياجات والعمل هو المصدر الرئيسي للرضا، وتوفير الشعور بالوفاء.

106 - محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، ص 196.

107 - مصطفى محمد، 2018، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة 8، دار ابن النفی للنشر، الأردن، ص. 84.

108 - أحمد محمد أبو شمالة؛ 2010، معايير المحاسبة الدولية والإبلاغ المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الأردن، ص 31.

2- الدافعية:

غالبا ما يتم تحفيز توليد الاحتياجات لتوجيه الأفراد نحو المصادر لتلبية تلك الاحتياجات.

3- الأداء:

عندما يتم تحفيز الفرد، يتحول دافعه إلى أداء موجه نحو الهدف، خاصة في عمله، حيث يعتقد أنه يلبي احتياجاته.

4- الإشباع :

لأداء الفعال يؤدي إلى تلبية الاحتياجات الفردية.

5- الرضا:

يشعر الفرد بالرضا عن عمله عندما يتمكن من أداء مهامه بشكل فعال، مما يلبي احتياجاته.

المبحث الثاني: أنواع وعوامل الرضا الوظيفي

المطلب الأول: أنواع الرضا الوظيفي

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي مدفوع بالاعتراف والتقدير والقبول والتمكين والإنجاز.
- 2- يتعلق الرضا الوظيفي الخارجي بالجوانب البيئية للتدريس، مثل المدير والزملاء وطبيعة العمل وأسلوبه.
- 3- ينبع الرضا التام من الرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية¹⁰⁹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

1- العوامل العامة

تشير عوامل الرضا الوظيفي إلى الموقف العام للموظفين بسبب مواقف محددة. هناك عدة عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي، بما في ذلك بيئة العمل ووضوح الدور والتواصل والاعتراف والاستقلالية.

¹⁰⁹ - <https://engmohannadb.github.io/etccourse7/book/pdf.pdf> P26.

1.1 العوامل الشخصية

تشمل العوامل التي تم أخذها في الاعتبار الجنس، مستوى التعليم، عمر، الحالة الاجتماعية، سمات الشخصية، تاريخ العائلة، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية¹¹⁰.

2.1 العوامل الكامنة في الوظيفة

يفضل العمال المهرة أن يقودهم رغبتهم في اختيار الوظائف بناء على العمل نفسه، والظروف، والعوامل البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها، بدلا من إخبارهم من قبل زملاء العمل والرؤساء.

3.1 العوامل التي تسيطر عليها الإدارة

تتحكم الإدارة في العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين، بما في ذلك الإشراف والأمن الوظيفي ومجموعات العمل والأجور والترقيات والتحويلات ومدة العمل والشعور بالمسؤولية، مما يؤثر في النهاية على الدافع والسعادة الوظيفية.

2- العوامل المؤثرة الخاصة بالرضا الوظيفي

هدف الإدارة والموارد البشرية إلى فهم عوامل الرضا الوظيفي لتصميم تدابير الدعم. تشمل العوامل الرئيسية التعرف على الموظفين، وردود الفعل، وفرص النمو، والتوازن بين العمل والحياة، وبيئة العمل الداعمة¹¹¹.

1.2 الاحترام في بيئة العمل:

الاحترام في مكان العمل هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على الرضا الوظيفي، ويشمل كيفية التعامل مع الموظفين والتواصل معهم والتحكم فيهم وتأديبهم.

2.2 الأجور والحوافز المادية: ¹¹²

يعتبر الأجر العادل أمرا بالغ الأهمية للرضا الوظيفي، حيث يقيس الموظفون موقفهم تجاه المنظمة من خلال الكفاية المالية والأجور. هذا يقود العديد من المنظمات إلى إنشاء أنظمة مكافآت مستقرة.

110 - الصيرفي، محمد. 2005، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر: حورس للنشر والتوزيع، ص46.

111 - عاشور، أحمد صق، 1986، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. الدار الجامعية، ص17

112 - الصيرفي، محمد نفس المرجع ص 47.

3.2 الترقيات والتدرج الوظيفي:

لا أحد يريد وظيفة بلا مجال للترقية والتطوير، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تقدم الوظائف الواعدة حوافز من خلال الترقية والمنافسة.

4.2 الجدوى من العمل:

يشمل مفهوم جدوى العمل مشاعر الموظف الشخصية وإحساسه بالتحدي والتطوير وإنتاجية الشركة ونموها، وليس فقط أي شيء بينهما.

5.2 الثقة المتبادلة:

تؤثر ثقة الموظف في تعامل الإدارة مع المواقف بشدة على الرضا الوظيفي، مع كون الثقة والاعتماد على الموظف من العوامل الرئيسية.

6.2 الأمان الوظيفي:

لا يمكن للموظف أن يشعر بالرضا الوظيفي إذا لم يشعر بالأمان والاستقرار، خوفاً من البطالة أو خفض الرواتب أو الإجراءات التعسفية التي يمكن أن تقوض موقفه الإيجابي تجاه العمل¹¹³.

7.2 بيئة العمل الصحية:

تأمين معايير السلامة الأساسية للموظفين، وبيئة عمل هادئة، والحد من التوتر والتوتر.

8.2 التواصل وسهولة الوصول:

يسلط خبراء الإدارة الضوء على التواصل في مكان العمل باعتباره أمراً بالغ الأهمية للرضا الوظيفي وحل النزاعات واكتشاف الفجوات واكتشاف المواهب الخفية.

9.2 العدالة والمساواة في الوظيفة:

إن الإنصاف في الترقيات والحوافز والمهام يفيد رضا الموظفين، حتى لو لم يفيدهم بشكل مباشر. تؤثر المساواة بين الجنسين والاختلافات الثقافية / العرقية أيضاً على معدلات الرضا.

10.2 العلاقات الفرعية:

تعزز العلاقات الفرعية بين الزملاء والمديرين والموظفين الرضا الوظيفي من خلال التواصل غير الرسمي والتفاعلات التي تتجاوز مهام العمل.

المطلب الثالث: مكونات الرضا الوظيفي

تختلف وصفة الرضا الوظيفي الأعلى حسب الشخص، لكن بعض المكونات الشائعة تتضمن معايير معينة عالمية في جميع الشركات¹¹⁴.

1- الأجور والمزايا

من المرجح أن يبقى الموظفون الراضون عن الراتب والمزايا مع شركة تضيف قيمة تتجاوز دورهم، بدلا من السعي وراء رواتب أعلى. يجب على الشركات توفير أجور ومزايا دقيقة بناء على خبرة الموظفين والأصول القيمة.

من المرجح أن يتمتع الموظف الذي يشعر بأن راتبه ومزاياه عادلة ومعقولة بتجربة إيجابية، مما يؤدي إلى صحة أفضل وتوازن بين العمل والحياة، وفي النهاية زيادة الإنتاجية.

2- أمن العمل

إن الحصول على الأمن الوظيفي يجعل الناس أكثر سعادة، لأنه يقلل من القلق ويسمح بالتركيز على الأهداف طويلة المدى والمجتمع والغرض داخل الشركة.

تواجه الشركات مشكلة دوران الموظفين المفرط حيث يغادر الموظفون للحصول على فرص أفضل، ويفتقرون إلى الولاء والأمن الوظيفي.

يعد تدريب الموظفين الجدد مضيعة للوقت والمال حيث يستغرق الأمر شهورا حتى يندمجوا بالكامل ويؤدوا أفضل أداء لهم¹¹⁵.

3- تعرّف

إن الشعور بالاحترام والاعتراف في العمل يشجع العمال على التفوق، حيث أن مكافأة العمل الجاد تعزز الدافع والولاء.

تساهم سعادة الأفراد بشكل مباشر في السعادة الجماعية، مما يؤدي إلى الانسجام والرفاهية وسمعة أفضل للعلامة التجارية.

الشركة التي تتمتع بسمعة طيبة بين الموظفين هي الشركة التي يتعاون فيها زملاء العمل وتتواصل الإدارات بشكل جيد. تساعد ديناميكيات الفريق الموظفين على التعرف على بعضهم البعض ومشاركة التقدم والتفوق.

114 - مهى محمد الرخيص، 2017، "أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 1، الكويت ص 101.

115 - طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، 2014، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط 8، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل، ص 54.

4- التطوير الوظيفي

بعض الناس غير راضين عن عملهم ويهدفون إلى التقدم في حياتهم المهنية من خلال تحديد الأهداف واكتساب المهارات اللازمة. من المرجح أن يبدأ الموظفون الذين يعتقدون أنهم قادرون على تحقيق أهدافهم في اتخاذ خطوات مباشرة لتحقيق ذلك. لتحسين كموظفين والناس، يجب على المرء أن يواجه تحديات جديدة. تدرك الشركة الجيدة ذلك وتقدم للموظفين تحديات مهنية جديدة بناء على مواهبهم وتفضيلاتهم الطبيعية.

5- الارتباط

تتطلب مشاركة الموظفين الرضا الوظيفي من خلال تلبية الاحتياجات العاطفية الأساسية، مما يؤدي إلى تجارب عمل أفضل عندما تكون المشاركة في المهمة ضئيلة. ترتبط مشاركة الموظفين بالرضا الوظيفي. إن تلبية الاحتياجات العاطفية الأساسية في العمل يحسن الرضا الوظيفي، خاصة عندما تكون المشاركة في المهمة منخفضة، مما يجعلها حاسمة لتجربة عمل إيجابية¹¹⁶.

يعمل فريق الشركة الملتزم على تحسين بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين بنسبة 12 ٪، مما يفيد الموظفين والشركات على حد سواء.

6- احترام

إظهار التقدير المحترم لواجبات عمل الموظفين يعزز الرضا الوظيفي بشكل كبير. عندما يظهر الاحترام، يطور الموظفون احتراماً حقيقياً لعملهم ووظيفتهم. يعزز الاحترام في مكان العمل بيئة من السلامة والود، وقبول قيود الناس وفضائلهم، وتجنب الجرائم والمفارقات، ورفض العنف أو الإساءة لفرض القواعد. يسمح الاحترام بين أعضاء الفريق بتقدير الفروق الفردية والتفاهم والتسامح ونمو الفريق.

المبحث الثالث: مزايا وفوائد رضا الموظف

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي على إنتاجية الموظف وفعاليته وكفاءته، ويرتبط بالاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي. إنه مصدر قلق مشترك لكل من الموظفين والمنظمات ، مما يؤثر على الحياة الشخصية والحالة النفسية وفعالية العمل¹¹⁷.

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

- يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطا مباشرا برضا العملاء، مما يؤثر أيضا على عيوب التصنيع والمشاكل التي يسببها الموظفون غير الراضين.
- يرتبط الرضا الوظيفي ارتباطا وثيقا بانخفاض معدلات تغيب الموظفين و "إهدار الوقت"، متفوقا على طرق التحكم الأخرى.
- يقلل الرضا الوظيفي من الإجازات الطوعية والاستقالات، باستثناء الوظائف ذات المستوى الأدنى. الحفاظ على الموظفين المستمر أمر بالغ الأهمية على مستويات عالية.
- يرتبط رضا الموظفين ارتباطا مباشرا بالإنتاجية والفعالية، حيث يكون الموظفون الراضون أكثر إنتاجية بنسبة 20 ٪ من الموظفين غير الراضين.
- عد خفض التكاليف هدفا رئيسيا للرضا الوظيفي، ويتم تحقيقه من خلال خفض التكاليف في الموارد البشرية أو تقليل الهدر والأضرار من قبل الموظفين الذين يعملون بجد.
- يعمل الموظفون الراضون كسفراء ، حيث تشكل الإحالات نسبة كبيرة من العملاء الجدد ، وتؤثر أيضا على سمعة الشركة بين المنافسين والعملاء والسوق¹¹⁸.
- يكشف الرضا الوظيفي عن المواهب والمبدعين الخفيين للموظفين، مما يزيد من استخدامهم.
- يعمل الرضا الوظيفي على تحسين العمل الجماعي، ويقلل من مقاومة الموظفين للتغيير، ويساعد في حل النزاعات والأزمات الداخلية.

117 - محمد الأمين برباح ويحي موساوي، نفس المرجع ص5.

118 - مهى محمد الرخيص، نفس المرجع ص 104.

المطلب الثاني: فائدة الرضا الوظيفي للموظف

تؤثر خبرة العمل الجيدة بشكل كبير على الرضا الوظيفي. يجب أن يتمتع الموظفون بتجارب إيجابية باستمرار للحفاظ على الرضا والوفاء، مما يقوي المنظمة من خلال توفير مواردهم الأولى والأكثر قيمة.

1- منع دوران الموظفين

يعد منع دوران الموظفين أمراً بالغ الأهمية لأنه يضمن عدداً كافياً من الموظفين المهرة، مما يؤدي إلى أداء أفضل وتحقيق الأهداف¹¹⁹.

2- الولاء وزيادة الأرباح

عندما يشعر الموظفون أن الشركة تهتم بهم، فإنهم أكثر ولاءً، ويرفضون العروض المنافسة ويبقون، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، وانخفاض التكاليف، وتحسين النتائج.

3- تحسين التعاون

تعزز ثقافة الشركة الصحية والمتوازنة الراحة والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التعاون¹²⁰.

المطلب الثالث: نتائج ثمار الرضا الوظيفي

مزايا الرضا الوظيفي هي كما يلي-

1- معدل دوران منخفض

ترغب المنظمات في الاحتفاظ المواهب الحالية لأنها أرخص وأكثر كفاءة لإعدادهم من توظيف وتدريب موظفين جدد. يؤدي الرضا الوظيفي إلى انخفاض معدلات الدوران حيث تقل احتمالية مغادرة الموظفين الراضين¹²¹.

2- إنتاجية عالية

يؤدي الرضا الوظيفي إلى إنتاجية أعلى، حيث يتم تحفيز الموظفين للقيام بواجبهم لصالح شركة تهتم بهم.

119 - أنس عبد الباسط عباس، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان الأردن، ص 226.

120 - أحمد ماهر، 2013، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 232.

121 - أحمد بيرفيز ومحمد رفيق، 2013، التسويق الداخلي، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، ص 24.

3- ارتفاع الإيرادات

يدفع الموظفون الراضون مبيعات أعلى وتكاليف أقل وإيرادات متزايدة.

4- الولاء

يعتقد الموظفون الراضون أن شركتهم تهتم برضايتهم، مما يؤدي إلى الولاء للمنظمة.

5- رضا العملاء

يؤدي الموظفون السعداء إلى رضا العملاء ، حيث يتفاعلون بشكل أكثر إيجابية ويساعدون العملاء بشكل أكثر فعالية ، بينما يؤدي الموظفون غير السعداء إلى ضعف خدمة العملاء¹²².

6- زيادة فرصة الإحالات

إحالات الموظفين هي طريقة توظيف فعالة للغاية. يشجع الموظفون الراضون الأصدقاء والعائلة على الانضمام إلى الشركة.

7- تقليل التغيب عن العمل

يصل الموظفون الراضون بانتظام، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب.

المطلب الرابع: أمثلة على شركات حققت الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي له تأثير كبير على الإنتاجية والرفاهية العامة. عندما يكون الموظفون راضين، يكونون أكثر تحفيزاً ومن المرجح أن يتقدموا في حياتهم المهنية. حيث أصبح اهتمام الشركات العالمية الكبرى على الرضا الوظيفي للموظفين لتعزيز السمعة وتحسين إدراك العملاء وزيادة الإنتاجية والاستقرار وجودة الخدمة¹²³.

- تعتبر شركة "أمازون" واحدة من الشركات الرائدة في تحقيق الرضا الوظيفي بسبب متطلباتها الإنتاجية العالية والمستقرة، وربط رضا الموظفين مباشرة بخدمات العملاء. حسنت أمازون تصنيفها من خلال معالجة الانتقادات الموجهة لتدريب العمال والأجور المنخفضة والسلامة في مكان العمل، لتصبح نموذجاً للرضا الوظيفي.
- شركة "ديل" العاملة بالقطاع التكنولوجي حيث توفر الشركة تسهلاً لموظفيها، أبرزها العمل من المنزل، وقابلية تعديل ساعات العمل، وإمكانية اصطحاب "كلبك" الشخصي إلى العمل.

122 - عبد الغفور مرازقة وآخرون، 2016، السلوك البشر المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة، الجزائر، ص

¹²³ <https://www.mubasher.info/news?currentUserCountryCode=DZ>

- شركة "ماكينزي أند كومبني" هي شركة استثمارات إدارية أمريكية، تعمل في مجالات تقييم الأعمال في القطاعات العامة والخاصة توفر لموظفيها إمكانية الحصول على فترة راحة من العمل، عند إنجاز المشاريع المطلوبة منهم، مدة تتراوح بين أسبوع و10 أسابيع.
 - شركة "ساليسفورس" هي شركة الأمريكية تعمل في مجال الحوسبة تعد المساواة التي توفرها الشركة الأمريكية بين موظفيها سواء فيما يخص العرق أو النوع السبب في اعتبارها أحد أفضل شركات سوق العمل.
- ومؤخراً طبقت "ساليسفورس" نظام الإجازة لمدة 6 أشهر لرعاية المولود.

- شركة "آبل" عملاقة التكنولوجيا وتقدم "آبل" أسهم ملكية إلى الموظفين العاملين لديها، سواء العاملين بدوام كلي أو جزئي.
- شركة "فيسبوك" تعد من أكبر الشركات الأمريكية من حيث عدد المستخدمين وتعتمد "فيسبوك" على البحث عن المواهب لمساعدتها في تطوير أعمالها.

المبحث الرابع: علاقة الرضا بعناصر التسويق الداخلي

المطلب الأول: النظريات المتعلقة برضا الموظف

1-نظريات المحتوى

تركز نظريات المحتوى، وفقاً لـ (Luthans (2005، على تحفيز الموظفين في مكان العمل من خلال تحديد احتياجاتهم ودوافعهم وأهدافهم وأولوياتهم، ثم العمل على تلبية تلك الاحتياجات لتحقيق رضاهم الوظيفي وتحقيق أداء وظيفي فعال. قام الباحثون بتطوير مجموعة متنوعة من هذه الاحتياجات، بما في ذلك الاحتياجات البيولوجية والنفسية والاجتماعية، وخلصوا في النهاية إلى تصنيفها إلى احتياجات عالية المستوى واحتياجات أساسية واحتياجات ثانوية. تقدم نظريات المحتوى إضافةً إلى توجيهه وقيادة المديرين لفهم وتوضيح العوامل التي تحفز قوى العاملة؛ والعمل على بلوغ مستويات من الرضا الوظيفي لدى هذه القوى العاملة من خلال تلبية حاجاتها ومساعدتها على تحقيق الذات؛ تهدف الجهود إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى هذه القوى العاملة من خلال تلبية احتياجاتها ودعمها في تحقيق طموحاتها الشخصية.

1.1 نظرية هرم الحاجات (Maslow (1943

حسب علم النفس الإنساني صنف ماسلو الحاجات المحفز للفرد في "هرم الحاجات" إلى خمس مستويات؛ حيث أوضح أنه كلما تمكن الفرد من إشباع أحد هذه المستويات، فلن يصب هذا الصنف أو

هذا المستوى قادرا على تحفيزه، وإنما عليه العمل على إشباع المستوى المولي في هرم الحاجات هذا¹²⁴، والذي تتمثل مستوياته فيما يأتي:

في كتابه عام 1982، قدم أبراهام ماسلو وصفاً لإشباع البشر لحاجاتهم في شكل هرم. يتكون الهرم من قاعدة تضم الحاجات الفسيولوجية والضروريات الأساسية للحياة مثل الطعام والشراب والجنس. وفي القمة، يوجد الحاجة لتحقيق الذات وتحقيق الصحة النفسية الكاملة. يشدد ماسلو في كتابه على أهمية تلبية الحاجات الأساسية في القاعدة قبل السعي لتلبية الحاجات المتقدمة. على سبيل المثال، يجب أن يتم تلبية الحاجة المتعلقة بالشعور بالجوع قبل التفكير في زراعة المحاصيل أو إقامة المصانع (وهي حاجة اجتماعية).

بالمثل، يسعى الفرد ليكون مقبولا ومحبويا من قبل الآخرين، ويتطلع لأن يشعر بأنه معتبر وذو قيمة ويكسب ثقة الآخرين قبل أن يسعى لتحقيق ذاته. ويشير ماسلو (1982) إلى أن الحركة نحو الأمام في الهرم تسمى التقدم، بينما الحركة نحو الأسفل تسمى التراجع. وفيما يلي وصف لكل نوع من الحاجات التي تمثل درجات الهرم:

1.1.1 الاحتياجات الفسيولوجية: هي ضروريات الحياة وتشمل الحاجة إلى الهواء والطعام والماء والدفع والبرودة. يجب أن يتم تلبية هذه الاحتياجات قبل السعي لتلبية احتياجات الأمان والحماية بنجاح.

