



المرجع: 2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية والتجارية
فرع: العلوم التجارية
التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان:

تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية

دراسة حالة بريد الجزائر لولاية ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د)

تخصص " تسويق الخدمات "

تحت إشراف:

الأستاذ: فارس ركيم

إعداد الطلاب:

- خالد سواح

- كريم جامع

لجنة المفاوضة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أبو بكر بوسالم
مشرفا ومحررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فارس ركيم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	جناة بوجاني



الدعاء

اللهم من انتذر بك فلن يدخل
ومن اهتدى بك فلن يضل
ومن استغنى بك فلن ينفعه
ومن استغنى بك فلن ينذر
ومن استغنى بك فلن يغفر
ومن استغنى بك فلن يغسله
ومن استغنى بك فلن يغسله
اللهم من انتذر بك فلن يضل
ومن اهتدى بك فلن يضل
ومن استغنى بك فلن ينفعه
ومن استغنى بك فلن ينذر
ومن استغنى بك فلن يغفر
ومن استغنى بك فلن يغسله
ومن استغنى بك فلن يغسله
إلى الصراط المستقيم.....

اللهم فكّن لنا ولتناً ونصيراً وكن لنا معييناً ومجيراً
إذن كنّن بنا وصيراً.....

اللهم لا تجعلنا نسابه بالغورو إنا نحيثنا
ولَا باليأس إنا نحيثنا ولَا حشرنا دائماً
أن الإنفاق هو التبذير التي تصرف النجاح

شُكُر وعِرْفَان

أشكر الله وأحمده حمداً كثيراً ومباركاً أنه مكننا من
إنجاز هذه الرسالة، وأمدنا بالصبر والعافية ونعمة
العلم والبصر والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر
على متطلبات البحث ...

ولا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدنا وأرشدنا في
سبيل إنجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر أستاذنا المشرف فارس ركيمه والأستاذ الدكتور
أبو بكر بوسالم الذي لم يدخل علينا بأية معلومة أو توجيه لإغناء البحث.

كما أتقدم بالشكر الكبير لكل أساتذتي الخيرين لما قدموه لي من معرفة خلال فترة الدراسة
فلهم مني وافر التقدير والاحترام.

ومساك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يدخلوا
بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه الرسالة، وعلى تقاضلهم بمناقشتها وتصويبها وائرائها بما يرفع من
قيمتها.

إهلاع

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على سيد الأولين والآخرين

وعلى الله وصبه ومن اهتدى بهديه الى يوم الدين...

اهدي هذا العمل المتواضع

الى أعز انسانين في الحياة

الوالدين "حفظهما الله"

والى اخوتي وأخواتي

والى زملائي في الدراسة وزميل هذا العمل

والى جميع الأصدقاء والأحباب في الله

والى كافة اساتذتي الكرام الذين رافقوني في مشواري الدراسي

والى كل من ساعدنى ودعمنى من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

خالد

امبریل

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتفوى وأجملنا بالعافية نتقدم بإهداء
عملنا المتواضع إلى النور الذي يشع في القلب والعقل

إلى كل الإخوة والأخوات وجميع أفراد العائلة

إلى كل أصدقائي التي كانت الجامعية رحاباً لتعارفنا

إلى من هم انطلاقه الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل

إلى كل من مد يد المساعدة وساهم في تذليل ما واجهتنا من صعوبات

إلى كل الأستاذة الذين لم يبخلا علينا بجهدهم ووقتهم

إلى كل هؤلاء نهدي عملنا.