2.1.1 احتياجات الأمان: هي ضرورة للحفاظ على استقرار طويل الأمد في حياة الفرد. تشمل الحاجة إلى الحماية من أي خطر في البيئة (سواء كان مادياً أو عاطفياً)، مثل الحماية من العنف والإصابات. يسعى الناس دائماً لضمان استقرار البيئة المادية والعاطفية قبل التحرك لتلبية الاحتياجات التي تأتي بعدها في هرم الاحتياجات.

3.1.1 الاحتياجات الاجتماعية: كل فرد بحاجة ماسة للشعور بالانتماء من خلال قبول ومرافقة ومصاحبة الآخرين له، وبناء علاقات حب ومحبة معهم. تلبية هذه الاحتياجات هو مطلب لتجنب الاستبعاد والعزلة من قبل الآخرين ومن ثم تجنب تأثيرات الوحدة والعزلة والانعزال. والحب في هذا المستوى من الاحتياجات يعتمد بشكل أكبر على الحاجة للحصول على الحب بدلاً من إعطائه.

4.1.1 الاعتبار اللازم: عندما يتم تلبية احتياجات الفرد الأولية في سلم الاحتياجات من 1 إلى 3، يبدأ الفرد في السعي والنضال لتحقيق مستوى من النمو الشخصي يرضيه. والدافع للبحث عن تلبية هذا النوع من الاحتياج هو الاحترام والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من أفراد المجموعات التي ينتمي

124 - يونس عبد العزيز مقدادي وعبد الكريم حداد، 1995، مدخل إلى علم الإدارة، دار الزهران، عمان، 1995، ص 40.

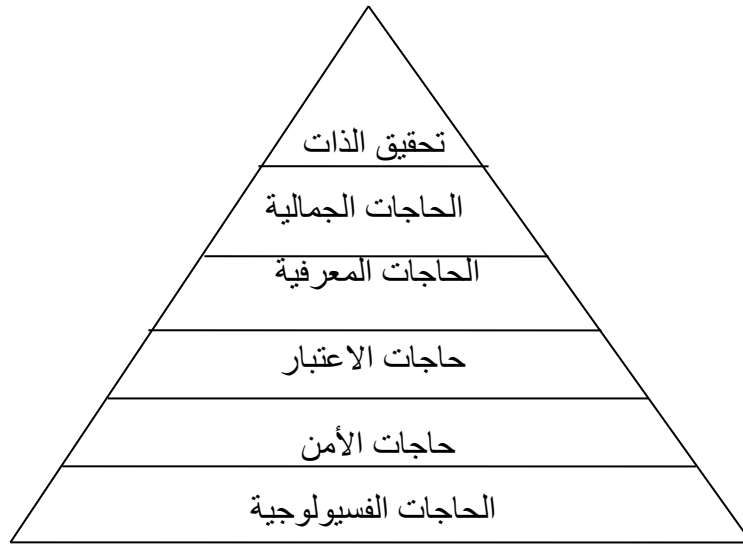
إليها. وتمكن احتياجات الاحترام والاعتراف الفرد من تطوير الثقة والإنجاز والرضا. وعادة ما يؤدي عدم تحقيق هذه الاحتياجات إلى تكوين اعتقادات سلبية ضارة بالذات مثل الشعور بالقلّة والعجز.

5.1.1 الاحتياجات المعرفية: تشمل السعي للحصول على المعرفة وفهم ما يحدث حول الفرد في عالمه الخاص والعالم. يمكن للفرد تلبية رغبته في المعرفة وتطوير فهمه واستيعابه للأمور المحيطة به عندما تكون البيئة والمحيط مستقرين ومتسقين. ويحصل الفرد في هذه الحالة على قبول واعتراف من قبل المجتمعات الاجتماعية في تلك البيئة.

6.1.1 الاحتياجات الجمالية: عندما يصل الفرد إلى مرحلة تحقيق الذات، يتركز اهتمامه على النظام والانتظام والجمال في البيئة.

7.1.1 تحقيق الذات: تمثل هذه المرحلة قمة الهرم أو ذروته. ووفقًا لماسلو، فإن من ينجح في تحقيق ذاته قد بلغ أقصى إمكاناته وحقق مستوى من الاستقلالية. يكون الفرد قادرًا على قبول نفسه ويكون لديه علاقات صداقة وثقة وثابتة. وبالإضافة إلى ذلك، يظهر رغبة مستمرة في الاكتشاف والنمو الشخصي. بشكل عام، يجب أن يتم اشباع الحاجات الفسيولوجية قبل الاهتمام بأي شيء آخر. ولكن هناك استثناءات، فبعض الفنانين قد يتجاوزون الجوع من أجل فنهم.

الشكل رقم (09) هرم ماسلو للحاجة.



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، 2001، إدارة العمال وتحديات القرن العشرين، دار قباء لطباعة والنشر، القاهرة، ص15.

2.1 نظرية البقاء والنمو والانتماء ERG (1969) Clayton Alderfer

أعاد Alderfer تقسيم هرم ماسلو للحاجات إلى ثلاث مستويات فقط وحافظ على الهرم العام. وضمن هذه الثلاث مستويات الحاجات الأساسية؛ الحاجة إلى الوجود، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى النمو. تعرف هذه النظرية بنظرية ERG ويمكن رؤيتها في الشكل التالي¹²⁵:

الشكل رقم (10) تصنيفات الحاجة في نظرية EGR



Source : Radwan, M, F, Zhu, Iop.Cit. P103.

عن طريق تحليل الشكل الموضح أعلاه، نجد أن هذه النظرية تصنف الحاجات على النحو التالي:

1.2.1 الحاجة إلى الوجود: وهي المستوى الأدنى من الحاجات، حيث يرغب الفرد في البقاء الجسدي والحصول على المأكل والمشرب والمأوى، ويمكن تلبية هذه الحاجة من خلال الأجر والمحيط الآمن في مكان العمل.

2.2.1 الحاجة إلى الانتساب: وهو المستوى الثاني، ويتضمن التفاعل مع الآخرين وتقديم الدعم العاطفي والاحترام والشعور بالانتماء، ويمكن تحقيقه من خلال الزملاء في العمل والعائلة خارجه.

3.2.1 الحاجة إلى النمو: وهو أعلى مستوى من الحاجات، حيث يركز على الذات واحتياجات الفرد للنمو والتطور في مكان العمل من خلال استخدام قدراته بشكل كامل.

3.1 نظرية العاملين (1943) Herzberg¹²⁶

يجب أن نشير أولاً إلى أن نظرية المحفز الوقاية (نظرية هيرزبيرغ) ونظرية العاملين (نظرية العامل المزدوج) ونظرية العامل المزدوج (نظرية هيرزبيرغ) هي جميعها مسميات للنظرية التي يتم دراستها حالياً. تمت أبحاث هيرزبيرغ عن طريق استبيان أجري على عينة من 200 محاسب ومهندس في مدينتي بيتسبرغ وبنسلفانيا. تضمن الاستبيان سؤالين رئيسيين:

- متى تشعر بمشاعر إيجابية استثنائية تجاه وظيفتك؟
- ومتى تشعر بمشاعر سلبية تجاهها؟

125 - رياض ضياء عزيز الصفو، 2009، "عناصر الاستراتيجية العملية وأثرها في بعض مجالات الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ص 68.

126 - عبد الغفور مرازقة وآخرون، 2016، السلوك البشر المعاصر في منظمات الأعمال، دار الأمة، الجزائر، ص 275.

يجب أن نفرق بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة، حيث تقي العوامل الوقائية من حالات عدم الرضا، بينما تؤثر العوامل الدافعة بشكل مباشر على رضا الموظف تجاه وظيفته.

الشكل رقم (11) يوضح نظرية ذات العاملين



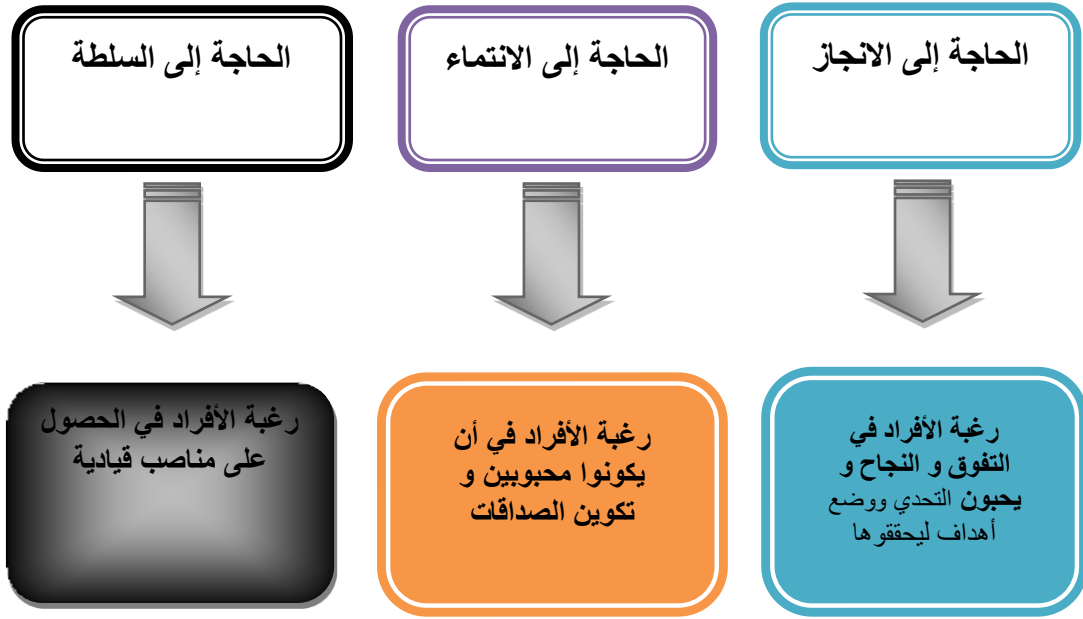
المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص 75.

4.1 نظرية الحاجات أو نظرية الإنجاز (David McClelland (1961)

تقسم الاحتياجات المحفزة للفرد، وفقا لما ذكره دافيد مكلاند، إلى ثلاثة أقسام: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، والحاجة إلى الانتماء. يُعرف الحاجة إلى الإنجاز برغبة الشخص في التفوق، مع مراعاة المعايير المحددة مسبقا وتحقيقها بطريقته الخاصة دون النظر إلى ظروف الآخرين أو رغباتهم، وفقا لما ذكره ياماكوشي (2003). وبالتالي، يفضل أصحاب الحاجة إلى الإنجاز العالي السعي وراء النجاح بجهد وتخطيط، بدلا من ترك الأمور للصدفة أو الحظ. Robbins (2003) و Weiner (1979) وهم يتميزون أيضا بتأرجح مشاعرهم بين الفرح والحزن تبعا لنتائج جهودهم¹²⁷. تشير الحاجة إلى القوة إلى رغبة الموظف في التأثير على تصرفات الآخرين من خلال مجموعة من الأساليب والطرق التي يختارها، والتي ترافقها سيطرته الكاملة عليها. يتميز أولئك الذين يحتاجون بشدة إلى السلطة بأنهم يفضلون المواقع التنافسية الريادية والمواقف القيادية. ومع ذلك، يجب على من يمتلك هذه الحاجة أن يتحكم فيها ويكبحها ويقاومها للحفاظ على العلاقة الجيدة مع الآخرين.

127 - طارق عباد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، 2014، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط 1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل، ص 113.

الشكل رقم (12) نظرية الحاجات أو نظرية الإنجاز.



Source: Thiagaraj, D., Thangaswamy, A, Op.cit, P 466.

2- النظريات العملية

تركز النظريات العملية على كيفية تحفيز الموظفين وتعزيزهم، ومن بين العوامل التي تؤثر في التحفيز هو مستوى الرضا. سنتناول في تحليلنا لنظريات الرضا الوظيفي كيف يؤثر مستوى الرضا على التحفيز. تحاول هذه النظريات العملية البناء على النظريات السابقة التي تركزت على تحديد احتياجات ودوافع وأهداف الموظفين، وعلى عكس ذلك، تركز هذه النظريات على كيفية تلبية هذه الاحتياجات وقبولها بشكل منهجي، وشرح البنيات النظرية الرائدة في هذا المنحى نذكرها تباعاً على النحو التالي:

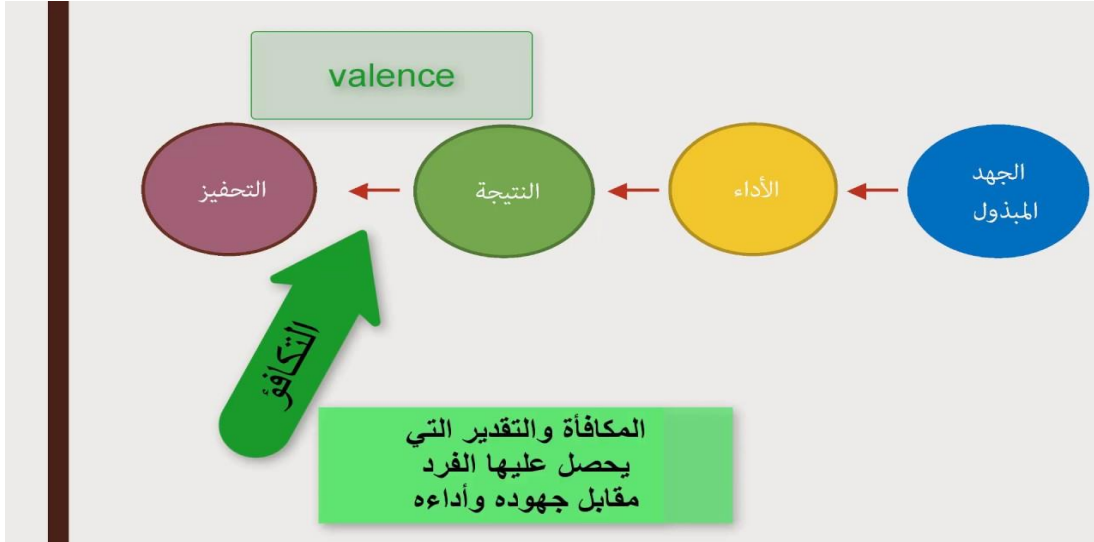
1.2 نظرية العدالة (1963) J. Stacy Adams

وفقاً لهذه النظرية، يتم مقارنة المجهود الذي يبذله الموظف في عمله (Input) والنتائج التي يحصل عليها (come Out) مع مدخلات ومخرجات الموظفين الآخرين في نفس المنظمة. إذا كانت النتيجة التي يحصل عليها الموظف مماثلة لتلك التي حصل عليها موظف آخر يبذل نفس الجهد، فإن ذلك يؤدي إلى العدالة والمساواة في المنظمة. وقد أظهرت دراسة (2006) Yousouf et Shamsuri أن المكافآت تزيد من رضا الموظف على عمله عندما يشعر بأنها عادلة.

2.2 نظرية توقع –العائد- (1964) لـ Vroom

تعتمد هذه النظرية على ثلاثة عوامل رئيسية؛ التوقع، الأداء، والتكافؤ. يعني التوقع أن الموظف سيكون محفزاً إذا كان يعتقد أن جهوده ستؤدي إلى أداء مقبول ومطلوب، على أن يتم مكافأته وقياس أدائه باستخدام أداة قياس. ويؤدي هذا التقويم في النهاية إلى تقديم مكافأة، وإذا كانت إيجابية وتلبي احتياجات الفرد، فسيحدث ما يسمى بالتكافؤ، وهو ما سيتم شرحه بالتفصيل من خلال ما يلي¹²⁸:

الشكل رقم (13) نظرية التوقع.



Source : <https://www.youtube.com/watch?v=CPWsVcJZEjY>

1.2.2 التوقع: هو تقدير أولي لاحتمالية وصول جهود الفرد المرتبطة بوظيفته إلى مستوى معين من الأداء. وعادةً ما يتم تقدير التوقع من قبل الموظف بناءً على مقياس يتراوح بين القيمة 0 والقيمة 1، استناداً إلى الاحتمالات. إذا توقع الفرد أنه لن يتمكن من تحقيق المستوى المطلوب من الأداء بجهوده، فإن التوقع يكون صفراً. بينما إذا كان واثقاً تماماً من أنه سيتمكن من إكمال مهمته، فإن التوقع يكون واحداً¹²⁹.

2.2.2 الأداة: هي تقدير الفرد لاحتمالية حدوث نتائج مختلفة من عمله نتيجة تحقيقه لمستوى معين من المهام. وتتراوح قيمة الأداة بين القيمة (0) والقيمة (1). على سبيل المثال، إذا كان الموظف يعتقد أن أدائه الجيد سيؤدي في النهاية إلى ترقية، فإن قيمة الأداة هنا تكون (1). وإذا كانت العلاقة بين الأداء والترقية عكسية، فإن قيمة أداة القياس تكون صفراً¹³⁰.

¹²⁸ - Simone,D,S,2015, "Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers", American international journal of contemporary research, PP 19-23(Retrieved from): P 20.

129 - طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، مرجع سابق الذكر ص114.

130 - عادل عبد الرزاق هاشم، 2010، القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار اليزوري، عمان، الأردن، ص98

3.2.2 التكافؤ: يشير إلى توافق المكافأة التي يتلقاها الموظف مع احتياجاته. فقد يفضل بعض الموظفين أن تكون المكافأة ترقية، بينما يفضل آخرون أن تكون قبولاً من الزملاء، وآخرون يرغبون في الاعتراف. وبالتالي، يعتبر التكافؤ تفضيل الموظف لنوع معين من المكافأة وتحقيقها فعلياً له.

3.2 نظرية القيمة المدركة (Locke 1976)

يفضل البدء بتقديم الفكرة الرئيسية التي تقوم عليها هذه النظرية؛ حيث يعتبر الموظف في هذه النظرية يستمد رضاه الوظيفي من مدى إدراكه وتقييمه لمختلف الجوانب الوظيفية. ولتوضيح ذلك بشكل أفضل، يمكننا الاستعانة بالصيغة الرياضية التي وضعها Locke والتي تتضمن ما يلي¹³¹:

الرضا (=) المرغوب فيه من الجانب الوظيفي (x) (الموجود من الجانب الوظيفي) (*) x - (أهمية الجانب الوظيفي) x (نسبة إلى الموظف).

وبالتالي، يتضح أن رضا الموظف عن وظيفته يعتمد على مدى أهمية كل جانب من جوانب الوظيفة. تعتبر نظرية القيمة المدركة واحدة من النظريات الهامة التي تسلط الضوء على الاختلافات الفردية وتأثيرها على هذا المتغير.

4.2 نظرية خصائص الوظيفة (Hackman et Oldham, 1976-1980)

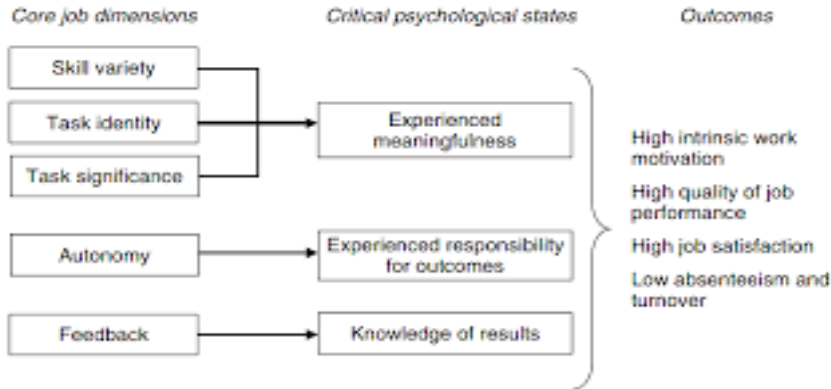
تقدم نظرية خصائص الوظيفة لـ Hackman و Oldham (1976-1980) تحليلاً للعلاقة بين الخصائص الوظيفية واستجابات الأفراد، من خلال خمسة أبعاد للوظيفة التي يُعتقد أن الموظف سيزدهر فيها في عمله¹³².

وتتمثل هذه الأبعاد الخمسة في ما يأتي¹³³:

131 - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص.74
132 - ناصر العديلي، 1981، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة رسالة. ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا، ص.36.

133 - International journal of economics, finance and management sciences, 2013, 4, 1, PP 188-195 (Retrieved from) : P190.

الشكل رقم (14) خصائص الوظيفة.