کرم

فهرس

المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شکر وعرفان
	إهادء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
VII	الملخص
أ-ز	المقدمة العامة
1	الفصل الأول : الاطار النظري للدراسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول:مفهوم التسويق الداخلي
6	المطلب الثاني : أهمية التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث : أهداف التسويق الداخلي
9	المطلب الرابع:عناصر المزيج التسويقي الداخلي
12	المطلب الخامس : نماذج التسويق الداخلي
17	المبحث الثاني : أبعاد التسويق الداخلي
17	المطلب الأول : سياسة اختيار العاملين
18	المطلب الثاني: التدريب
19	المطلب الثالث : التحفيز
20	المطلب الرابع:الإتصال الداخلي
21	المطلب الخامس: التمكين
23	المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين
23	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
24	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء
25	المطلب الثالث : أهداف تقييم الأداء
26	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

31	المطلب الخامس : الصعوبات المتعلقة بنظام بتنقييم الأداء و شروط نجاحه
33	المبحث الرابع : مراجعة الدراسات السابقة
33	المطلب الأول : مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين سياسة الاختيار والتعيين والأداء
34	المطلب الثاني : مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التدريب والأداء
35	المطلب الثالث : مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التحفيز والأداء
36	المطلب الرابع : مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين الإتصال الداخلي والأداء
37	المطلب الخامس: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التمكين والأداء
39	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها
42	المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر
44	المطلب الثاني : البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر
51	المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد لولاية ميلة
53	المطلب الرابع: البنية الهيكلية لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة
57	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
59	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
61	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية
63	المبحث الثالث : عرض و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
63	المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة
65	المطلب الثاني: نتائج تصورات المبحوثين لأبعاد التسويق الداخلي و الأداء
71	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
77	المطلب الرابع: نتائج و توصيات الدراسة
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة العامة
84	قائمة المراجع
89	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٥	أنموذج الدراسة	١
١٣	نموذج Berry للتسويق الداخلي	٢
١٤	نموذج Coronaos للتسويق الداخلي	٣
١٦	نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي	٤
٥٠	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركبة	٥
٥٣	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركبة	٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة	4
2	أهداف التسويق الداخلي	8
3	مقارنة بين المزججين التسويقيين الداخلي والخارجي	11
4	نموذج طريقة التدرج البياني	27
5	نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء	28
6	الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميلة	52
7	معاملات ارتباط كاندال لعبارات بعد الأول (اختيار العاملين) بالدرجة الكلية للمحور	59
8	معاملات ارتباط كاندال لعبارات بعد الثاني (التدريب) بالدرجة الكلية للمحور	59
9	معاملات ارتباط كاندال لعبارات بعد الثالث (التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور	60
10	معاملات ارتباط كاندال لعبارات بعد الرابع (الاتصال الداخلي) بالدرجة الكلية للمحور	60
11	معاملات ارتباط كاندال لعبارات بعد الخامس (التمكين) بالدرجة الكلية للمحور	60
12	معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الأداء) بالدرجة الكلية للمحور	60
13	معامل الثبات (طريقة ألفا كرو نباخ)	61
14	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	63
15	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	63
16	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	64
17	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية	64
18	استجابات أفراد الدراسة بعد (سياسة اختيار العاملين) حسب متوسطات الموافقة	65
19	استجابات أفراد الدراسة بعد (التدريب) حسب متوسطات الموافقة	66
20	استجابات أفراد الدراسة بعد (التحفيز) حسب متوسطات الموافقة	67
21	استجابات أفراد الدراسة بعد (الاتصال الداخلي) حسب متوسطات الموافقة	68
22	استجابات أفراد الدراسة بعد (التمكين) حسب متوسطات الموافقة	69

70	استجابات أفراد الدراسة للمتغير التابع (الأداء) حسب متوسطات الموافقة	23
71	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Semple Kolmogorov-Smirnov Test)	24
72	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير سياسة اختيار العاملين على أدائهم	25
73	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بعد التدريب على أدائهم	26
74	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تحفيز العاملين على أدائهم	27
74	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الإتصال الداخلي على أداء العاملين	28
75	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تمكين العاملين على أدائهم	29
76	الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين	30

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملاحق
89	الاستبيان	1
94	قائمة الأئمة الم الحكمين	2
95	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	3

المملكة
الص

ملخص الدراسة

تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين

دراسة ميدانية على مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة

إعداد الطالب

خالد سوايح - کریم جامع

إشراف الأستاذ الفاضل

فارس، رکیمہ

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقد تمثلت أبعاد التسويق الداخلي في خمسة أبعاد (سياسة الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، الإتصال الداخلي، التمكين)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغت (190) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات والانحرافات ونمودج الانحدار و غيرها من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي بمختلف أبعاده، وذلك بإعطاء أهمية أكبر للعميل الداخلي، للوصول إلى أداء أكبر كفاءة وفعالية تضمن للمؤسسة الوصول إلى مختلف أهدافها والتي قامت من أجلها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الأداء، الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين.

تصنيف حال: J41, P17, M53, M54

Abstract

The Effect of internal marketing dimensions on employee performance

"Field study on the Algerian Post Corporation for the mandate of Mila"

Submitted by

Khaled souayah

karim djama

Under supervision

Pr. Faris Rekima

The objective of this study was to determine the impact of the internal marketing dimensions on the performance of the employees of the Algerian Post Office in the state of MLA. The dimensions of internal marketing were five dimensions (selection policy and recruitment, training, motivation, internal communication, and empowerment). The results of the statistical package for social sciences (spss) were used to analyze the questionnaire data, based on averages, deviations, regression model and other statistical methods. The study found that there is no effect of the dimensions of internal marketing society on the performance of employees in Algeria, a Foundation for the State of Mila.

This study recommends the need to pay attention to internal marketing in all its dimensions, by giving greater importance to the internal customer, in order to reach a more efficient and effective performance that ensures the institution to reach the various objectives for which it was established.

Key words: internal marketing, performance, selection policy and recruitment, training, motivation, internal communication, empowerment

Jel classification codes: J41, P17, M53, M54

Résumé

L'effet des dimensions marketing internes sur les performances des employés

"Etude de terrain sur la société algérienne des postes pour le mandat de Mila"

Proposé par

Khaled souayah

Karim djama

Sous surveillance

Pr. Faris Rekima

L'objectif de cette étude était de déterminer l'impact des dimensions du marketing interne sur la performance des employés de la Poste algérienne dans l'état de MLA. Les dimensions du marketing interne étaient au nombre de cinq (politique de sélection et recrutement, formation, motivation, communication interne et autonomisation). Les résultats du paquet statistique sur les sciences sociales (spss) ont été utilisés pour analyser les données du questionnaire sur la base de moyennes, écarts, modèle de régression et autres méthodes statistiques. L'étude a révélé que les dimensions de la société de marketing interne n'ont pas d'effet sur la performance des employés algériens, une fondation pour l'État de Mila.

Cette étude recommande de porter une attention particulière au marketing interne dans toutes ses dimensions, en accordant une plus grande importance au client interne, afin de parvenir à une performance plus efficiente et efficace garantissant à l'institution d'atteindre les différents objectifs pour lesquels elle a été établie.

Mots-clés: marketing interne, performance, politique de sélection et recrutement, formation, motivation, communication interne, autonomisation.

Jel classification codes : J41, P17, M53, M54

المقدمة العامة

مقدمة:

اهتمت العديد من البحوث والدراسات بتطوير المنتجات الجديدة، فركزت على عمليات تصميم وتطوير المنتجات ومحاولة تقديمها بأسعار مناسبة، واهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك المنتجات وتحليل حاجات العملاء، ومحاولة تلبية هاته الحاجات، أملا في تحقيق أهداف المؤسسات.

لكن نجاح المؤسسات في الوقت الحالي لا يعتمد فقط على جودة المنتج أو السعر المناسب أو الترويج للمنتج، بل يعتمد على عناصر ومتغيرات داعمة للمؤسسة خاصة في ظل التناقض الشديد والبيئة المحيطة، حيث تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها واهتماماتها من الداخل مرکزة بذلك على مواردها الداخلية، خاصة المورد البشري.