Source: <https://www.yourcoach.be> › Hackman-and-Oldham-job

1.4.2 تنوع المهارات ¹³⁴:

يشير هذا البعد إلى مدى تنوع الأنشطة التي تشملها الوظيفة والتي تتطلب استخدام مجموعة متنوعة من المهارات من قبل الموظف. يعتبر هذا التنوع تحديًا نظرًا لتنوع المهارات المطلوبة وللتخفيف من الروتين الناتج عن تكرار العمل، كما يمنح الموظف شعورًا بالكفاءة الأكبر؛ على سبيل المثال، يمكن لمساعد إداري يمتلك مهارات متعددة أن يقوم بعدد من المهام المختلفة مثل جدولة الاجتماعات، وحجز تذاكر الطيران والفنادق، وإعداد التقارير، والتعامل مع عملاء المنظمة... الخ

2.4.2 هوية الوظيفة: في الوظيفة التي تتطلب إكمال جزء كامل وقابل للقياس من العمل، يجب على الموظف القيام بالعمل من البداية إلى النهاية مع تحقيق نتيجة واضحة. عندما يقوم الموظف بجزء صغير فقط من العمل، فإنه لا يستطيع تحديد النتيجة النهائية لجهوده وبالتالي لا يشعر بأي إنجاز أو مسؤولية. على العكس، عندما يقوم بإكمال وظيفة كاملة أو جزء محدد منها، يتم تأكيد هويتها. على سبيل المثال، يكون لدى مصمم الملابس هوية وظيفية محددة بشكل كبير عندما يقوم بجميع الخطوات المتعلقة بتصميم الثوب، بدءًا من قياس الزبون واختيار النسيج والقطع والخياطة والتعديلات اللازمة لضمان تناسبه مع الزبون.

3.4.2 أهمية الوظيفة: تلك هي الدرجة التي يكون فيها للوظيفة تأثير كبير على حياة الآخرين سواء كانوا في المنظمة مباشرة، أو في البيئة الخارجية. يمكن للباحثين الطبيين الذين يعملون في علاج الأمراض المزمنة، على سبيل المثال، أن يدركوا أهمية عملهم في المجتمع. كما يمكن اعتبار

¹³⁴ - Lunenburg, C, F, " Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging", International journal of management, business and administration, 1,15, 2011, PP 1-11(Retrieved from) : P2-3.

المساهمات المتواضعة في المنظمة مهمة إلى الحد الذي يدرك فيه الموظفون دور وظائفهم في المهمة الكلية للمنظمة. الأمر المهم هو أن يدرك هؤلاء الأشخاص بأنهم يقومون بعمل هام في منظماتهم أو مجتمعهم أو كليهما.

4.4.2 الاستقلالية: تشير هذه العبارة إلى مدى حرية واستقلالية الوظيفة، وتقدير الموظف لتنظيم عمله وتحديد الإجراءات التي يرونها مناسبة لتنفيذها. على الرغم من أن الموظفين مستعدون للعمل ضمن إطار المنظمة، إلا أنهم يرغبون في حصولهم على درجة معينة من الحرية. على سبيل المثال، يتمتع مندوب المبيعات بحرية في تنظيم جدول عمله واتخاذ النهج المناسب لكل عميل دون الحاجة للإشراف.

5.4.2 التغذية العكسية للوظيفة: تقديم الإدارة أو زملاء العمل للموظف مراجعة شفوية حول أدائه يعني تزويده بمعلومات مباشرة وواضحة حول فعالية عمله. يجب أن تتم هذه العملية بانتظام، حيث أن الطريقة الوحيدة التي يمكن للموظف من خلالها تحسين أدائه هي معرفة كيف يعمل حالياً وليس في وقت لاحق.

تولد الخصائص الثلاث الأولى (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة) إحساساً بقيمة العمل لدى الموظف. بينما تولد خاصية الاستقلالية إحساساً بالمسؤولية عن نتائج العمل، وتمنح خاصية التغذية العكسية القدرة على تقييم العمل. هذه الحالات النفسية الثلاث تولد تحفيزاً داخلياً وتساهم في صنع أداء وظيفي عالي الجودة، وتزيد من رضا الموظف. وعلى الجانب الآخر، يكون انخفاض هذه النتائج غالباً نتيجة عدم تجربة الموظف لهذه الحالات النفسية الثلاث، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بيئة عمل تحتوي على وظائف مصممة وفقاً للخصائص الخمس أو الأبعاد المذكورة سابقاً¹³⁵.

المطلب الثاني: طرق تحقيق الرضا الوظيفي

1- بالنسبة للمنظمة

تضمن تحقيق الرضا الوظيفي مهام مثل تحديد الأهداف، والاعتراف بالإنجازات، وبناء علاقات عمل إيجابية، والحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة¹³⁶.

135 - Kass,J,S., Stephen J., Vodanovich, J,S., Khosravi,Y,J, "Applying the job characteristics model to the college education experience", Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, Indian University, 4,11,2011,PP 56 - 68(Retrieved from): P 57.

136-الأمين بلقاضي، 2022، سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، مجلة دفاتر البحوث العلمية المجلد 10/العدد: 02 ، ص 523.

1.1 تحسين نظام الأجور

الأجور العادلة والحوافز المالية هي المفتاح لتحقيق الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى ولاء الموظفين. يؤثر سلوك المدير السيئ على احترام الموظفين لذاتهم، مما يؤثر على مشاعرهم تجاه عملهم. إن معاملة الموظفين باحترام وانضباط وإنصاف تبني الرضا الوظيفي¹³⁷.

2.1 تحقيق الأمان الوظيفي

يجب على المنظمات إظهار إمكانيات طويلة الأجل للحفاظ على الموظفين، والتخفيف من خوفهم من الطرد أو الإقلاع عن التدخين¹³⁸.

3.1 الصحة والسلامة

يجب على المنظمة إعطاء الأولوية لصحة الموظفين، وتوفير التأمين لظروف السلامة المتعلقة بالعمل ودعم الرعاية الصحية على المدى الطويل.

4.1 ضمان الفرص والإمكانية في التطور

تؤدي الفرص وإمكانيات النمو إلى زيادة الأجور والترقيات والوصول إلى المناصب العليا، مما يسمح للموظفين بالتطور واكتساب الخبرة ومطابقة المؤهلات مع رواتب أعلى¹³⁹.

5.1 التقدير والثناء

يسلط النص الضوء على أن مخاوف الموظفين تتجاوز الجوانب المالية، بما في ذلك الشعور بالتقدير من خلال الثناء والتقييمات الأخلاقية للعمل الجيد. كما أنهم يرغبون في المساواة في الأجور والفرص، فضلا عن حل النزاعات داخليا ومقارنة مع الشركات الأخرى.

6.1 ساعات العمل

تمارس المنظمات ضغوطا على الموظفين من خلال زيادة ساعات العمل دون مراعاة كفاءة العمل الإضافي، خاصة بدون دافع مالي أو أخلاقي واضح. يحتاج الموظفون إلى ساعات عمل أساسية مناسبة ووقت إضافي اختياري لعودة الأموال لتحقيق الرضا الوظيفي.

137 - الأمين بلقاضي، المرجع السابق ص 524

138 - محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 205.

139 - هبة سالمه سالم غواش، 2008، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نمو (بورتولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة السالمية - غزة، فلسطين، ص 22.

2- بالنسبة للموظف

يسعى الموظفون إلى السعادة وفريق جيد والرضا في عملهم. الرضا الوظيفي أمر بالغ الأهمية لكل من الموظفين والشركات، حيث أن العمال السعداء أكثر إنتاجية. تشمل النصائح لتحسين الرضا الوظيفي¹⁴⁰.

1.2 حدد شغفك

ابحث عن طرق لتطبيق شغفك على عملك أو حياتك المهنية لزيادة الرضا، مع التفكير في تغيير الوظائف إذا لزم الأمر.

2.2 ضع أهدافا واضحة

وضع أهداف توظيف قابلة للقياس لتعزيز الدافع والوفاء. قسم الأهداف الأكبر إلى مهام أصغر وقابلة للتنفيذ لمراقبة التقدم والتعرف على الإنجازات.

3.2 تنمية العلاقات الإيجابية

تنمية علاقة إيجابية مع الرؤساء وزملاء العمل لخلق بيئة عمل داعمة. ركز على التعاون والمساعدة والتفاعلات البناءة.

4.2 البحث عن فرص النمو والتعلم

في العمل، ابحث عن فرص لتحسين المعرفة والكفاءة من خلال تولي مهام جديدة وحضور ورش العمل/المؤتمرات ومتابعة التطوير المهني.

5.2 إيجاد التوازن بين العمل والحياة

تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة من خلال وضع الحدود، وإعطاء الأولوية للرعاية الذاتية، والانخراط في الأنشطة التي تجلب السعادة والرضا خارج العمل لمنع الإرهاق والحفاظ على الرفاهية العامة.

¹⁴⁰ - https://www.questionpro.com/blog/artips_to_increase_job_satisfaction.

6.2 عبر عن أفكارك وآرائك

يمكن أن يؤدي التعبير عن الأفكار والآراء والاقتراحات داخل المنظمة إلى زيادة الرضا. يمكن أن يؤدي الاستماع والتقدير إلى الشعور بالرضا، في حين أن الانخراط في مناقشات بناءة وتقديم الملاحظات يمكن أن يعزز هذا الشعور.

7.2 الاعتراف بالإنجازات والاحتفاء بها

احتفل بإنجازاتك، مهما كانت صغيرة، لتعزيز الدافع والسعادة الوظيفية. شارك انتصاراتك دون خجل لمراقبة نموك.

8.2 السعي إلى الاستقلالية والتحدي

زيادة الاستقلال والسلطة على القرارات لتتسرع بمزيد من السيطرة والرضا في العمل. تأخذ على المهام الصعبة للتعلم وتطوير، مما يؤدي إلى الشعور بالإنجاز.

9.2 تحسين بيئة عملك

قم بتنظيم مساحة العمل الخاصة بك وإضافة النباتات وتحسين الإضاءة وتخصيص مكتبك لخلق جو لطيف ومنظم يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على سعادتك في العمل.

10.2 ممارسة التأمل الذاتي

قم بتقييم عملك وحياتك المهنية بانتظام للتأكد من أنها تتماشى مع قيمك واهتماماتك ونقاط قوتك. هذا التقييم المتكرر والتكيف يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

المطلب الثالث: علاقة رضا الموظف بعناصر التسويق الداخلي

1- أثر ثقافة التمكين:

يعد تمكين الموظفين أمراً ضرورياً لتعزيز رضا العملاء. عندما يشعر الموظفون بالتمكين، فمن الأرجح أن يأخذوا ملكية عملهم، ويذهبوا إلى أبعد الحدود لتلبية احتياجات العملاء، وتقديم خدمة

استثنائية. تبدأ ثقافة التمكين بقيام القيادة بتحديد توقعات واضحة ومنح الموظفين سلطة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأنفسهم¹⁴¹.

2- أثر التدريب والموارد:

لتمكين الموظفين، من الضروري تزويدهم بالتدريب والموارد اللازمة. يتضمن ذلك معرفة المنتج ومهارات خدمة العملاء وأي أدوات أو تقنية يحتاجونها للتفوق في أدوارهم. عندما يمتلك الموظفون المعرفة والأدوات اللازمة للقيام بعملهم بفعالية، فإنهم يشعرون بالثقة والتمكين لتقديم خدمة متميزة للعملاء¹⁴².

3- أثر التواصل المفتوح:

التواصل المفتوح أمر حيوي لتمكين الموظفين. شجع أعضاء الفريق على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وملاحظاتهم حول كيفية تحسين رضا العملاء. استمع بنشاط إلى مدخلاتهم وقم بتنفيذ التغييرات بناءً على رؤيتهم. عندما يشعر الموظفون بالاستماع والتقدير، فمن المرجح أن يشاركوا ويحفزوا لتقديم خدمة عملاء استثنائية.

على سبيل المثال، تمتلك سلسلة القهوة العالمية ستاربكس منصة تسمى "My Starbucks Idea" تسمح للموظفين بتقديم اقتراحات لتحسين تجربة العملاء. تعمل قناة الاتصال المفتوحة هذه على تمكين الموظفين من المساهمة في نجاح الشركة وإحداث تأثير حقيقي على رضا العملاء.

4- أثر الاعتراف بالتميز ومكافأته:

يعد تقدير الموظفين ومكافأتهم على خدمة العملاء الممتازة التي يقدمونها وسيلة قوية لتمكينهم وتعزيز رضا العملاء. قم بالاعتراف بإنجازاتهم والاحتفال بها، سواء كان ذلك من خلال الاعتراف اللفظي أو المكافآت أو غيرها من الحوافز. من خلال الاعتراف بالأداء الاستثنائي، فإنك تحفز الموظفين على مواصلة تقديم الخدمة المتميزة وإلهام الآخرين ليحذوا حذوهم.

ومن الأمثلة البارزة على ذلك شركة فنادق ريتز كارلتون، المشهورة بخدمة العملاء الاستثنائية التي تقدمها. لديهم برنامج يسمى "WOW Stories" حيث يمكن للموظفين مشاركة الحالات التي ذهبوا

141 - شفيق شاطر، 2010، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص 60.

142 - متاح على الموقع: <https://fastercapital.com/arabpreneur/> تم الاطلاع عليه يوم 2023/12/15 على الساعة 11:25

فيها إلى أبعد الحدود لإرضاء العميل. يتم الاحتفال بهذه القصص ومشاركتها في جميع أنحاء المنظمة، مما يعزز ثقافة التمكين والتميز.

5- أثر تشجيع التعلم المستمر والتحسين:

إن تمكين الموظفين من تعزيز رضا العملاء هو عملية مستمرة. تشجيع التعلم المستمر والتحسين من خلال توفير فرص التطوير والنمو المهني. قم بتقديم دورات تدريبية أو ورش عمل أو الوصول إلى الموارد عبر الإنترنت التي تساعد الموظفين على البقاء على اطلاع دائم باتجاهات الصناعة وأفضل الممارسات. عندما تتاح للموظفين فرصة توسيع معارفهم ومهاراتهم، يصبحون أكثر ثقة في قدراتهم على تلبية احتياجات العملاء بفعالية.

يعد تمكين الموظفين أمراً بالغ الأهمية لتعزيز رضا العملاء. ومن خلال خلق ثقافة التمكين، وتوفير التدريب والموارد، وتعزيز التواصل المفتوح، والاعتراف بالتميز، وتشجيع التعلم المستمر، يمكن للمؤسسات تمكين موظفيها من تقديم خدمة استثنائية وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

6- أثر التحفيز على رضا العاملين

الحوافز التي تأتي من التحفيز تعتبر أدوات مهمة يستخدمها أصحاب العمل لزيادة رضا العاملين عن العمل. تلعب هذه الحوافز دوراً حيوياً في تطوير المؤسسة وزيادة الأرباح. يمكن توضيح أهمية هذا الدور من خلال النقاط التالية¹⁴³:

- تقليل الشكاوى والتظلمات التي يقدمها العاملون لإدارة المؤسسة بشأن العمل.
- رفع معنويات العاملين وزيادة التزامهم بالقوانين والمواعيد، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة الأرباح.
- تقليل تغيب العاملين عن العمل وتهربهم من المنشأة بسبب عدم رضاهم الوظيفي، مما يساهم في تقليل تكاليف استبدالهم.
- تشجيع العاملين على البقاء في العمل وتقديم جهود إضافية لتجنب الاستغناء عنهم.

143 - عمر علي بابكر، 2019، "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع الخام عشر م الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة جازان، السعودية، ص 10

الشكل رقم (15) علاقة رضا الموظف بالتسويق الداخلي



المصدر: <https://fastercapital.com/arabpreneur/>

المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي

1- أسئلة القياس

يعد قياس الرضا الوظيفي أمرا بالغ الأهمية لأنه يؤثر على فعالية الموظف وإنتاجيته وولائه. يمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال إجراء استطلاعات تستند إلى الاستبيان، وجمع التعليقات من الموظفين لتحديد رضاهم الوظيفي.

يمكن لأصحاب العمل قياس الرضا الوظيفي العالي باستخدام أسئلة مع بدائل مثل "راض" و"و" راض إلى حد ما "و" محايد "و" غير راض قليلا "و" غير راض.

- هل أنت راض عن راتبك / راتبك وحوافزك؟
- هل حصلت على مرتبة الشرف لمساهماتك في العمل؟
- هل تعتقد أن بيئة العمل نظيفة وتنافسية؟
- هل التوازن بين العمل والحياة مرض؟
- ما مدى رضاك عن سياسة الشركة فيما يتعلق بتطويرك المهني وتدريبك؟

يمكن أن يساعد طرح أسئلة مفتوحة حول السعادة الوظيفية في فهم مشاكل الموظفين وتحديد طرق تحسين الرضا الوظيفي.

2- الوسائل والأساليب المستعملة في قياس رضا الموظفين.

الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي لدى الموظفين حول عملهم، مما يؤدي إلى الرغبة في تقديم أفضل ما لديهم وتحسين الشركة. هذا يفيد كل من تطوير الموظفين ونجاح الشركة. يجب أن تهدف الشركات إلى زيادة رضا الموظفين لضمان النجاح والاستمرارية.

يختلف الرضا الوظيفي حسب الشخص، لكن العوامل العامة تساهم في زيادة رضا الموظفين، بما في ذلك الأجر المناسب، والإجازات، والحوافز، والتوازن بين العمل والحياة، والترقيات العادلة. يجب على أصحاب العمل مراعاة احتياجات كل موظف وتحقيق التوازن بين الرضا وأهداف العمل.

وجدت الأبحاث التي أجراها مركز الميزة التنافسية في الاقتصاد العالمي بجامعة وارويك أن الموظفين السعداء أكثر إنتاجية بنسبة 20 ٪ من الموظفين غير السعداء، لذلك من الضروري قياس رضا الموظفين عن وظائفهم.

1.2 استطلاعات الموظفين

تقيس استطلاعات الرضا الوظيفي رضا الموظفين عن العمل وبيئة العمل. يجمعون معلومات عن عوامل مثل الترقيات والإدارة والحوافز، ويحددون المزايا والعيوب والتحديات. تساعد هذه الاستطلاعات في تقييم الوظائف وتحديد تأثيرها على أداء الموظفين وإنتاجيتهم¹⁴⁴.

2.2 المقابلات الشخصية

يعد إجراء المقابلات وجها لوجه مع الموظفين طريقة فعالة لتحديد الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر عليه. تتضمن هذه المقابلات الشخصية حوارا مفتوحا لفهم متطلبات الوظيفة، والشعور بالانتماء، والرضا عن المهمة، وبيئة العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية. تساعد المقابلات في تحديد المجالات لتحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي¹⁴⁵.

3.2 تجارب السوق

يوفر تلخيص رضا الموظفين وأدائهم من خلال تجارب وأبحاث السوق بيانات موضوعية، مما يساعد الشركات على فهم رغبات الموظفين واحتياجاتهم وعوامل تعزيز الرضا والأداء، مما يؤدي إلى بيئة عمل أفضل وتحسين الكفاءة.

144 - زويلف، مهدي حسن، 2003، "إدارة الأفراد، الطبعة الأولى"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 131.

145 - بربر كامل، 1997، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الحمراء، بيروت، ص 175.

4.2 مؤشرات الأداء الوظيفي

يعد تحديد رضا الموظفين من خلال مؤشرات الأداء الوظيفي طريقة ناجحة. مؤشرات الوظيفة، مثل الغياب المتكرر والتغيب، تكشف عن عدم الرضا. يجب على أصحاب العمل التحقيق من خلال إجراء مقابلات وفهم أسباب الغياب. وتشمل المؤشرات الأخرى التعاون والمشاركة في الاجتماعات، وتمكين تقييم الرضا والإنتاجية والتعاون.

5.2 الملاحظات والشكاوى

يزداد رضا الموظفين عند معالجة التعليقات والشكاوى، مما يعزز الشعور بالانتماء والأمان والإنصاف بين الزملاء. إن توفير فرصة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم بشكل عام أو خاص يساعد الإدارة على تحديد مجالات التحسين، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبيئة عمل إيجابية. يعد قياس رضا الموظفين أمراً بالغ الأهمية لأصحاب العمل والمديرين، لأنه يعزز جودة العمل، ويزيد من الرضا، ويعزز الكفاءة والإنتاجية، ويقلل من معدلات الاستقالة والتغيب، ويحافظ على سمعة طيبة. تساعد أدواتنا الحديثة، مثل نظام إدارة وقت العمل، في تتبع الحضور وآراء الموظفين لإدارة المواهب بشكل فعال.

6.2 إجراء استبيانات رضا الموظفين

استخدام استطلاعات رضا الموظفين مع مزيج من الأسئلة الكمية والنوعية لجعلها سهلة لملء ومفيدة للموارد البشرية.

اطلب من الموظفين تقييم رضا التعليقات على مقياس من 1-5. احسب نسبة الرضا بقسمة الردود الإيجابية (4-5) على إجمالي الردود، ثم اضربها في 100. قارن النتائج بمرور الوقت لقياس التحسن. اطرح أسئلة نوعية حول نظام التعليقات الخاص بك، مثل "ما الذي يعجبك أكثر وما الذي لا يعجبك؟" لجمع رؤى محددة من الموظفين حول ما يحتاج إلى تحسين¹⁴⁶.