حيث يعتبر المورد البشري في المؤسسات موردا من أهم موارد المؤسسة، وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، فالأفراد وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع أو تخلق المؤسسة، لذا ترکز المؤسسات الناجحة على العنصر البشري وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا وعاملًا مؤثرا في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهنا ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بأداء العاملين خاصة منهم مقدمي الخدمات الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.

ويعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي، فكما تحاول المؤسسات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين.

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء لديهم، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المؤسسة على أفراد عاملين ذو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن، حيث أنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بأداء العاملين، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد

المقدمة العامة

العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمثلها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

أولاً: طرح الإشكالية:

بناءً على ما سبق عرضه، ونظراً للأهمية التي حضي بها موضوع التسويق الداخلي وأثره على تحسين أداء العاملين تم طرح التساؤل المحوري التالي:

هل يوجد تأثير لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر الخدمية لولاية ميلة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل المحوري، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل يوجد تأثير لسياسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؟
2. هل يوجد تأثير لتدريب الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؟
3. هل يوجد تأثير لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؟
4. هل يوجد تأثير لاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؟
5. هل يوجد تأثير لتمكين العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية التسويق الداخلي ومدى أثره على أداء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

➢ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر لبعد سياسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

➢ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر لبعد التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

► **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر بعد التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

► **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر بعد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛

► **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر بعد التمكين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة استعراض أهم الأسس النظرية والمعرفية التي يرتكز عليها مفهوم التسويق الداخلي وأداء العاملين ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين؛
- ✓ تحديد أهداف التسويق الداخلي والمزايا التي يمنحها للمؤسسات التي تقوم بتبني هذا المفهوم؛
- ✓ التعرف على مفهوم ومحددات أداء العاملين ومختلف المعوقات التي تكبح وتأثر على أداء العاملين؛
- ✓ التعرف على عناصر التسويق الداخلي وطريقة تأثيرها على رفع مستوى أداء العاملين؛
- ✓ تحديد أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

رابعاً: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من الأثر الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب فعالية وكفاءة هذا المورد دوراً مهماً في تقديم منتجات ذات جودة عالية، تستطيع أن تلبي حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولهذا تقوم المؤسسة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي يسهم في تعزيز أداء العاملين من خلال سياساته وإجراءاته، حيث لكل إجراء دور وهدف وأثر معين على أداء العاملين.