7.2 استخدام مؤشر رضا الموظفين (ESI)

مؤشر رضا الموظفين Employee Satisfaction Index يقيس رضا الموظفين عن طريق طرح ثلاثة أسئلة، وسجل 1-10، حيث 10 هو الارتياح الهائل و1 هو الارتياح المنخفض.

- ما مدى رضائك في العمل؟
- إلى أي مدى يلبي عملك توقعاتك؟
- ما مدى قرب مكان عملك مما تعتبره وظيفتك المثالية؟

حدد رضا الموظفين عن طريق طرح ثلاثة أسئلة، وحساب متوسط الإجابات، واضرب في 100، والنتيجة هي النسبة المئوية.

مؤشر رضا الموظفين (ESI) بحساب عدد بين 0-100، مع أعلى الدرجات تشير الموظفين راض. يساعد إجراء التقييمات لجميع الموظفين على تحديد مستويات الرضا العامة، مما يسمح لك باتخاذ إجراءات لتحسين الرضا إذا لزم الأمر. كما يسلط الضوء على الاختلافات بين الموظفين، مما قد يتطلب اجتماعات فردية للحصول على تعليقات أكثر تخصيصاً.

8.2 تثبيت صندوق اقتراحات الموظفين

يمكن لأصحاب العمل الاستفادة من أفكار وآراء الموظفين من خلال صناديق الاقتراحات، والتي توفر مساحة آمنة للمخاوف والاقتراحات الخفية ليتم مشاركتها علانية.

9.2 عقد اجتماعات فردية

الاجتماعات الفردية غير موثوقة مثل التعليقات المجهولة، لكنها لا تزال ذات قيمة. أنها تساعد على فهم احتياجات الموظفين ومصالحهم ، وتوفير حل مباشر للموظفين الذين يواجهون مشاكل أو عدم الرضا¹⁴⁷.

3- طرق وكيفية قياس الرضا

- ◀ قياس الرضا هو مقياس للمستوى العام للرضا كما تم ذكره من قبل الموظفين. ويشمل هذا تجربتهم مع جميع الجوانب ذات الصلة بالخدمة مع الهيئة
- ◀ وقد طلب من الموظفين تحديد مدى رضاهم على مقياس من 1 - 5، حيث ترمز 5 الى «راض تماماً» ويرمز 1 الى «غير راض على الإطلاق».
- ◀ يعتبر المقياس 5 مؤشر للرضا التام للمتعامل، ويعتبر المقياس 4 مؤشر للرضا والارتياح، اما المقياس من 1 الى 3 فيعتبر مؤشر لعدم الرضا.

الشكل رقم (16) سلم القياس



المصدر: من اعداد الباحث.

خلاصة الفصل:

إن نجاح المنظمة يعتمد بشكل رئيسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين والتزامهم بتأدية مهامهم و واجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة التي يشغلونها، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، عن فرد آخر لا يشعر به و لا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه و متطلباته، و هذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

فلابد على المنظمة معرفة كيف يمكنها جعل شخصا ما يشعر بالسعادة والاسترخاء والتقدير والتحفيز في العمل من خلال خلق ثقافة داخلية للشركة تركز على تجربة الموظف .والبحت والدراسة المستمرة لاحتياجات الأفراد العاملين والعمل على توفير متطلباتهم وتقديم المساعدة والمرافقة الحسية والمعنوية عبر كامل مستويات ومحطات العمل التي يمر بها العامل سواء كان عاملا بسيطاً أو عامل مسؤول والعمل على تحسينها.

الفصل الرابع
دراسة حالة
مؤسسة سونلغاز
سعيدة

تمهيد:

بعدما تطرقنا لمفهوم كل من التسويق الداخلي ،أداء العاملين و رضا الموظف ضمن الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني و الثالث ،سوف نقيس من خلال هذا الفصل طبيعة العلاقة التي تجمع بين أثر التسويق الداخلي في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بسعيدة و الأداء لدى العاملين بوجود رضا الموظفين كمتغير وسيط، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة، لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مناصبهم ووظائفهم.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

• المبحث الأول: "الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز".

• المبحث الثاني: "منهجية الدراسة".

• المبحث الثالث: "نتائج الدراسة الميدانية".

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

عرفت الأونة الأخيرة اهتمام بالغ بالعنصر البشري و هذا للدور الكبير الذي يلعبه داخل المؤسسة و كونه المحرك الأساسي و القلب النابض الذي يتحكم بكل الخيوط الخاصة باستراتيجيات المؤسسة الشيء الذي دفع بالمؤسسات إلى الى تبني العديد من التقنيات و إدخال بعض إصلاحات على أنظمتها التسويقية و خاصة منها التسويقية، فأولت أهمية قصوى بمواردها البشرية من خلال توجيه مجهودات كبيرة نحو عمالها للحصول على قيمة مضافة تمكنها من بلوغ أهدافها المحددة و تلاؤم مع المحيط الاجتماعي حيث نجد مؤسسة سونلغاز واحدة من السباقين في هذا المجال.

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "البون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاز التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بإنجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.¹⁴⁸

غداة الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة

148 : رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص125.

العمومية للكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز- وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية.

وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لإنجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. (Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz) مختصة في إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

2. (Montage des Infrastructures et Installation électrique) مختصة في أشغال توليد الكهرباء.

3. (Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de Contrôle) مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة.

4. (Entreprise Nationale des Travaux d'Electrification Rurale) مختصة في تركيب أسس الكهرباء.

5. (Entreprise Nationale des Travaux de génie civil) مختصة في أشغال الهندسة المدنية.

6. (Montage industrielle) مختصة في التركيب الصناعي.

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة*.

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأس مالها يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلي لسونلغاز في إطار استراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم: بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار،... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.¹⁴⁹

149- رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص126.

■ 2011 سونلغاز شركة قابضة

■ في 2 مايو 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، الذي تم اعتماده في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليتماشى مع أحكام القانون رقم 01-02 الصادر في 5 فبراير 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عبر الأنابيب. ومنذ ذلك الحين، أصبحت سونلغاز شركة مساهمة على شكل شركة قابضة دون الحاجة لإنشاء كيان قانوني جديد، حيث تشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت مسمى "مجمع".

■ 2012 نقلة جديدة، مسار جديد : الطاقات المتجددة

بدأت الطاقات المتجددة، وخاصة الطاقة الكهروضوئية، في التطور في الجزائر منذ حوالي عقدين من الزمن. قامت شركة سونلغاز، الرائدة في هذا المجال، بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير بين عامي 1998 و 2001، حيث أضافت فرعًا خاصًا للطاقة الشمسية.

وفي إطار حرصها على المساهمة في حماية البيئة من خلال تقليل تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الناتجة عن محطات التوليد التي تعتمد على الوقود الأحفوري، أطلقت سونلغاز برنامجًا لتطوير الطاقات المتجددة، بقدرة تصل إلى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية في مواقع مختلفة بالجنوب الكبير والهضاب العليا.

كما تم تطوير نوع آخر من الطاقات المتجددة، وهو طاقة الرياح، حيث تم إنشاء محطة بقدرة 10 ميغاواط في كابرتين بولاية أدرار.

■ 2015/2014 سونلغاز في قلب التنمية

في عام 2014، تم تأسيس شركة جديدة بالتعاون مع "جنرال إلكتريك"، أطلق عليها اسم "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)". أصبحت هذه الشركة مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي في عين ياقوت بولاية باتنة، يركز على إنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء شراكة مع شركتي "هونداي" و"دايو"، مما أدى إلى تأسيس شركة تُدعى "هيانكو"،

التي تتولى تقديم خدمات الهندسة والمشتريات والبناء للمنشآت الصناعية في قطاع الطاقة



■ 2017 تنظيم جديد في مجال التوزيع

شهد عام 2017 إعادة هيكلة جديدة أدت إلى تطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، بالإضافة إلى تجميع خبراتها وتنسيق معارفها. وبالتالي، أصبحت مهن التوزيع تتبع كياناً واحداً تحت مسمى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (أس دي سي)، والتي نتجت عن دمج واستيعاب شركات التوزيع (أس دي يو) و(أس دي أو) و(أس دي يا)



■ 2020-2021 استراتيجية جديدة من أجل آفاق جديدة

يتضمن المخطط الاستراتيجي لسونلغاز 2035، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة

ومن أجل تنفيذ هذا المخطط الاستراتيجي، تم إرساء تنظيم جديد على مستوى المجمع يعمل على مستويين، تتمثل فيما يلي:

■ على مستوى المجمع

إنشاء شركتين قابضتين على مستوى المجمع، مملوكة بنسبة 100٪ للشركة القابضة سونلغاز الشركة القابضة للهندسة والإنشاءات، والتي ستمارس دورًا هرميًا على شركات الأشغال وشركات الهندسة.

،KANAGHAZ ،KAHRAKIB ،KAHRIF ،HYENCO ،CEEG
INERGA TRANSMEX ،ETTERKIB

الشركة القابضة للصناعات، والتي ستمارس هي الأخرى دورًا هرميًا على شركات.

GEAT و SEDIVER ،BHI ،VIJAI ،AMC ،MEI

كما تم الإبقاء على شركة واحدة للأمن والوقاية من خلال عملية ادماج من قبل شركة.

SWAT لثلاث شركات أخرى هي SAR و SAT و SAH

■ على مستوى الشركة القابضة

تحويل أقطاب الأنشطة إلى إدارات تنفيذية يتم إلحاقها وظيفيًا بشركات مجمع سونلغاز حسب الأشغال والنشاط، على النحو التالي:

✓ الإدارة التنفيذية للإنتاج التقليدي والطاقات المتجددة

✓ الإدارة التنفيذية لنقل وتوزيع الطاقة

✓ الإدارة التنفيذية لأنشطة الخدمة

استحداث أمانة عامة مسؤولة عن الهياكل المكلفة بأنشطة الاتصال، الممتلكات والخدمات، الشؤون القانونية، الأمن الداخلي، الصحة، الأمن والبيئة.

✓ إنشاء إدارة مركزية مسؤولة عن إدارة الأداء والرقابة الإدارية (DCG)

✓ إنشاء إدارة الشؤون القانونية (DAJ)

✓ إنشاء إدارة مركزية للتنمية الدولية (DDI)

✓ تحويل الإشراف والمراقبة لشركة "إيفاغ" إلى المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير التنظيم.

2- أهمية سونلغاز:

تُعتبر سونلغاز واحدة من أبرز المؤسسات الوطنية في الجزائر، حيث تلعب دورًا حيويًا في قطاع الطاقة الذي يؤثر على معظم السكان ويغطي معظم أنحاء البلاد. تحتل سونلغاز المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال.

لقد أسهم مجمّع سونلغاز بشكل كبير في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، حيث تتماشى سياسته مع الاستراتيجية الطاقوية الوطنية، خاصة في مجالات كهربة الأرياف وتوزيع الغاز. حتى عام 2022، بلغت نسبة التغطية بالكهرباء 99%، مما يعني توفير الخدمة لـ 721,11,461 زبون، بينما وصلت نسبة التغطية بالغاز إلى 65%، حيث يستفيد 7,308,462 زبون من هذه الخدمة.

يتكون مجمّع سونلغاز حاليًا من 11 شركة فرعية، تُدار مباشرة من قبل الشركة القابضة، بالإضافة إلى 10 شركات مساهمة بشكل مباشر وغير مباشر. تسعى سونلغاز إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية قادرة على مواجهة التحديات، وأن تتبوأ مكانة بين أفضل خمسة متعاملين في قطاع الطاقة في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط

3- مهام مؤسسة سونلغاز المجمع.¹⁵⁰

- ✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.
- ✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.
- ✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.
- ✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلا).
- يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها كمرفق عام ما يأتي:
- ✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.
- ✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.
- ✓ تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.

¹⁵⁰: وثائق المؤسسة.

- ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
- ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
- ✓ تضع تصورات لكل المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن أن تقوم سونلغاز بزيادة على ذلك بما يلي:
- ✓ تنجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
- ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
- ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
- ✓ تنفذ وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

4-التزامات سونلغاز نحو المجتمع:

الشباب والرياضة

يحرص مجمع سونلغاز سنة بعد سنة على التمسك بالتزامه نحو تطوير الرياضة في الجزائر، فهو الراعي التاريخي لفريق الاتحاد الرياضي لمدينة الجزائر (اتحاد العاصمة)، كما يقوم برعاية فرق القسم الثاني ويساهم كذلك في ترقية اختصاصات رياضية أخرى سواء كانت ذات طابع جماعي أو فردي أو رياضة النخبة، إضافة إلى رعاية التظاهرات الرياضية الكبرى.

كما تحرص سونلغاز على المساهمة في تطوير ممارسة الرياضة لذوي الاحتياجات الخاصة، فهي توجه دعمها ومساعدتها للنوادي والجمعيات التي تهتم بالرياضة ذوي الهمم وكل الجمعيات الرياضية التي تقوم بنشاطات لفائدة هذه الفئة.

التظاهرات العلمية.

انطلاقا من مهنة عالية التقنية، يدعم مجمع سونلغاز أيضا تطوير العلوم والأبحاث في جميع التخصصات، كما يشمل دعمه التظاهرات العلمية التي تنظمها الجامعات، المدارس العليا والمعاهد الجزائرية. يساند مجمع سونلغاز كذلك تطوير العلوم الانسانية والاجتماعية والطبية وهذا عبر دعم التظاهرات التي تنظم في هذه المجالات.

التضامن.

يشكل النشاط الاجتماعي وسيلة مميزة لتأكيد صورة المواطنة التي يتميز بها مجمع سونلغاز والشركات التابعة له، وينخرط المجمع في نشاطات مساعدة ودعم الجمعيات والتظاهرات والنشاطات ذات الطابع غير الربحي.

الفنون والثقافة

يعتبر النشاط الثقافي أول ما تركز عليه المساعدات التي تقدمها سونلغاز في إطار الدعم والمرافقة من أجل ضمان نجاح التظاهرات الفنية والثقافية ذات الصدى الواسع وحتى النشاطات التي تقوم بها الحركات الجمعوية الثقافية في ربوع الوطن. حيث تهدف هذه المبادرات إلى المساهمة في الحفاظ وترقية الموروث الثقافي الجزائري بكل أنواعه والوانه عبر كامل التراب الوطني.

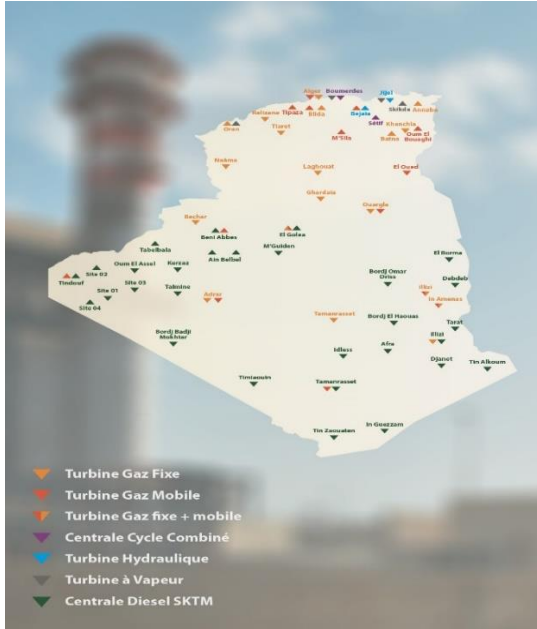
حماية البيئة

تواكب سونلغاز النشاطات التي تهدف إلى حماية البيئة والحفاظ على امنها وسلامتها من خلال مساندة المشاريع بالمشاركة مع مؤسسات الدولة والمنظمات المهتمة بقضايا النظام البيئي والمحيط.

5-نسب واحصائيات للخدمات التي تقدمها سونلغاز

بالنسبة للطاقة

الشكل رقم (17) خريطة محطات توليد الكهرباء



الكهرباء يتوزع إنتاج الطاقة الكهربائية
على كامل التراب الوطني بقدرة مركبة
تقدر بـ 25.180 ميغاوات

المصدر الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز.

الطاقات المتجددة

الشكل رقم (18) خريطة محطات توليد
الطاقة الشمسية الضوئية والهوائية

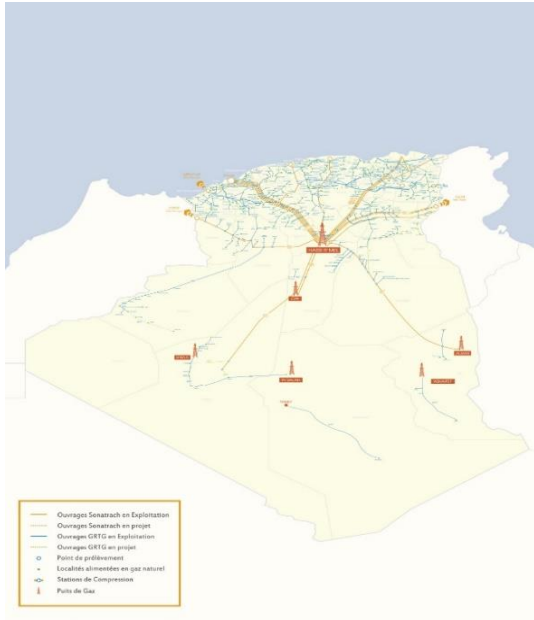


يتم انتاج هذه الطاقة بواسطة محطات
الإنتاج من نوع:

- ✓ محطة توليد الطاقة الكهروضوئية:
501 ميغاوات
- ✓ محطة توليد الطاقة الهوائية: 10.2
ميغاوات

الغاز

الشكل رقم (19) محطات توليد الغاز



✓ نسبة التغطية الكهربائية 99%

✓ الطاقة المركبة 25.180 ميغاواط

✓ شبكة النقل 33.775 كلم

✓ شبكة التوزيع 383.014 كلم

✓ عدد الزبائن 11.461.721

ينقل الغاز ويوزع عبر كامل التراب
الوطني بحيث تصل نسبة الربط إلى 65
بالمائة

✓ معدل التغطية بالغاز الطبيعي: 65%

✓ شبكة النقل: 24.193 كم

✓ شبكة التوزيع: 150.337 كم

✓ عدد الزبائن: 7.308.462

المصدر الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز.

6- مؤسسات التكوين

تتضمن شركة سونلغاز-الخدمات، التي تُعتبر فرعاً من مجمّع سونلغاز، ثلاث مدارس للتكوين، من بينها مدرستين متخصصتين في المهن المرتبطة بنشاط سونلغاز، وهما المدرسة التقنية للبلدية والمدرسة التقنية لعين مليلة. بالإضافة إلى ذلك، توجد مدرسة الإدارة والتسيير في بن عكنون، وجميع هذه المؤسسات تتبع "المديرية المركزية لمدارس التكوين" في شركة سونلغاز-الخدمات.

تجدر الإشارة إلى أن تأسيس هذه المدارس يعود إلى عام 2007، حيث تم إنشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز، الذي كان يضم ثلاث مدارس للتكوين وأربعة مراكز للانتقاء تابعة لسونلغاز. يهدف المعهد إلى دعم شركات المجمع في تنفيذ سياستها المتعلقة باكتساب المهارات والحفاظ عليها وتطويرها. ويبلغ عدد المترشحين في هذه المدارس حوالي 500,000 شخص يومياً، بمتوسط حضور يصل إلى 19,000 متربص. وفيما يتعلق باكتساب المهارات، استجابت مراكز الانتقاء الأربعة لطلب تقييم سنوي لأكثر من 5,000 مرشح

في عام 2016، وبإشراف جمعية شركات الكهرباء الإفريقية، كان معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز من بين المبادرين لإنشاء الشبكة الإفريقية لأقطاب التميز في هذا المجال. تُعتبر هذه الشبكة نموذجاً للتكوين الذي يتوافق مع المعايير الدولية في جودة التعليم. منذ تأسيس الشبكة، قام المعهد بتدريب 700 متدرب لصالح شركات الكهرباء من 10 دول إفريقية

1.6 المدرسة التقنية للبلدية

تُعد المدرسة التقنية للبلدية مؤسسة تعليمية متخصصة، تأسست عام 1949، وتهدف إلى تقديم التكوين والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز. تشمل مجالات التخصص إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز والطاقات المتجددة. كما تقدم المدرسة دورات تدريبية متنوعة عن بُعد، مما يجعلها رائدة في مجال التكوين في مهن الكهرباء والغاز على مدار 70 عامًا. تقع المدرسة في قلب مدينة البليلة، وتغطي مساحة تزيد عن 13 هكتار. عنوان المدرسة التقنية للبلدية هو: 02 نهج محمد قاسم، صندوق البريد 146، البليلة

2.6 المدرسة التقنية لعين مليلة

تُعتبر المدرسة التقنية لعين مليلة مؤسسة تعليمية متخصصة، تأسست عام 1986، وتهدف إلى تقديم التكوين والتطوير المهني في مجالات الكهرباء والغاز بشكل خاص. تشمل مجالات التكوين إنتاج

ونقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز والطاقة المتجددة، كما تقدم المدرسة دورات تدريبية في مجالات متنوعة أخرى عن بُعد. على مدار أكثر من ثلاثين عامًا من نشاطها، تميزت المدرسة بتقديم تكوينات في مجال الأشغال الكهربائية تحت التوتر (المتوسط والعالي). تقع هذه المدرسة في ولاية أم البواقي شرق الجزائر، وتغطي مساحة تقدر بـ 20 هكتار. عنوان المدرسة التقنية لعين مليلة هو: طريق قسنطينة، صندوق البريد 70، عين مليلة، أم البواقي

3.6 مركز التكوين بين عكنون

تتترح هذه المدرسة التي أنشئت سنة 1971 مجموعة واسعة من التكوينات في مجال الإدارة وتقنيات التسيير (الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التجارة والتسويق، التدقيق ومراقبة التسيير، اللغات، أنظمة المعلومات..). وعلى هذا الأساس، ترافق التطور المهني للإطارات في مهن التسيير وتساهم في زيادة احترافيتهم، هذه المدرسة كائنة بأعالي الجزائر العاصمة بمساحة تقدر بـ 4 هكتارات.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع سعيدة.

1-تعريف المديرية

تعتبر المديرية التوزيع سعيدة صورة مصغرة للجهوية التوزيع بشار وذلك لكونها تعمل نفس المهام في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال:

- ✓ استقبال دراسة وانجاز (توصيل) طلبات ربط وتوصيل الزبائن الجدد بالطاقة سواء كهرباء أو غاز.
- ✓ بيع وتوزيع الطاقة للزبائن (كهرباء وغاز).
- ✓ القيام بعمليات الصيانة وتصلح لشبكات الكهرباء والغاز لضمان استمرارية الخدمة.
- ✓ القيام بعمليات القياسات والتعديلات على مستوى محطات التوزيع (كهرباء وغاز) لضمان جودة ثبات الخدمة.
- ✓ استغلال الشبكات وتسييرها طبق البرامج وخطط المستقبلية على مختلف المستويات.

2-الجدول رقم (05) بطاقة تعريف المؤسسة

اسم المؤسسة	الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز-التوزيع- مديرية سعيدة
المقر الاجتماعي (العنوان)	05 نهج أحمد مدغري ولاية سعيدة
تاريخ الإنشاء	1974(المؤسسة الأم)
رأس المال الاجتماعي	DA25000000
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز
رقم التسجيل في السجل التجاري	20/60-0805455B06
رقم التعريف الاحصائي	000609080545593
التوطين البنكي	البنك الوطني الجزائري وكالة سعيدة
رقم حساب البنكي	00100724 0300 301 685 80
رقم الهاتف / الفاكس	048 43 02 22 / 048 43 00 12

المصدر: وثائق المؤسسة.

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز بسعيدة

الشكل رقم (20): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.¹⁵¹

¹⁵¹Document N°07 2023, portant organisation de la société de la Sonelgaz-distribution validée lors du CES du 27.04.2023 p.59

4- مهام أقسام المديرية

1.4 مدير التوزيع: هو المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

✓ يمثل المؤسسة في المحافل الرسمية المحلية والوطنية وأمام السلطات التنفيذية والأمنية والقضائية.

✓ يعتبر الأمر والناهي والقاضي الأول لفك أي نزاع أو اختلاف داخل المؤسسة.

✓ هو الوحيد الذي يملك صلاحية الأمر بالصرف.

1.1.4 أمانة المدير (السكرتارية):¹⁵²

من اسمها يمكننا أن نستنتج أنها تلعب دور جد هام في مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله من خلال تهيئة وترتيب كافة الوثائق مسبقا وترتكز مهامها على ما يلي:

✓ استقبال المكالمات الخاصة بالمدير وتحويلها اليه.

✓ استقبال وتدوين البريد الوارد لحين اطلاع المدير عليه.

✓ تدوين وترقيم البريد الصادر قبل تحويله نحو الإدارات أو المصالح المرسل إليهم.

✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

2.1.4 مصلحة مراقبة التسيير: تم تحويل هذه المصلحة من قسم المالية والمحاسبة وجعلها

تابعة مباشرة للمدير تقوم بالأعمال التالية:

✓ تنفيذ عملية الميزانية ومراقبة التسيير والتخطيط.

✓ تطوير وتنفيذ المخطط متوسط الأجل الخاص بالمديرية.

✓ متابعة وتحليل مؤشرات الأداء والفعالية للمديرية.

✓ انشاء وتطوير لوحة القيادة الخاص بالمديرية.

✓ انشاء وتطوير مخطط الميزانية وميزانية النشاط للمديرية.

3.1.4 مصلحة ذمة المؤسسة: هي الأخرى من بين المصالح المستحدثة في الهيكل التنظيمي

الجديد والتابعة للمدير تتمثل مهامها في:

¹⁵² : وثائق المؤسسة.

✓	تنفيذ سياسة الإرث المادي وغير المادي.
✓	متابعة وتنفيذ سياسة ادارة التأمين.
✓	انشاء وتحديث قاعدة بيانات ذمة المؤسسة.
✓	حفظ سندات الملكية لجميع أصول المؤسسة.
✓	تقديم وارسال التقارير عن التأمينات الخاصة بأصول المؤسسة.

4.1.4 مصلحة المراقبة ومراقبة التدقيق: حيث تقوم هذه المصلحة بمراقبة والسهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام والقيام بمختلف التحقيقات والتدخلات لدى العمال بطلب من المدير أو بشكل دوري منتظم متفق عليه ضمن جدول أعمالها السنوي إضافة إلى متابعة مدى التقيد والالتزام بتوصيات المدقق الداخلي أو المدقق الخارجي.

3.4 مصلحة المتابعة والاسناد: وهي من بين المصالح المستحدثة ضمن الهيكل التنظيمي الجديد تابع مباشرة للمدير تتمثل مهامها في:

- ✓ التعامل مع الملفات الموكلة له من طرف المدير.
- ✓ تمثيل المديرية في الاجتماعات الخارجية.
- ✓ مراقبة ورصد المناطق الزراعية الصناعية ومناطق النشاط الجديدة.
- ✓ متابعة المشاريع الكبرى في قطاع الموارد المالية.
- ✓ متابعة ومعالجة الشكاوى.

4.4 قسم الأنشطة العامة: وهو القسم الخاص بتمويل كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم يتكون من أربعة مصالح تمثل الخدمات الموحدة وهي:

1.4.4 مصلحة الأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمن سواء الأمن الداخلي أو الخارجي.

2.4.4 مصلحة بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.

3.4.4 مصلحة الاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

4.4.4 مصلحة الأمن الصناعي: بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال حول احترام قواعد الأمن.

5.4 قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

4.6 قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، الترقية، القاعد، ...

4.7 قسم استغلال نظام المعلوماتية: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

8.4 قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.

9.4 قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

1.4 قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

11.4 قسم التخطيط الكهربائي و الغاز: يقوم هذا القسم بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و

الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية. 153

12.4 مركز الاستعلامات والمكالمات: يلعب مركز الاتصال دوراً رئيسياً في إدارة تجربة

الزبائن من خلال توفير نقطة مركزية لتلقي طلباتهم وأسئلتهم وشكاويهم وملاحظاتهم تشمل مهامهم فيما يلي:

✓ إدارة المكالمات الواردة والصادرة.

✓ دعم فني.

✓ استلام إدارة الشكاوى.

✓ وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالتواصل مع الزبائن.

13.4 قسم الدراسات التقنية للأشغال: تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال

المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

14.4 قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة

والذي يستقبل زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

✓ إعداد الفواتير من أجل الزبائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.

✓ إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.

✓ وصل المشتركين الجدد.

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية

1- التعريف بالمصلحة

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد

البشرية كالتوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور... الخ.

هي همزة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما

يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق

وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة

وتقييم قرارات الموارد البشرية.

2- مهام مصلحة الموارد البشرية.¹⁵⁴

- ✓ التوظيف وتطبيق سياسة الأجور.
- ✓ إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
- ✓ تسيير المسار المهني للموظفين.
- ✓ تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
- ✓ مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
- ✓ تطبيق الاستراتيجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

3- أهداف مصلحة الموارد البشرية.

- ✓ إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
- ✓ تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
- ✓ تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
- ✓ تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة.
- ✓ التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

المبحث الثاني: جمع البيانات وتحليلها

المطلب الأول: مصادر جمع المادة العلمية

تم الاعتماد جميع الوسائل المتاحة لدى المؤسسة مثل وثائق الخاصة بالمؤسسة، مقابلات ولقاءات مع المكلفين بالموارد البشرية، الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز والاستمارة.

فيما يخص تحليل البيانات فقد تم الاعتماد على برنامج spss في الدراسة الوصفية للعينة

أما فيما يخص النتائج و اختبار الفرضيات فقد تم استعمال البرنامج الخاص بنمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Smart Pls4) 1.0.3 V.

¹⁵⁴: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: دراسة البيانات

1- أداة الاستبيان.

تم استخدام الاستمارة لقياس درجة ممارسة تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على أداء العاملين من خلال رضا لدى عمال فروع مؤسسة سونلغاز المتواجدة بولاية سعيدة.

تتكون استمارة الدراسة من قسمين رئيسيين:

➤ **القسم الأول البيانات الأولية للمستجوب:** الهدف منها هو التعرف على البيانات الخاصة بالمستقضي، من خلال الصنف، العمر، المجموعة المهنية، وكذلك الخبرة المهنية بالتالي استنتاج مجموعة خصائص وميزات الأفراد العاملين من خلال الطبع الغلب فيهم.

➤ **القسم الثاني محاور وأسئلة الاستمارة:** هي مجموعة الأسئلة الموجهة الى العاملين حول موضوع الدراسة الهدف منها هو التعرف على اتجاه آراءهم وتطلعاتهم اتجاه ما تقدمه لهم المؤسسة ومن تم تحليلها للوصول الى استنتاجات حول تقييم قيمة التأثيرات وطبيعة العلاقات وحجم الارتباطات بين المتغيرات تنقسم وفقا للتساؤلات الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

○ **المحور الأول:** مدى تبني المؤسسة لإجراءات التسويق الداخلي، يتكون من 12 سؤال تدخل ضمن 06 محاور فرعية.

- المحور الفرعي الأول الانتقاء الأولي ← السؤال رقم (1) و (2).
- المحور الفرعي الثاني التدريب ← السؤال رقم (3) و (4).
- المحور الفرعي الثالث التحفيز ← السؤال رقم (5) و (6).
- المحور الفرعي الرابع المشاركة ← السؤال رقم (7) و (8).
- المحور الفرعي الخامس التمكين ← السؤال رقم (9) و (10).
- المحور الفرعي السادس فرص التدرج ← السؤال رقم (11) و (12).
- المحور الفرعي السابع الاتصال الداخلي ← السؤال رقم (13) و (14).

○ **المحور الثاني:** حول رضا الموظف في المؤسسة. ويتكون من 10 أسئلة.

○ **المحور الثالث:** حول أداء العاملين من خلال رضا الموظف. ويتكون من 10 أسئلة.

حيث تم تصميم الاستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، باستخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات، على الشكل التالي:

- غير موافق بشدة: (1).

- غير موافق: (2).

- محايد: (3).

- موافق: (4).

- موافق بشدة: (5).

2- الدراسة الوصفية (البيانات الشخصية).

الجدول رقم (06): الدراسة الوصفية

المجموع	النسبة النوعية	العدد	البيانات الشخصية	
			صنف العامل	1
80.71	80.71	113	ذكر	
100.00	19.29	27	أنثى	
			سن العامل	2
03.57	03.57	05	30 سنة ≤	
29.29	25.71	36	31- 40 سنة	
82.86	53.57	75	41- 50 سنة	
100.00	17.14	24	51 سنة ≥	
			المستوى التعليمي	3
10.71	10.71	15	ثانوي	
15.71	05.00	07	شهادة تقني	
22.14	06.43	09	شهادة تقني سامي	

100.00	77.86	109	جامعي	
			المجموعة المهنية	4
12.14	12.14	17	التنفيذ	
40.00	27.86	39	المهارات	
90.71	50.71	71	الإطارات	
100.00	09.29	13	الإطارات عليا	
			الخبرة	5
04.29	04.29	06	05 سنوات ≤	
57.86	53.57	75	06 - 15 سنة	
92.14	34.29	48	16 - 25 سنة	
100.00	07.86	11	25 سنة ≥	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

بلغ عدد الذكور (113) بنسبة 80.71% من عينة الدراسة، فيما بلغ عدد الإناث (27) بنسبة 19.29% من حجم عينة الدراسة، مما يدل أن المؤسسة توظف الذكور بنسبة كبيرة و هو الشيء الراجع لطبيعة نشاط المؤسسة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد بلغ عدد حاملي الشهادات الجامعية 109 عامل بنسبة تقدر بـ 77.86 % (أكبر من الثلثين العينة) و هذا راجع لمنح الموافقة على تراخيص للعمال من أجل استكمال مسارهم التعليمي مما يعني اعطاء الفرصة أمام العاملين للاستفادة من فرص التدرج الوظيفي.

وتوزعت أعمار عينة الدراسة على أربع الفئات العمرية، حيث شكلت الفئة العمرية الثالثة ما بين (41-50) ما نسبته 53.57% وهي الفئة التي تمثل الأغلبية -أكثر من النصف-، و بالتالي فان المؤسسة لا تملك عدد كبير من العمال الذين تتطلب مهامهم الجهد العضلي الكبير (يتماشى و طبيعة نشاطها) اذا ما أضفنا له نسبة الفئة الرابعة والتي تبلغ 17.14%.

فيما يخص المجموعة المهنية فأن ما نسبته 50.71 % تمثل إطارات وهي أعلى نسبة (أكثر من النصف) وإذا ما أضفنا لها نسبة الإطارات السامية يصبح لدينا ما نسبته 60% أي يصبح لدينا ما نسبته 40 % خاصة بالمهارات والمنفذون وهي قيمة ضئيلة بالنسبة لما يتطلبه نشاط المؤسسة.

أما فيما يخص الخبرة المهنية فلدينا ما نسبته 53.57 % من عينة الدراسة لديهم خبرة من (06 - 15 سنة) وهي الفئة ذات الأغلبية بإضافة الفئات 3 و4 فقد نصل الى ما يقارب 96 % وهذا راجع الى عدم قيام المؤسسة بالتوظيف لعمال جدد بنسبة جد كبيرة منذ فترة طويلة (أكثر من 5 سنوات) في المقابل معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة طويلة في مجال عملهم تمكنهم من أداء مهامهم و أعمالهم بشكل فعال.

وعند الجمع بين الفئات التي تمثل الأغلبية لأسئلة البيانات الشخصية ينتج لدينا التشكيلة التالية

ذكور + السن (41-50) + مستوى جامعي + إطارات + خبرة (06 - 15 سنة) = 16 عامل.

3-تحديد اتجاهات أجوبة العينة

الشكل رقم (21) قياس الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي



الجدول رقم (07) قياس درجات الإجابة

	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1	MI1	3.95	0.935	موافق
2	MI2	3.50	0.886	موافق
3	MI3	3.82	1.004	موافق
4	MI4	3.52	1.071	موافق
5	MI5	3.45	1.092	موافق
6	MI6	3.08	1.137	محايد
7	MI7	2.94	1.020	محايد

8	MI8	3.00	1.059	محايد
9	MI9	2.64	1.030	محايد
10	MI10	3.48	0.981	موافق
11	MI11	3.54	1.031	موافق
12	MI12	3.36	1.068	محايد
13	MI13	3.24	1.047	محايد
14	MI14	3.71	1.005	موافق
15	STSFC1	3.44	0.898	موافق
16	STSFC2	3.41	0.984	موافق
17	STSFC3	3.51	1.052	موافق
18	STSFC4	3.42	1.109	موافق
19	STSFC5	2.82	1.066	محايد
20	STSFC6	2.74	1.017	محايد
21	STSFC7	3.06	1.114	محايد
22	STSFC8	3.41	1.027	موافق
23	STSFC9	3.23	1.133	محايد
24	STSFC10	3.27	1.090	محايد
25	PERFER1	3.28	1.097	محايد
26	PERFER2	3.81	0.952	موافق
27	PERFER3	3.84	1.004	موافق
28	PERFER4	3.96	0.852	موافق
29	PERFER5	4.02	0.849	موافق
30	PERFER6	3.98	0.894	موافق
31	PERFER7	3.93	0.817	موافق

32	PERFER8	4.04	0.801	موافق
33	PERFER9	3.96	0.861	موافق
34	PERFER10	3.64	1.020	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال جدول الدراسات الوصفية يتبين لنا أن أغلبية الإجابات 8 من أصل 14 كانت بدرجة موافق على أسئلة المحور الأول تبني إجراءات التسويق الداخلي من طرف المؤسسة، و6 من أصل 14 بدرجة محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة الثمانية 3.62 بانحراف معياري قدره 1.0006، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأسئلة الستة الأخرى 3.04 بانحراف معياري قدره 1.0602.

أما بالنسبة للمحور الثاني فقد انقسمت الإجابات حول رضا الموظف اتجاه تطبيق التسويق الداخلي الى 05 إجابات بدرجة موافق و05 أخرى بدرجة محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الأسئلة 3.23 بانحراف معياري قدره 1.1495.

أما بالنسبة للمحور الثالث كانت الإجابات حول أداء المؤسسة (العاملين) عن طريق تطبيق التسويق الداخلي من خلال الرضا لدى الموظف بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الأسئلة 3.84 بانحراف معياري قدره 1.9147.

ومن هذا كله نستنتج أن 60 % من العينة ترى أنه هناك تبني لممارسات التسويق الداخلي من طرف المؤسسة.

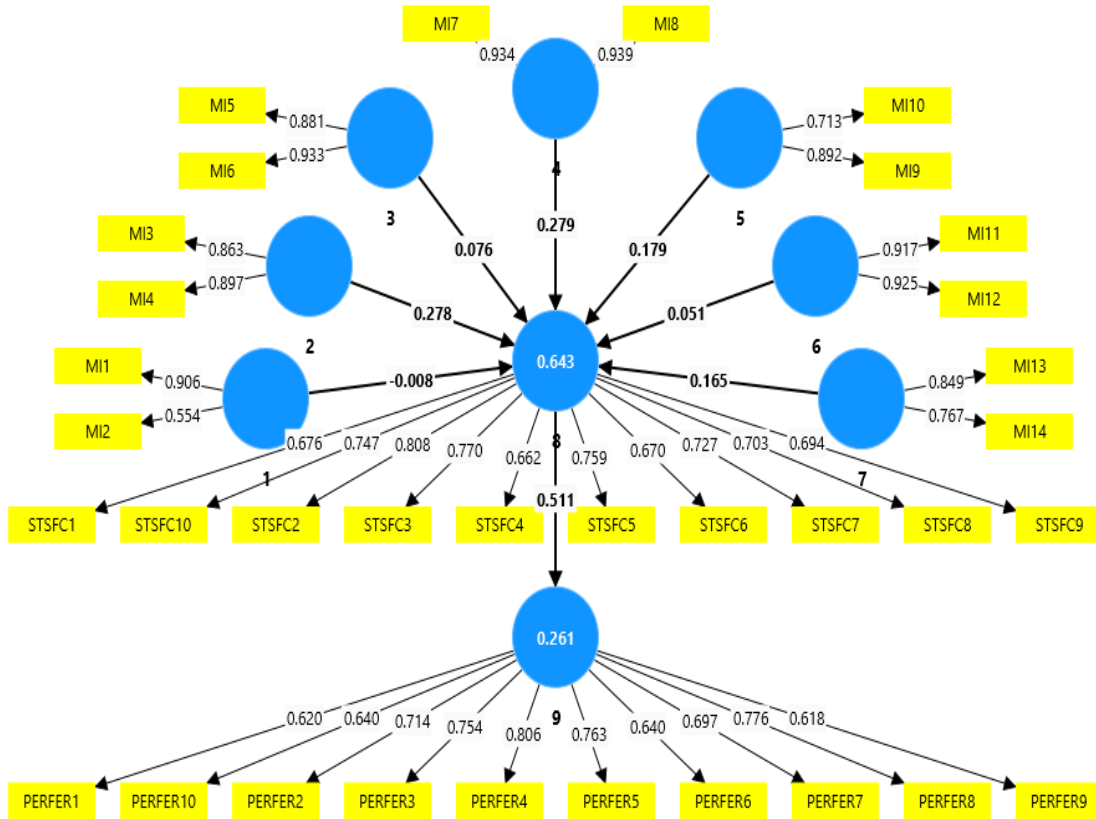
وأن هناك رضا وظيفي من طرف نصف العينة اتجاه أساليب أو إجراءات التسويق الداخلي التي تطبقها فيما التزم النصف الآخر بالإجابة بالحياد على ذلك.

أما فيما يخص ارتفاع مستوى أداء المؤسسة بفضل الرضا لدى العمال على هذه الإجراءات الخاصة بالتسويق الداخلي فإن 90% من العينة ترى أن رضا الموظف من خلال التسويق الداخلي سبب أو دافع في تحسين أداء (المؤسسة).

المطلب الثالث: تحليل النتائج.

1- نموذج الدراسة

الشكل رقم (22) نموذج الدراسة الأولي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4 (1.0.3) .

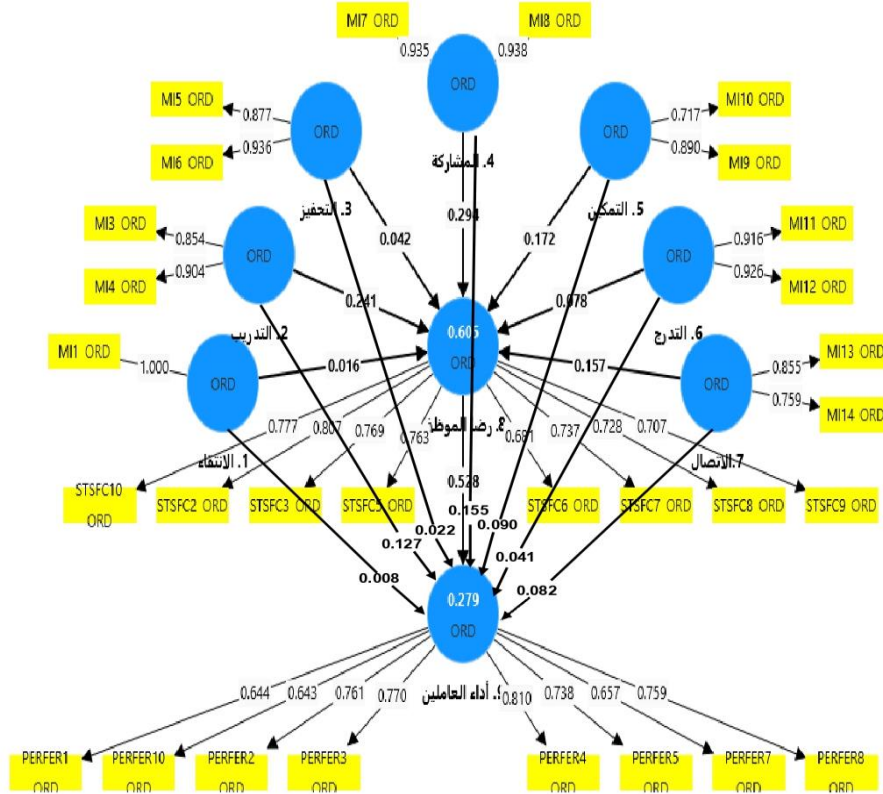
حيث تم الاستغناء عن السؤال MI2 بالنسبة للمحور الأول قيمته $0.554 < 0.70$

و السؤالين STSFC1 ثم STSFC4 بالنسبة للمحور الثاني قيمتهما 0.676 و $0.662 < 0.70$.

و السؤالين PERFER9 ثم PERFER6 بالنسبة للمحور الثالث 0.618 و $0.640 < 0.70$.

ليصبح لدينا النموذج النهائي للدراسة على الشكل التالي

الشكل رقم (23) نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (Smart PlsV4 (1.0.3).

2- تقييم نموذج القياس: الهدف منه ضمان موثوقية ومصداقية للمتغيرات ومؤشراتها.

1.2 الموثوقية والمصدقية التقاربية لنموذج القياس:

أساس أي بحث يتطلب بدا اختبار نموذج القياس المستخدم والمتمثل باختبارات الصدق والثبات لأسئلة البحث والتأكد بداية من قدرة البيانات على قياس الشيء التي بنيت من أجله (الصدق Validity).

الجدول رقم (08) الموثوقية و المصدقية التقاربية لنموذج القياس

المتغير الكامن	معايير تقييم المصدقية التقاربية					معايير موثوقية الاتساق الداخلي	
	المؤشرات تكون < الملاحظة					AVE	الموثوقية المركبة
المتغير المستقل	التسويق الداخلي	MI1	1.00	احتفاظ	0.773	0.710	0.729
		MI3	0.854	احتفاظ			
		MI4	0.904	احتفاظ			
		MI5	0.877	احتفاظ	0.822	0.789	0.842
		MI6	0.936	احتفاظ			
		MI7	0.935	احتفاظ	0.877	0.859	0.860
		MI8	0.938	احتفاظ			
		MI9	0.890	احتفاظ	0.653	0.485	0.540
		MI10	0.717	احتفاظ			
		MI11	0.916	احتفاظ	0.848	0.821	0.823
		MI12	0.926	احتفاظ			
		MI13	0.855	احتفاظ	0.654	0.476	0.491
		MI14	0.759	احتفاظ			
المتغير الوسيط	رضا الموظف	STSFC1	0.644	حذف	0.558	0.887	0.891
		STSFC2	0.761	احتفاظ			
		STSFC3	0.770	احتفاظ			
		STSFC4	0.810	احتفاظ			
		STSFC5	0.738	احتفاظ			
		STSFC6	-				
		STSFC7	0.657	حذف			
		STSFC8	0.759	احتفاظ			
		STSFC9	-				
		STSFC10	0.643	حذف			
المتغير التابع	أداء العاملين	PERFER1	-		0.526	0.872	0.875
		PERFER2	0.807	احتفاظ			
		PERFER3	0.769	احتفاظ			
		PERFER4	-				
		PERFER5	0.763	احتفاظ			
		PERFER6	0.681	حذف			
		PERFER7	0.737	احتفاظ			
		PERFER8	0.728	احتفاظ			
		PERFER9	0.707	احتفاظ			
		PERFER10	0.777	احتفاظ			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4 (1.0.3).

من خلال قراءتنا لمعلومات جدول المصادقية التقاربية لنموذج القياس يتبين بأن جميع معاملات AVE معنوية ومقبولة من ناحية الإحصائية إذ أن كل القيم أكبر من 0.50 مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح أكثر من النصف تباين مؤشرات وبتالي صحة التقارب قد تحققت في هذا النموذج.

كما يتبين لنا بأن جميع معاملات الموثوقية المركبة CR معنوية ومقبولة من ناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70 وهذا ما يدل على وجود ترابط فقرات الدراسة في قياس المتغيرات وبتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل حيث يمكن الاعتماد عليها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

أما بالنسبة لمعاملات Cronbach Alpha فهي معنوية ومقبولة من ناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.60 وهذا ما يتطابق مع مؤشرات موثوقية المركبة.

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن جميع معاملات A-Rho معنوية ومقبولة من ناحية الاحصائية لأنها أكبر من 0.70 فان هذا المعامل أكثر دقة من معامل ألفا كرو نباخ لأنه يدمج في عملية حسابه الأخطاء.

ومن هذا كله نستطيع أن نقول إن النموذج حصل على صدق تقارب عالي من النواحي المتغيرات الأربع، إذ كانت الأسئلة تعبر بشكل دقيق عما بنيت من أجله، أما الثبات المركب ومعدل التباين المستخرج للنموذج فقد كان ضمن الحدود الممتازة ما يعني أن النموذج البحثي يتميز بالصدق العالي ضمن هذا الاختبار.

2.2 المصادقية التمايزية لقياس نموذج القياس

الجدول رقم (09) الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة Latent Variable Correlations

الصدق التمييزي DV								
الانتقاء	التدريب	التحفيز	المشاركة	التمكين	فرص التدرج	الاتصال الداخلي	رضا الموظف	أداء العاملين
الانتقاء	1.000							
التدريب	0.310	0.879						
التحفيز	0.392	0.615	0.907					
المشاركة	0.193	0.472	0.600	0.936				
التمكين	0.213	0.427	0.517	0.641	0.808			
فرص التدرج	0.324	0.577	0.596	0.536	0.507	0.921		
الاتصال الداخلي	0.286	0.462	0.382	0.506	0.475	0.525	0.809	
رضا الموظف	0.271	0.601	0.568	0.667	0.602	0.574	0.560	0.747
أداء العاملين	0.333	0.301	0.423	0.404	0.317	0.441	0.420	0.528
								0.725

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4 (1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات الصدق التمييزي DV مقبولة إحصائياً وذلك بعد النظر إلى القطر نلاحظ أن كل متغير متميز عن الآخر أي متغير يجب أن يكون ارتباطه مع نفسه أعلى من ارتباطه مع أي متغير آخر حتى يتميز بالثبات ويتضح أن الارتباط للمتغير الكامن مع نفسه أكبر ارتباط مقارنة مع المتغيرات المتبقية في نفس العمود و السطر مما يدل على أن المتغير مستقل بحد ذاته و أن هناك تمايز فيما بين المتغيرات الكامنة و عدم تداخل كل مؤشر في تفسير متغير آخر.

3- معامل المسارات: Path-Coefficient يتم التأكد بواسطته من صحة الفرضيات عبر البسترة

BootStraping يتم دراسة العلاقة بين المتغيرات من خلال P-Value والتي تحدد احتمالية الخطأ في العلاقة بين المتغيرين لذا العلاقة لابد أن تكون معنوية بنسبة أقل من 5%. كما يعبر معامل Beta إذا كان موجب أو سالب فالعلاقة إما طردية أو عكسية. كما هو موضح.

الجدول رقم (10) معامل المسارات

القرار	T	P values	StanBeta	Sample	Original	
1	0.016	0.014	0.054	0.304	0.761	الانتقاء-رضا الموظف مرفوضة
2	0.241	0.242	0.086	2.805	0.005	التدريب-رضا الموظف مقبولة**
3	0.042	0.046	0.088	0.481	0.630	التحفيز-رضا الموظف مرفوضة
4	0.294	0.286	0.105	2.803	0.005	المشاركة-رضا الموظف مقبولة**
5	0.172	0.173	0.082	2.084	0.037	التمكين-رضا الموظف مقبولة*
6	0.078	0.075	0.085	0.915	0.360	التدرج-رضا الموظف مرفوضة
7	0.157	0.166	0.079	1.973	0.049	الاتصال-رضا الموظف مقبولة*
8	0.528	0.542	0.058	2.177	0.000	رضا الموظف -أداء العاملين مقبولة**

Significant at $p < 0.01$ $p^{**} < 0.05$

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4 (1.0.3)

وبالنظر إلى قيم BETA لاحظ أنها قيم ضئيلة إلا أنها تستعمل في تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المدروسين فكلما كانت هذه القيم موجبة فإن العلاقة التي تجمع بين المتغيرين هي علاقة طردية و إذا كانت هذه القيم سالبة فإن العلاقة هي علاقة عكسية و بالنظر للقيم المحصل عليها أعلاه فإن كل قيم BETA موجبة و بذلك يمكننا القول أن العلاقات بين المتغيرين -أحد عناصر التسويق الداخلي و رضا الموظف هي علاقة طردية و هذا يعني أنه كلما كان هناك تبني للتسويق الداخلي في المؤسسة كان هناك ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي في المقابل .

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتحصل عليها من خلال مسار مباشر واحد وهو أثر المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير الوسيط (رضا الموظف) وأثر هذا الأخير على أداء المؤسسة وهذا من خلال استعمال طريقة البسترة Bootstrapping التي تعتبر تقنية جيدة لتحليل الوساطة وفق pls sem تطبيق smart pls حيث توصلنا الى النتائج التالية:

- تم التأكد من عدم صحة الفرضية H1 نظرا لما يلي: ($T = 0.304$ و $P \text{ values} = 0.761$) و منه يمكن القول إنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للشروط المتبعة في انتقاء الأولي داخل المؤسسة على رضا الموظف.

- تم التأكد من صحة الفرضية H2 نظرا لما يلي: ($T=2.805$ و $P \text{ values} = 0.005$) و منه يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب على رضا الموظف.
- تم التأكد من عدم صحة الفرضية H3 نظرا لما يلي: ($T=0.481$ و $P \text{ values} = 0.630$) و منه يمكن القول إنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على رضا الموظف.
- تم التأكد من صحة الفرضية H4 نظرا لما يلي: ($T=2.805$ و $P \text{ values} = 0.005$) و منه يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإشراك العمال في القرارات على رضا الموظف.
- تم التأكد من صحة الفرضية H5 نظرا لما يلي: ($T=2.084$ و $P \text{ values} = 0.037$) و منه يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين على رضا الموظف.
- تم التأكد من عدم صحة الفرضية H6 نظرا لما يلي: ($T=0.915$ و $P \text{ values} = 0.360$) و منه يمكن القول إنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود فرص التدرج للعاملين على رضا الموظف.
- تم التأكد من صحة الفرضية H7 نظرا لما يلي: ($T=1.973$ و $P \text{ values} = 0.049$) و منه يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاتصال الداخلي على رضا الموظف.
- تم التأكد من صحة الفرضية H8 نظرا لما يلي: ($T=2.177$ و $P \text{ values} = 0.000$) و منه يمكن القول إنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرضا الموظف على أداء المؤسسة.

4 - التأثير غير مباشر Indirect Effect

الجدول رقم (11) التأثير غير مباشر

Specific Indirect Effect	
1	الانتقاء- <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.082
2	التدريب - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.127
3	التحفيز - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.022
4	المشاركة - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.155
5	التمكين - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.090
6	التدرج - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.041
7	الاتصال - <رضا الموظف -> أداء العاملين 0.082

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (1.0.3) Smart PlsV4

- من خلال نتائج الجدول رقم 13 أعلاه يمكن القول أنه يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي المطبقة داخل المؤسسة على أداء العاملين بوجود رضا الموظف كمتغير وسيط.

5- معامل التحديد R2: يمثل قدرة المتغيرات المستقلة معا على تفسير المتغير التابع كما موضح

في.

الجدول رقم (12) معامل التحديد R2

R-square		
R-square		
adjusted	R-square	
0.584	0.605	رضا الموظف
0.274	0.279	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4(1.0.3)

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن قيمة R2 لرضا الموظف تساوي 0.605 و هذا يبين أن 60٪ من المتغيرات الحاصلة في رضا الموظف سببها العناصر المطبقة داخل المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي (الانتقاء، التدريب، التحفيز، المشاركة، التمكين، فرص التدرج والاتصال الداخلي) ، و هي قيمة عالية تدل على أن اجراءات التسويق الداخلي المطبقة تمكن المؤسسة من تحقيق مستوى لا بأس به من الرضا لدى الموظفين ، بينما ترجع بقية نسبة تفسر رضا الموظف إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها من خلال هذه الدراسة.

و في المقابل فان قيمة R2 لأداء العاملين تساوي 0.279 و هذا يدل أن رضا الموظف استطاعت تفسير ما قيمته 28٪ من المتغيرات الحاصلة في أداء العاملين و هي نسبة ضئيلة، بينما ترجع بقية نسبة تفسر رضا الموظف إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق اليها من خلال هذه الدراسة.

5- قوة التأثير Effect Size F2: يمثل قدرة المتغيرات المستقلة معا على تفسير المتغير التابع.

حسب Cohen (1988) فان حجم التأثير يكون حسب المستويات التالية:

- التأثير ضعيف إذا كان ما بين 0.02 الى 0.15.
- تأثير متوسط إذا كان أكبر أو يساوي ما بين 0.15 الى 0.35.
- يكون تأثير الحجم كبير إذا كان أكبر من 0.35.

الجدول رقم (13) قوة التأثير Effect Size F2

الملاحظة	f-square	
متوسطة	0.297	التسويق الداخلي - رضا الموظف
عالية	0.387	رضا الموظف - أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Smart PlsV4 (1.0.3)

من خلال بيانات الجدول رقم 12 أعلاه فإن حجم التأثير للتسويق الداخلي على رضا الموظف يساوي 0.297 وهو مقدار حجم متوسط وهذا يعني أن ممارسات التسويق الداخلي تشبع رغبات ومتطلبات العامل.

أما بالنسبة متغير رضا الموظف فإنه يفسر لوحده المتغير التابع أداء العاملين بقيمة 387.0 وهي قيمة عالية تدل على أنه كلما كان العامل راضي عن ظروف عمله ومهامه فإنه يبذل المزيد من الجهد.

7- جودة المطابقة للنموذج GOF Fit Of Goodness : حسب Akteret al (2011) فإن

جودة النموذج تكون حسب المستويات التالية:

- أقل من 0.10 نموذج غير مناسب.

- ما بين 0.11 الى 0.25 جودة النموذج قليلة.

- ما بين 0.26 الى 0.36 جودة النموذج متوسطة.

- أكبر من 0.36 جودة النموذج مرتفعة.

تم توظيف GoF للحكم على الملائمة العامة لنموذج والاعتماد عليه في الدراسة ويحسب كالتالي

$$AVE = (0.526 + 0.558 + 0.654 + 0.848 + 0.653 + 0.877 + 0.822 + 0.773) / 8$$

$$AVE = 713.0 \quad R^2 = 0.442$$

$$GoF = \sqrt{0.442 \times 0.713}$$

$$GoF = 664.0$$

بالنسبة لهذا النموذج، حصلنا على مؤشر GoF مساوية لـ 0.664 وهي قيمة عالية بالنظر لمعيار هذه الأداة مثلما وضعناه سابقاً، وبالتالي فإن كل مؤشرات جودة النموذج الهيكلي هي جيدة مما يدل على قدرة نموذج الدراسة على اختبار فرضيات الدراسة وإمكانية التنبؤ بدرجة تأثير متغيرات المستقلة للدراسة على المتغير التابع .

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الرابع والذي خصص لدراسة الواقع الميداني لتبني إجراءات الخاصة بالتسويق الداخلي وقياس أثره على أداء مؤسسة سونلغاز محل الدراسة بوجود رضا الموظف كمتغير وسيط، اتضح مدى تطبيق المؤسسة لعناصر التسويق الداخلي، كذلك إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين التسويق الداخلي الرضا لدى الموظف الى جانب وجود ارتباط موجب متوسط يجمع بين الرضا الوظيفي وأداء العمال.

الخاتمة العامة

1- الخاتمة العامة

وفي الأخير فإن المورد البشري اليوم أصبح أحد الأصول الرئيسية لأي منظمة ولجميع أنشطتها؛ فاستمرارها بات مرهون بالاستثمار في هذا المورد الهام، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من الوقوف في وجه الصعوبات والمشاكل الخارجية ومجابهة المعوقات المحيطة بها سواء في بيئتها المصغرة أو بيئتها العامة التي تتخللها تغيرات تتميز بسرعتها وكثرتها وأنها معقد من الحين إلى الآخر وجب، عليها الاهتمام بهذا العنصر في المقام الأول.

كما عرضنا من خلال هذا البحث بعض المفاهيم النظرية التي ورد في أدبيات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وأداء المؤسسة؛ حيث استوقفنا ما يمكن أن تجنيه المنظمات من ارتقاء في أدائها وتقديم الخدمة المتميزة ذا الجودة وبناء واكتساب الميزة التنافسية من خلال اعتماد واضح وصريح لممارسات التسويق الداخلي التي من شأنها أن تؤثر بصورة ايجابية على الرضا الموظف يقوم هو الآخر بدفعه نحو أداء وظائفه بأحسن شكل وإضافة بعض الجهد الزائد من أجل تحقيق ما هو غير مرتقب أو محدد من قبل.

وقد كانت مؤسسة سونلغاز من بين المؤسسات الرائدة و السباقه في هذا؛ إذ تسعى إلى الحصول على أفضل العمال من دوى الشهادات و المؤهلات المتخصصة في مجال نشاطها من خلال انتهاز أساليب توظيف فعالة مثل توظيف حسب التخصص، إلى جانب توظيف حسب منطقة العمل و كذا التوظيف حسب الخبرة من خلال المرور بثلاثة مراحل للتوظيف و هي الاختبار الكتابي، المقابلة و في الأخير الاختبارات النفسية التقنية ، و من تم العمل على صقل و تحديث هذه الخبرات و المؤهلات من خلال التكوين و التدريب المستمر و المتخصص بواسطة مدارسها المختصة ذات مستويات الدولية و الموزعة في ربوع الوطن، لتجتهد بعد ذلك في تلبية احتياجاتهم و إشباع رغباتهم المادية و المعنوية من أجل الاحتفاظ به و الوقوف أمام انسيابهم نحو المؤسسات المنافسة الأخرى سواء المتواجدة محليا أو وطنيا أو حتى دوليا، للوصول الى درجة من الاستقرار و الأمان الوظيفي في دهن العامل و في الأخير كسب ولاءه اتجاه المؤسسة و دفعه للدفاع عن مصالحها و وقوفه جنبا إلى جنبها في كل الأوقات و الظروف التي تمر بها.

كما عرضنا من خلال هذا البحث بعض المفاهيم النظرية التي ورد في أدبيات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وأداء المؤسسة؛ حيث استوقفنا ما يمكن أن تجنيه المنظمات من ارتقاء في أدائها وتقديم الخدمة المتميزة ذات الجودة وبناء واكتساب الميزة التنافسية من خلال اعتماد واضح وصريح لممارسات التسويق الداخلي التي من شأنها أن تؤثر بصورة ايجابية على الرضا الموظف يقوم هو الآخر بدفعه نحو أداء وظائفه بأحسن شكل وإضافة بعض الجهد الزائد من أجل تحقيق ما هو غير مرتقب أو محدد من قبل.

2- مناقشة نتائج البحث

من خلال الاختبارات السابقة قمنا باستنتاج ما يلي:

1.2- النتائج

من أجل فهم طبيعة وحجم تأثير المتغير الوسيط تم مناقشة وتحليل هذا الدراسة من خلال صياغة نموذج عملي لموضوع أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة بوجود رضا الموظف كمتغير وسيط.

حيث توصلنا الى النتائج التالية :

- من خلال البيانات الشخصية فإن المؤسسة لا تميز بين الصنفين في مجال التوظيف إلا انه ليس هناك إشارات سامية كثيرة من الإناث كما أن المؤسسة لم تقم بتوظيف العاملين على الأقل في السنوات الخمس الماضية وهذا لوجود ما يقارب 97 % من العمال سنهم أكبر من 31 سنة ، في المقابل أحالت عدد لا بأس به إلى التقاعد (وجود 24 عامل أكبر من 51 سنة) تحتاج المؤسسة الى العمال ذوي المؤهلات العالية (الجامعية) والتي تمثل 87 % من مجموع العينة ، يعمل ما نسبته 60 % في منصب إدارات وإدارات سامية ، كما يملك 95 % من عمال المؤسسة خبرة لا بأس بها أكبر من خمس سنوات تسمح لهم بأداء أعمالهم والوظائف الموكلة لهم بكل فعالية.

أما بالنسبة لمدى لتبني إجراءات التسويق الداخلي من طرف المؤسسة فإن معظم العمال يوافقون على ممارسة المؤسسة للعناصر التالية:

- ❖ لا تستعمل المؤسسة شروط ثابتة أو جيدة للتوظيف.
- ❖ تقوم المؤسسة بتدريب وتكوين عمالها بشكل عادل وبصفة منتظمة وتناسب المهام الموكلة إليهم.
- ❖ هناك قبول للتحفيز المادي وهذا يعني أن المؤسسة تقدم مرتبات ومنح معتبرة أما التحفيز المعنوي فهو غير موجود أو غير مرضي.
- ❖ لا تقوم المؤسسة بمشاركة عمالها في اتخاذ القرارات وهذا بسبب مركزيتها واتجاهها من الأعلى إلى الأسفل.
- ❖ المؤسسة تعامل العمال كعمال يقومون بأداء الوظائف فقط.
- ❖ هناك إمكانية وفرص واضحة للتدرج في الحياة المهنية داخل المؤسسة إلا انه غير عادل أو غير واضح.

❖ لا تهتم المؤسسة بتوفير وتوزيع كل المعلومات على كافة العمال إلا انه هناك سهولة في التواصل والتحاور مع الرؤساء.

المؤسسة تعمل على تطبيق التسويق الداخلي من خلال العناصر التالية (الانتقاء، التدريب، التحفيز، المشاركة، التمكين، التدرج الوظيفي والاتصال الداخلي)، إلا انها تبقى بعيدة عن تطلعات العمال لبلوغ المستوى المنتظر منها الخاص ببعض العناصر التي يجب العمل عليها.

هناك أثر إيجابي بنسبة قوية لممارسة إجراءات على رضا الموظفين من خلال:

- رضا الموظف عن عمله.
- رضا الموظف على المهام التي يؤديها.
- اهتمام الموظف بالمؤسسة.
- ولاء الموظف اتجاه بالمؤسسة.

هناك أثر إيجابي متوسط لممارسة أو تبني التسويق الداخلي على أداء المؤسسة من خلال رضا الموظف وهذا يبين أن المؤسسة لم تصل بعد الى التركيبة المناسبة ومزيج التسويق الداخلي المتكامل للوصول إلى الأداء المطلوب من خلال توفير كل متطلبات الأفراد العاملين وإشباع رغباتهم.

وللوصول الى المستوى المطلوب من أداء المؤسسة خلصنا الى بعض الاقتراحات.

2.2- التوصيات

- 1- يجب على المؤسسة القيام و في أقرب وقت بعملية واسعة لتوظيف العمال و هذا لدفع وثيرة العمل و حقن روح جديدة داخل المؤسسة مع الالتزام بشروط واضحة لتوظيف العمال الجدد مثل الخبرة والمؤهلات العلمية للحصول على عمال خبراء.
- 2- التكثيف من الدورات التكوينية للعمال الكل في مجال تخصصه والعمل على تحديث الكفاءات و المعلومات و مجالات التكوين تماشياً مع المتطلبات الجديدة.
- 3- الاهتمام أكثر بالتحفيزات والمكافآت المعنوية من خلال التكريمات والالتفاتات للعمال المتميزين خلال الشهر أو السنة مثل جائزة موظف الشهر.
- 4- القيام بمسابقات خاصة بالأعمال أو الوظائف لزرع روح التنافس وخلق جو ملائم لذلك.
- 5- تغيير أسلوب التعامل مع العمال من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات.
- 6- الاهتمام بالقدرات والمواهب الشخصية المبدعة من خلال إقامة مسابقات وتظاهرات وفتح المجال للاشتراك في الاعمال الوطنية والدولية.
- 7- استعمال أسلوب سهل وواضح وأكثر عدالة في فرص التدرج الوظيفي أمام العمال وخاصة الذين يملكون مؤهلات علمية تسمح لهم بذلك.
- 8- العمل على توفير كل إمكانية التي تسمح بحصول العامل على متطلباته من الأجوبة عن الأسئلة أو التساؤلات من خلال توفير اللوائح والتعليمات الخاصة بالوظائف وتبيان الصلاحيات من خلال المناشير، مواقع الأنترنت، البريد الإلكتروني، إنشاء خلية استماع للعمال.
- 9- إنشاء فضاءات للراحة داخل أماكن العمل للترفيه والترويج للتقليل من مستوى التوتر والحفاظ على الأعصاب.
- 10- القيام بنشاطات ترفيهية ورياضية مثل دورات كرة القدم أو الخرجات التنزهية لكل العمال أو عائلاتهم.
- 11- إطلاع العمال بشكل مستمر حول المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وفتح المجال حول إيجاد الحلول أمام جميع العمال دون تمييز.
- 12- إنشاء مصالح خاصة بالتسويق على مستوى المديرية الولائية للقيام بعمليات الاستقصاء ومتابعة احتياجات ومتطلبات العمال.

3.2 أفاف الدراسة

نظرا لحدائة الموضوع ولشاسعة وتشعب عناصره كما وارتباطه في نفس الوقت ببعض الجوانب النفسية وبسيكولوجية للفرد داخل المؤسسة التي تؤثر في تصرفات وطباع العامل من جهة. ومكونات محيط الداخلي والخارجي للإدارة المسيرة مثل القوانين والالتزامات التي تتحكم في المؤسسة والتي تضبطها الى غاية حرمانها من تطبيق ما تراه يلائمها ويخدم مصالحها من جهة أخرى. الشيء الذي يخلق مجموعة من الظروف المترابطة فيما بينها ارتباط وثيق يصعب دراستها أو حتى قياسها بشكل يسمح للباحث معرفة مستواها ونسبة تأثيرها في كلتا الاتجاهين (سلبى أو موجب) يؤدي ذلك الى عدم التحكم فيها وبالتالي يصعب علينا معالجتها أو حتى تفاديها في بعض الأحيان وقد لخصناها في النقاط التالية

- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- الفارق العمري للعاملين.
- التميز التنظيمي ما بين الفئات المهنية العمالية.
- الحساسية اتجاه القرارات الأفقية
- النفور من التغيرات الجديدة.

وبهذا نتطلع أن يكون في المستقبل دراسات أو أبحاث تهتم بدراسة هذه الجوانب التي نراها تدخل في تركيبة المزيج الخاص بالتسويق الداخلي والتي تؤثر فيه بشكل مباشر وفي السير الحسن لاستراتيجية المؤسسة وهذا لضمان الوصول الى نتائج دقيقة وأكثر واقعية خاصة بمتغيرات دراستنا.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- أحمد بيرفيز ومحمد رفيق، "التسويق الداخلي"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2013.
- أحمد فهمي جلال، "مبادئ التسويق مدخل إداري"، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 1977.
- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- أحمد محمد أبو شمالة، "معايير المحاسبة الدولية والإبلاغ المالي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، مصر، 1999.
- أشواك شاندا شلبي كوبرا ترجمة: عبد الحكم الخزامي، "استراتيجية الموارد البشرية"، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- أمين عبد العزيز حسن، "إدارة العمال وتحديات القرن العشرين"، دار قباء لطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- أنس عبد الباسط عباس، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المسيرة، عمان الأردن، 2010.
- بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الحمراء، بيروت، 1997.
- بشير العلاق، الطائي حميد، "تسويق الخدمات: مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي"، دار العقل، الأردن، 1999.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- حمزاوي، محمد، "قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة كلية التدريب"، 2013.
- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003.
- راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2003.
- ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000.
- زويلف، مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- سعيد محمد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- الصيرفي، محمد، "السلوك التنظيمي"، مصر: حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- طارق عبد الرؤوف وإيهاب عيسى المصري، "الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"، ط 8، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، فيصل، 2014.
- طاهر محمد منصور الغالبي، وائل إدريس، "أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل لنشر، عمان، 2009.
- طاهر محمود كلادة، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2010.
- عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2002.
- عادل عبد الرزاق هاشم، "القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دار اليزوري، عمان، الأردن، 2010.
- عاشور، أحمد صق، "إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النشر، الدار الجامعية، 1986.
- عائشة مصطفى المناوي، "سلوك المستهلك"، مكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، القاهرة، 1998.
- عبد الباقي صلاح الدين، "الجوانب العلمية والتنظيمية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، مصر، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2002.
- عبد الرحمن بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية"، دار البيزوي للنشر، عمان، 2011.
- عبد السلام أبو قحف، "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، مصر، 2002.
- عبد الغفور مرازقة وآخرون، "السلوك البشر المعاصر في منظمات الأعمال"، دار الأمة، الجزائر، 2016.
- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- فلاح الزعبي، "إدارة الترويج والاتصالات التسويقية: مدخل تطبيقي، استراتيجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2009.
- كشواي باري، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق، 2006.
- كمال بالمسعود، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي".
- ماهر ظاهر بطرس، "دور الدولة في ظل اقتصاد السوق"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- محمد الأخضر محجوبي، "دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك"، 2010.
- محمد زاهر دعيول، أيوب محمد، "مبادئ تسويق الخدمات"، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003.

- محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2002.
- محمد عبد العظيم، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2004.
- محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- المساعد زكي خليل، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان الأردن، 2006.
- مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة 8، دار ابن النفي للنشر، الأردن، 2018.
- مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، الطبعة 8، دار ابن النفي للنشر، الأردن، 2018.
- منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003.
- نايل عبد الحافظ العوالمه، "إدارة المؤسسات العامة، -الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- نظام موسي سويدان، "عبد المجيد البراري إدارة التسويق في المنظمات غير المبرمجة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- هاشم حمدي، "رضا التدريب والتأهيل الإداري"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.
- هيفاء بنت سليمان القاضي، مديرة مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، "الكتيب رقم 04"، 1434هـ-1435هـ.
- وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر الجامعية قالمة، 2004.
- يونس عبد العزيز مقدادي وعبد الكريم حداد، "مدخل إلى علم الإدارة"، دار الزهران، عمان، 1995.

2- المقالات العلمية

- أفنان الأسدي، "أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 (العدد 31)، 2014.
- الأمين بلقاضي، "سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة"، مجلة دفاتر البحوث العلمية المجلد 10 /العدد: 02، 2022.
- إيمان العشاب، "التسويق بالعلاقات كمدخل لتفعيل ولاء الزبون"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، 2016.

- حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
 - زرنوح أحمد، "الأداء في المنظمة"، مجلة سيسيولوجيا، العدد رقم 03، 2017.
 - سهير إدريس، "الرضا الوظيفي: المفهوم – المصادر – طرق القياس"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 4، العدد (1)، 2013.
 - صالح شلابي وإسماعيل قبيرة، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة العلاقة مع الزبائن"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10 / العدد: 02 / السنة 2021 .
 - عمر علي بابكر، "أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي"، ع. الخامس عشر م الثاني، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019.
 - محمد خنير وأ. أسماء مرايمي، "العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال المجلد -03- العدد 2017 .
 - مصطفى طويطي بومدين بوداود، "نمذجة العلاقة السببية بين جودة الخدمة المدركة وقيمة الزبون ما يعزز رضاه اتجاه المؤسسة"، دراسة ميدانية لعينة من زبائن القرض الشعبي الجزائري cpa جامعة غرداية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد: 08 _ العدد 15 مكرر، (ديسمبر، 2018).
 - مهى محمد الرخيص، "أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد 1، الكويت، 2017.
 - نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، "التسويق الداخلي للمورد البشري (المفهوم والأهمية)"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33 / مارس 2018.
- 3- المداخلات و الأوراق البحثية**
- خناق سناء عبد الكريم، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة خلال، (الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات)، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
 - عبد الوهاب سمير، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 2009.
 - الهادي بوقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في الاقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 9-10 مارس 2004.

4- الأطروحات ومذكرات التخرج

- آسيا سمير أبو حمرة، "التسويق الداخلي في المجمعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017.
- بعجي سعاد، "تقييمفعالي نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، (رسالة ماجستير في العلوم التجارية – جامعة محمد بوضياف غير منشورة)، المسيلة، 2007.
- بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008/ 2009.
- بولعراس عبد المؤمن، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي" – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2016.
- حاتم نجود، "تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه"، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية - تخصص تسويق-، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- رياض ضياء عزيز الصفو، "عناصر الاستراتيجية العملية وأثرها في بعض مجالات الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- ريغة أحمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة قسنطينة 2 - السنة الجامعية 2013 – 2014.
- زاهي ابراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني"، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمعية المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2003.
- ساهل سيدي محمد، "أفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.

- سلوى محمود محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010/2009.
- شفيق شاطر، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم"، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم تسيير، بسكرة، 2001-2002.
- فادية جباري، "تأثير جودة الخدمة على رضا العميل"، دراسة حالة الوكالة تابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات تلمسان، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تلمسان، 2010.
- كماسي جمعة، لحول نبيلة، "دورا لكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة التخرج علوم التسيير جامعة ورقلة 2005.
- موسى عبد الناصر، "نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية"، (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- جامعة باجي مختار غير منشورة، عنابة، 2005.
- ناصر العديلي، "الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة ولاية كاليفورنيا، 1981.
- هبة سالمة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموا (بورتولولر) حالة دراسية على البنوك العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة السالمية - غزة، فلسطين، 2008.

5- كتب باللغة الأجنبية

- Ballantyne,D, "The strengths and weaknesses of internal marketing", In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg, 2000.
- Berry,L, Parasurman,A, "Services marketing starts from within" , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000.

- Conradie, E. S. The Influence of Internal Marketing, "**Elements on the Brand Awareness of Car Rental Customers**"- doctoral thesis, 2012.
- Daniel Ray, " **Mesurer et développer la satisfaction client**", édition d'organisation, Paris, 2000.
- Jean louis dumaulin, "**client satisfait l'entreprise gagnante**", édition d'organisation, paris, 1994.
- Joel Couden, "**Gestion des Ressources Humaines**", 2^{ème} édition BERGER LE VAU, 1997.
- M. Porter, "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition, 1993.
- M.Dunmore, "**Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy**", kagan page, London (UK),2002.
- Paivi Voima, " **Internal relationship management,Broadening the scope of internal marketing**", In Varey&Barbara,Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000.
- Petit , Bélanger , Foucher , "**gestion stratégique et opérationnelle des ressourcés humaines**" , éditeur gaetenmorin, 1993.
- Philippe Kotler, B. Dubois, "**Marketing Management**", édition Pearson, Paris, 11ème édition, 2003.
- Richard Ladwin, "**Le comportement de consommateur et de l'acheteur**", édition economica, Paris, 2 ème édition, 2003.
- Yves Réale et all, "**le DRH Stratège**", édition d'organisation, paris, France, 2006.

6- ورقة بحثية باللغة الأجنبية

- Cemile C, "**Relationship of Organizational, Commitment and Job Satisfaction : A Field study of Tax Office Employees**", working paper in Mersin University, Turkey 2018 .

5- مواقع الانترنت

- and Restaurant Management, National Kaohsiung Hospitality College p6.electronic page
- Document N°07 2023, portant organisation de la société de la Sonelgaz-distribution validée lors du CES du 27.04.2023 p.59.

-
- Field ,Alexander (2004). "Technological Change and Economic Growth the Interwar Years and the 1990s".
 - Field ,Alexander (2004). "Technological Change and Economic Growth the Interwar Years and the 1990s".
 - Geographic clustering and productivity: An instrumental variable approach for classical composers""Journal of Urban Economics", 2013, 73: 94-110
نسخة محفوظة يوليو 2017 على موقع واي باك مشين
 - <https://engmohannadb.github.io/etccourse7/book/pdf.pdf> P26.
 - <https://fastercapital.com/arabpreneur/>
 - <https://hrdiscussion.com/hr92885.html>
 - <https://www.mubasher.info/news?currentUserCountryCode=DZ>.
 - https://www.questionpro.com/blog/artips_to_increase_job_satisfaction.
 - <https://www.yourcoach.be> › hackman-and-oldham-job-...
 - Sumanth, David J. Total Productivity Management (TPmgt): A Systemic and Quantitative Approach to Compete in Quality, Price and Time (بالإنجليزية). CRC Press.
 - Yang,J, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Department of Hotel .

الملاحق

1- الاستبيان قبل التحكيم



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة - د. مولاي الطاهر



السنة الجامعية: 2023-2024

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم العلوم التجارية.

سيدي، سيدتي في إطار الإعداد للأطروحة دكتوراه تخصص تسويق الخدمات بعنوان: دراسة تطبيقية لقياس أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة بوجود رضا الموظف متغير وسيط، نضع تحت تصرفكم هذه الاستمارة الموجهة لعمال المؤسسة سونلغاز بسعيدة للإجابة على موضوع الأطروحة، كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ونؤكد لكم بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية، وسوف تستخدم فقط لأغراض علمية.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.
أولا: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ 30 سنة ≤ ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سن ☐ 51 سنة ≥

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ شهادة تقني ☐ شهادة تقني سامي ☐ جامعي

4. المجموعة المهنية:

☐ التنفيذ ☐ المهارات ☐ الإطارات ☐ الإطارات عليا

5. الخبرة:

☐ 05 سنوات ≤ ☐ 06 - 15 سنة ☐ 16 - 25 سنة ☐ 25 سنة ≥

6. مكان العمل: المديرية / الوكالة التجارية

ثانيا: محاور الدراسة.

المحور I التسويق الداخلي		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تستعمل المؤسسة شروط محددة للتوظيف.					
02	تم توظيفك لأنك تملك خبرة مسبقة أو لديك شهادات إضافية.					
03	تبرمج المؤسسة دورات تكوينية تناسب المهام المسندة لك بصفة منتظمة .					
04	الدورات التكوينية متاحة لجميع العمال.					
05	تقدم المؤسسة مرتبات و الحوافز المادية أفضل مقارنة بغيرها.					
06	تقوم المؤسسة بتقديرك من خلال حوافز معنوية .					
07	تشارك المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل.					
08	تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و تهتم بها.					
09	تعاملك المؤسسة كشريك و ليس كعامل .					
10	تملك المؤسسة نظام يحدد سلوك العامل .					
11	توفر لك المؤسسة امكانية الترقية والتدرج في حياتك المهنية .					
12	تعتمد المؤسسة نظام للتدرج واضح و عادل .					
13	توفر لك المؤسسة امكانية الحصول على أية معلومة تريدها.					
14	تتواصل بسهولة مع رئيسك المباشر باعتماد سياسة الباب المفتوح.					

					المحور II رضا الموظف
					01 أنا راضي عن الشروط المطبقة في التوظيف.
					02 أشعر بالرضا اتجاه الدورات التكوينية.
					03 أشعر أن الدورات التكوينية يتناسب مع المهام الموكلة لي.
					04 أشعر أن راتبي يتناسب مع وظيفتي والجهد الذي أبذل.
					05 أشعر أن المؤسسة تهتم لأمرى و تراعى مشاعري.
					06 لي العلم بكل ما يحدث داخل المؤسسة.
					07 أشعر بالرضا اتجاه الفرص المتاحة للترقية.
					08 أشعر بالارتياح اتجاه رؤسائي المباشرين.
					09 أحب عملي و أفخر به .
					10 أحب ظروف العملي.
					11 أنا راضي عن التقدير الذي أتلّقه.
					12 أشعر أن هذه الوظيفة تلبي حاجاتي الشخصية والأسرية.
					13 أشعر أنني عنصر فعال في المؤسسة.
					14 أدافع عن مؤسستي في كل المواقف و مختلف الظروف.
					المحور III أداء العاملين
					01 يضيف الموظفون الجدد قيمة مضافة للمؤسسة عند انجاز الأعمال.
					02 أستفيد من الخبرات و المعارف الموظفين الجدد.
					03 يساهم التكوين في الزيادة من كفاءتي لانجاز أعمالهم.
					04 التكوين المتخصص يدفعك الى الابداع و الابتكار .
					05 يدفعك التحفيز الى الزيادة في أداء الأعمال الموكلة لك.
					06 يدفعك التقدير الى التفاني في أداء عملك.
					07 أقوم بأداء مهامي بشكل أفضل عندما لا تكون هناك رقابة علي.
					08 كلما كانت لدي صلاحيات في اتخاذ القرارات كلما كان أدائي أفضل.
					09 الاطلاع على أهداف المؤسسة يسهل لي انجاز المهام.
					10 تساعدني أوضاع العمل على أداء أفضل للمهام.
					11 القدرة على التدرج في الحياة المهنية تزيد من مستوى الأداء.
					12 كلما زادت مسؤولياتي كلما زاد تفاني في أداء الأعمال.
					13 أدخل في نقاشات مع زملائي بهدف تحسين فعالية الأداء.
					14 يدعمني و يوجهني رئيسي في حل الأمور الصعبة.

2- الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة – د. مولاي الطاهر



السنة الجامعية: 2023-2024

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم العلوم التجارية.

سيدتي، سيدتي في إطار الإعداد للأطروحة دكتوراه تخصص تسويق الخدمات بعنوان: دراسة تطبيقية لقياس أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة بوجود رضا الموظف متغير وسيط، نضع تحت تصرفكم هذه الاستمارة الموجهة لعمال المؤسسة سونلغاز بسعيدة للإجابة على موضوع الأطروحة، كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ونؤكد لكم بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بمنتهى السرية، وسوف تستخدم فقط لأغراض علمية.

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.
أولا: البيانات الشخصية.

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ 30 سنة ≤ ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سن ☐ 51 سنة ≥

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي ☐ شهادة تقني ☐ شهادة تقني سامي ☐ جامعي

4. المجموعة المهنية:

☐ التنفيذ ☐ المهارات ☐ الأطارات ☐ الأطارات عليا

5. الخبرة:

☐ 05 سنوات ≤ ☐ 06 - 15 سنة ☐ 16 - 25 سنة ☐ 25 سنة ≥

ثانياً: محاور الدراسة.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المحور I مدى تبني المؤسسة لإجراءات التسويق الداخلي
					أ. الانتقاء الأولي
					01 تستعمل المؤسسة شروط محددة للتوظيف.
					02 تم توظيفك لأنك تملك خبرة مسبقة أو لديك شهادات إضافية.
					ب. التدريب
					03 تبرمج المؤسسة دورات تكوينية تناسب المهام المسندة لك بصفة منتظمة.
					04 الدورات التكوينية متاحة لجميع العمال.
					ج. التحفيز و المكافآت
					05 تقدم المؤسسة مرتبات و الحوافز المادية أفضل مقارنة بغيرها.
					06 تقوم المؤسسة بتقديرك من خلال حوافز معنوية.
					ح. المشاركة
					07 تشرك المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات و حل المشاكل.
					08 تشجع المؤسسة الأفكار الجديدة و تهتم بها.
					خ. التمكين
					09 تعاملك المؤسسة كشريك و ليس كعامل.
					10 تملك المؤسسة نظام يحدد سلوك العامل.
					د. فرص التدرج
					11 توفر لك المؤسسة امكانية الترقية والتدرج في حياتك المهنية.
					12 تعتمد المؤسسة نظام للتدرج واضح و عادل.
					هـ. الاتصال الداخلي
					13 توفر لك المؤسسة امكانية الحصول على أية معلومة تريدها.
					14 تتواصل بسهولة مع رئيسك المباشر باعتماد سياسة الباب المفتوح.

المحور II رضا الموظف اتجاه اجراءات التسويق الداخلي					
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					01 أنا راضي عن الشروط المطبقة في التوظيف.
					02 أشعر بالرضا اتجاه الدورات التكوينية.
					03 أشعر أن الدورات التكوينية يتناسب مع المهام الموكلة لي.
					04 أشعر أن راتبي يتناسب مع وظيفتي والجهد الذي أبذل.
					05 أشعر أن المؤسسة تهتم لأمرى و تراعى مشاعري.
					06 لي العلم بكل ما يحدث داخل المؤسسة.
					07 أشعر بالرضا اتجاه الفرص المتاحة للترقية.
					08 أشعر بالارتياح اتجاه رؤسائي المباشرين.
					09 أحب ظروف العملي.
					10 أنا راضي عن التقدير الذي ألقاه.
المحور III أداء العاملين لدى المؤسسة					
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					01 أستفيد من الخبرات و المعارف الموظفين الجدد.
					02 يساهم التكوين في الزيادة من كفاءتي لإنجاز أعمالهم.
					03 التكوين المتخصص يدفعك الى الابداع و الابتكار.
					04 يدفعك التحفيز الى الزيادة في أداء الأعمال الموكلة لك.
					05 يدفعك التقدير الى التفاني في أداء عملك.
					06 كلما كانت لدي صلاحيات في اتخاذ القرارات كلما كان أدائي أفضل.
					07 الاطلاع على أهداف المؤسسة يسهل لي انجاز المهام.
					08 القدرة على التدرج في الحياة المهنية تزيد من مستوى الأداء.
					09 أدخل في نقاشات مع زملائي بهدف تحسين فعالية الأداء.
					10 يدعمني و يوجهني رئيسي في حل الأمور الصعبة.

3- قائمة الأساتذة المحكمين

الجدول رقم (09) قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	المؤسسة
01	رماس محمد أمين	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
02	شريف جلول	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
03	مكي مكاوي	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر مصطفى إسطنبولي
04	يحياوي سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس جيلالي اليابس
05	عطاء الله حسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

Indicateur

Name	No.	Type	Missi	Mean	Median	Scale min	Scale max	Obser min	Obser max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skew	Cramér-von Mises p value
الصف	1	0 1	0	1.193	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	0.395	0.484	1.574	0.000
العمر	2	MET	0	2.843	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.739	-0.120	-0.275	0.000
المستوى	3	ORD	0	3.514	4.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.996	1.766	-1.836	0.000
المنصب	4	ORD	0	2.571	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.821	-0.383	-0.389	0.000
الخبرة	5	ORD	0	2.457	2.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.701	-0.092	0.469	0.000
MI1	6	ORD	0	2.064	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.935	2.231	1.407	0.000
MI2	7	ORD	0	2.414	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.886	0.090	0.636	0.000
MI3	8	ORD	0	2.164	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.004	0.331	0.946	0.000
MI4	9	ORD	0	2.443	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.071	-0.455	0.591	0.000
MI5	10	ORD	0	2.514	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.092	0.026	0.828	0.000
MI6	11	ORD	0	2.914	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.137	-0.779	0.259	0.000
MI7	12	ORD	0	3.057	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.020	-0.708	0.089	0.000
MI8	13	ORD	0	3.021	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.059	-0.528	0.139	0.000
MI9	14	ORD	0	3.321	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.030	-0.510	-0.283	0.000
MI10	15	ORD	0	2.550	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.981	-0.001	0.685	0.000
MI11	16	ORD	0	2.464	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.031	0.227	0.828	0.000
MI12	17	ORD	0	2.657	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.068	-0.381	0.473	0.000
MI13	18	ORD	0	2.786	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.047	-0.666	0.327	0.000
MI14	19	ORD	0	2.300	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.005	0.878	1.074	0.000
STSFC1	20	ORD	0	2.521	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.898	0.019	0.503	0.000
STSFC2	21	ORD	0	2.600	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.984	-0.353	0.604	0.000
STSFC3	22	ORD	0	2.514	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.052	-0.507	0.557	0.000
STSFC4	23	ORD	0	2.579	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.109	-0.087	0.864	0.000
STSFC5	24	ORD	0	3.207	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.066	-0.804	0.041	0.000
STSFC6	25	ORD	0	3.229	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.017	-0.640	0.063	0.000
STSFC7	26	ORD	0	2.907	3.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.114	-0.804	0.405	0.000
STSFC8	27	ORD	0	2.600	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.027	-0.236	0.467	0.000
STSFC9	28	ORD	0	2.786	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.133	-0.791	0.610	0.000
STSFC10	29	ORD	0	2.750	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.090	-0.766	0.412	0.000
PERFER1	30	ORD	0	2.679	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.097	-0.657	0.504	0.000
PERFER2	31	ORD	0	2.207	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.952	0.508	0.876	0.000
PERFER3	32	ORD	0	2.164	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.004	0.739	0.989	0.000
PERFER4	33	ORD	0	2.043	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.852	2.144	1.176	0.000
PERFER5	34	ORD	0	2.007	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.849	3.272	1.471	0.000
PERFER6	35	ORD	0	2.029	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.894	2.364	1.338	0.000
PERFER7	36	ORD	0	2.057	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.817	2.861	1.321	0.000
PERFER8	37	ORD	0	1.957	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.801	1.570	1.007	0.000
PERFER9	38	ORD	0	2.043	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.861	1.501	1.071	0.000
PERFER10	39	ORD	0	2.343	2.000	1.000	5.000	1.000	5.000	1.020	0.114	0.781	0.000

**CONSTRUCT
RELIABILITY
AND VALIDITY**

	Cronbach's	Composite	Composite	Average
	alpha	reliability	reliability	variance
		(rho_a)	(rho_c)	extracted
				(AVE)
التدريب 2.	0.710	0.729	0.872	0.773
التحفيز 3.	0.789	0.842	0.902	0.822
المشاركة 4.	0.859	0.860	0.934	0.877
التمكين 5.	0.485	0.540	0.788	0.653
التدرج 6.	0.821	0.823	0.918	0.848
الاتصال 7.	0.476	0.491	0.790	0.654
رضا الموظف 8.	0.887	0.891	0.910	0.558
أداء العاملين 9.	0.872	0.875	0.898	0.526

DISCRIMINANT

VALIDITY

Latent Variable Correlations

FORNELL-

LARCKER

CRITERION

	1. الانتقاء	2. التدريب	3. التحفيز	4. المشاركة	5. التمكين	6. التدرج	7. الاتصال	8. رضا الموظف	9. أداء العاملين
1. الانتقاء	1.000								
2. التدريب	0.310	0.879							
3. التحفيز	0.392	0.615	0.907						
4. المشاركة	0.193	0.472	0.600	0.936					
5. التمكين	0.213	0.427	0.517	0.641	0.808				
6. التدرج	0.324	0.577	0.596	0.536	0.507	0.921			
7. الاتصال	0.286	0.462	0.382	0.506	0.475	0.525	0.809		
8. رضا الموظف	0.271	0.601	0.568	0.667	0.602	0.574	0.560	0.747	
9. أداء العاملين	0.333	0.301	0.423	0.404	0.317	0.441	0.420	0.528	0.725

BOOTSTRAG
Mean STDEV P values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)
1. رضا الموظف 8.->الانتقاء	0.016	0.014	0.054
1. أداء العاملين 9.->الانتقاء	0.009	0.007	0.029
2. رضا الموظف 8.->التدريب	0.241	0.242	0.086
2. أداء العاملين 9.->التدريب	0.127	0.131	0.048
3. رضا الموظف 8.->التحفيز	0.042	0.046	0.088
3. أداء العاملين 9.->التحفيز	0.022	0.025	0.048
4. رضا الموظف 8.->المشاركة	0.294	0.286	0.105
4. أداء العاملين 9.->المشاركة	0.155	0.156	0.061
5. رضا الموظف 8.->التمكين	0.172	0.173	0.082
5. أداء العاملين 9.->التمكين	0.091	0.093	0.045
6. رضا الموظف 8.->التدرج	0.078	0.075	0.085
6. أداء العاملين 9.->التدرج	0.041	0.041	0.047
7. رضا الموظف 8.->الاتصال	0.157	0.166	0.079
7. أداء العاملين 9.->الاتصال	0.083	0.090	0.044
8. أداء العاملين 9.->رضا الموظف	0.528	0.542	0.058

R-square

	R-square	R-square adjusted
8. رضا الموظف	0.605	0.584
9. أداء العاملين	0.279	0.274

F-square

	1. الانتقاء	2. التدريب	3. التحفيز	4. المشاركة	5. التمكين	6. فرص التدرج	7. الاتصال الداخلي	8. رضا الموظف	9. أداء العاملين
1. الانتقاء								0.001	
2. التدريب								0.077	
3. التحفيز								0.002	
4. المشاركة								0.130	
5. التمكين								0.039	
6. فرص التدرج								0.008	
7. الاتصال الداخلي								0.037	
8. رضا الموظف									0.387
9. أداء العاملين									

" دراسة تطبيقية لقياس أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة بوجود رضا الموظف متغير وسيط. "

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التسويق الداخلي في أداء المؤسسة بوجود رضا الموظف في مؤسسة سونلغاز دراسة تطبيقية لفروع لمدينة سعيدة -الجزائر. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبانة على الموظفين العاملين في الفروع الموزعة داخل مدينة سعيدة، وقد بلغ عدد الإجابات التي تم تحليلها احصائياً (140) إجابة، من مجموع 150 تم توزيعها وقد استخدم الباحث عددا من "الأساليب الإحصائية في برنامج SPSS وبرنامج Smart Pls " لعرض وتحليل نتائج الدراسة. خلصت الدراسة بأن رضا الموظف يتأثر بإجراءات التسويق الداخلي السبعة (الانتقاء الأولي، التدريب والتكوين، التحفيز والمكافآت، المشاركة، التمكين، فرص التدرج المهني، الاتصال الداخلي) ويؤثر هو الآخر في أداء العاملين وبالتالي أداء الكلي لمؤسسة سونلغاز سعيدة. بحيث كان هناك علاقة تأثير قوية وطردية بين إجراءات التسويق الداخلي والرضا لدى الموظف عن شروط التوظيف، كمية التحفيزات، برامج التدريب، أسلوب التعامل، حجم التقدير والاهتمام، إمكانية التطور والتدرج في مستويات الحياة المهنية وفي الأخير توفر وسهولة الاتصال بين مختلف المستويات الأفقية والعمودية. حيث كان حجم التأثير لعناصر التسويق الداخلي على رضا الموظف بمقدار حجم متوسط إيجابي وهذا يعني أن ممارسات التسويق الداخلي تشبع رغبات ومتطلبات العامل وتجعل منه عامل راضي عن الوظائف الموكلة له وعن ظروف التي يعمل فيها وعن أسلوب التعامل الذي تتعامل معه المؤسسة من خلاله. أما بالنسبة لحجم التأثير لرضا الموظف على أداء العاملين من خلال تطبيق إجراءات التسويق الداخلي فهي بقيمة عالية ايجابية تدل على أنه كلما كان العامل راضي عن ظروف عمله ومهامه فانه يبذل المزيد من الجهد ويدفعه ذلك الحد الابتكار والابداع.

وقد خلصت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات أهمها: وضع شروط محددة للتوظيف للحصول على خبرات من خارج المنظمة والعمل على تكيف الدورات التكوينية وفق تخصصات الوظائف الى جانب تعديل نظام الرواتب والمكافآت، وأسلوب التعامل مع العمال والعمل على تدعيم الروح المعنوية والظروف العمل، لما تبين من أهمية كبرى لمحتوى العمل في تعزيز أداء الموظفين. التسويق الداخلي، رضا الموظف، أداء المؤسسة. **كلمات مفتاحية:** التسويق الداخلي، رضا الموظف، أداء المؤسسة.

« Une étude appliquée pour mesurer l'impact du marketing interne sur la performance de l'organisation avec la satisfaction des employés variable médiatrice ».

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'impact du marketing interne sur la performance de l'organisation en présence de satisfaction des employés au sein de la Fondation Sonelgaz, une étude appliquée des agences de la ville de Saïda – Algérie.

Pour atteindre cet objectif, le questionnaire a été distribué aux employés travaillant dans les succursales réparties dans la ville de Saïda. Le nombre de réponses analysées statistiquement a atteint (140), sur un total de 150 distribuées. de « méthodes statistiques dans le programme SPSS et le programme Smart Pls ». Pour afficher et analyser les résultats de l'étude.

L'étude a conclu que la satisfaction des employés est affectée par les sept procédures de marketing interne (sélection initiale, formation, motivation et récompenses, participation, responsabilisation, opportunités d'avancement professionnel et communication interne) et affecte également la performance des employés et donc l'ensemble du personnel. Performance de la Fondation Sonelgaz Saïda.

De sorte qu'il existe une relation d'influence forte et directe entre les procédures de marketing internes et la satisfaction des employés concernant les conditions d'emploi, le montant des incitations, les programmes de formation, le style de négociation, le degré d'appréciation et d'intérêt, la possibilité de développement et de progression dans les niveaux de la vie professionnelle, et enfin la disponibilité et la facilité de communication entre les différents niveaux horizontaux et verticaux.

L'ampleur de l'effet des éléments de marketing interne sur la satisfaction des employés était de taille moyenne positive, ce qui signifie que les pratiques de marketing interne satisfont les désirs et les exigences du travailleur et font de lui un travailleur satisfait des tâches qui lui sont assignées, des conditions dans avec lequel il travaille, et la méthode de traitement avec lui par laquelle l'organisation traite avec lui.

Quant à l'ampleur de l'effet de la satisfaction des employés sur la performance des employés à travers l'application de procédures de marketing interne, elle a une valeur positive élevée indiquant que plus le travailleur est satisfait de ses conditions de travail et de ses tâches, plus il déploie d'efforts et est donc motivé par l'innovation et la créativité.

L'étude s'est conclue en présentant un ensemble de recommandations dont les plus importantes sont :

Fixer des conditions spécifiques d'emploi pour obtenir une expertise extérieure à l'organisation et travailler à adapter les formations en fonction des spécialisations professionnelles, en plus de modifier le système de salaires et de récompenses, la manière de traiter avec les travailleurs et de travailler au renforcement du moral et des conditions de travail, car il est devenu évident que le contenu du travail est d'une grande importance pour améliorer la performance des employés.

Mots clés : marketing interne, satisfaction des collaborateurs, performance de l'organisation.

« An applied study to measure the impact of internal marketing on organization performance with employee satisfaction a mediating variable »

Abstract :

This study aims to determine the impact of internal marketing on organizational performance in the presence of employee satisfaction at Sonelgaz company, an applied study on branches in the city of Saida, Algeria. To achieve this goal, questionnaires were distributed to employees working in branches located within the city of Saida, with a total of 140 responses analyzed statistically out of 150 distributed. The researcher used a number of statistical methods in SPSS and SmartPls programs to present and analyze the study results.

The study concluded that employee satisfaction is influenced by the seven internal marketing procedures (initial selection, training and development, motivation and rewards, participation, empowerment, career advancement opportunities, internal communication) and in turn affects the performance of employees and thus the overall performance of Sonelgaz Saida company. There was a strong and positive impact relationship between internal marketing procedures and employee satisfaction regarding employment conditions, quantity of incentives, training programs, communication style, level of appreciation and interest, potential for development and advancement in professional levels, and finally the availability and ease of communication between different horizontal and vertical levels.

The size of the impact of internal marketing elements on employee satisfaction was of a positive average magnitude, meaning that internal marketing practices satisfy the desires and requirements of the employee, making them satisfied with the tasks assigned to them, the conditions they work in, and the way the organization interacts with them. As for the size of the impact of employee satisfaction on employee performance through the application of internal marketing procedures, it was of a high positive value, indicating that the more satisfied the employee is with their working conditions and tasks, the more effort they put in, leading to innovation and creativity.

The study concluded by providing a set of recommendations, including setting specific employment conditions to obtain experiences from outside the organization, adapting training courses according to job specializations, alongside adjusting the salary and rewards system, and the way employees are treated, as well as working on strengthening morale and working conditions, given the significant importance of job content in enhancing employee performance.

Key words internal marketing, employee satisfaction, organizational performance.