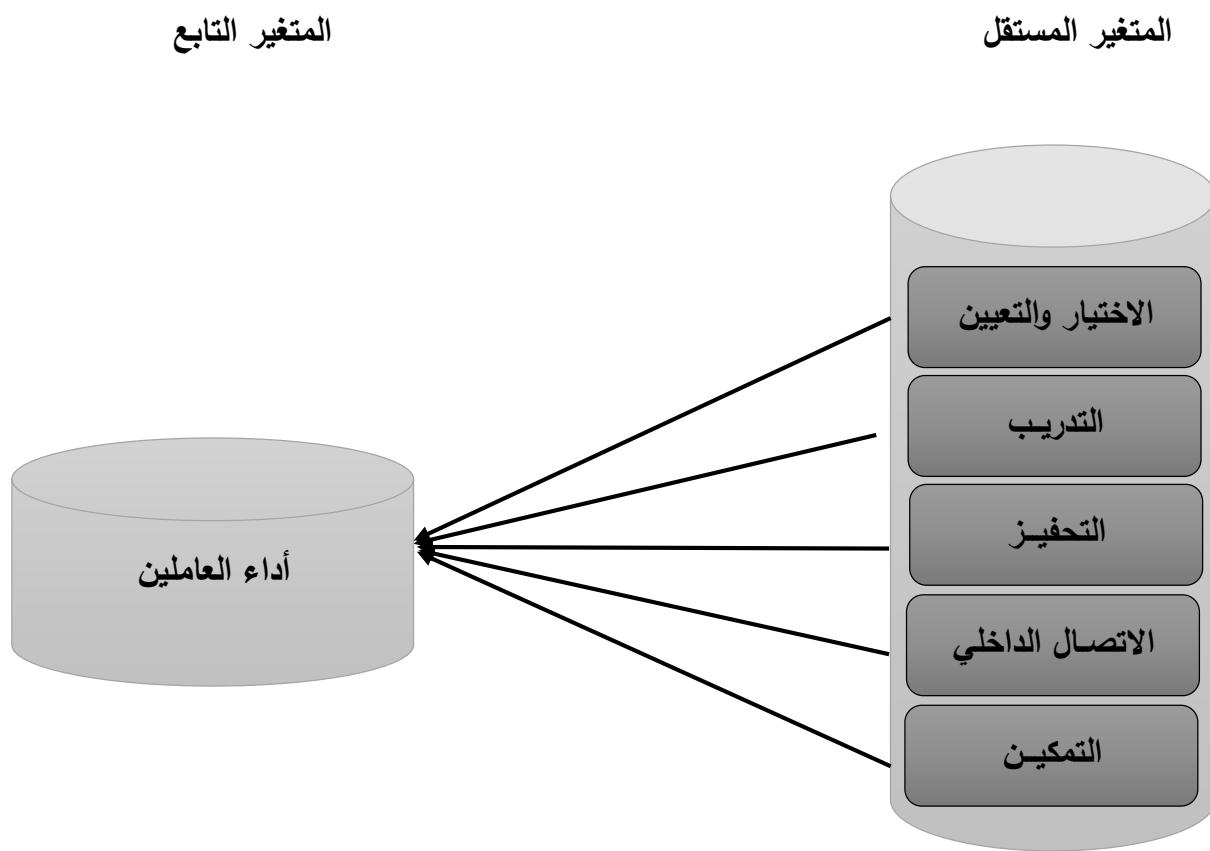
كذلك يستمد البحث أهميته من خلال حداة موضوع التسويق الداخلي وعدم وعي المؤسسات خاصة منها الجزائرية بأهمية هذا الموضوع.

كذلك تكمن أهمية البحث الحالي في تقديم اسهام على صعيد التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين بالإضافة هذا البحث فقد لوحظ ندرة ومحodosية في الأبحاث في هذا المجال خاصة في الجزائر.

خامساً: أنموذج الدراسة

حيث تتضمن الدراسة مجموعة من المتغيرات اعتبار التسويق الداخلي بأبعاده متغير مستقل وأداء العاملين متغير تابع.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



يتبيّن من الشكل رقم (1) ما يلي:

يشمل على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (أداء العاملين)، حيث يتكون المتغير المستقل من خمسة أبعاد هي (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين)، حيث أن حركة المخطط تفترض وجود دور أو أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين، وهذا ما سنحاول الوصول إليه في دراستنا.

سادساً: المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على منهجين والذي حتمهما طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده والتطور التاريخي للتسويق الداخلي وأداء العاملين، كذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة وذلك بمعرفة العلاقة بين متغيراتها من خلال جمع البيانات وتحليلها مستعينين ببرنامج التحليل الاحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اعتماداً على:

- ❖ الدراسة النظرية (المسح المكتبي): والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية القديمة منها والجديدة في هذا الموضوع، وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة؛
- ❖ أداة الاستبيان: وهذا لتحقيق الهدف المتعلق بالإجابة على إشكالية البحث من خلال التأكيد من صحت الفرضيات ميدانياً، حيث تم توجيهه استنارة الاستبيان إلى عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة

- ❖ من أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة أسباب شخصية وتمثل في طبيعة التكوين الذي تلقيناه في مجال التسويق وبالتحديد تسويق الخدمات.
- ❖ وأسباب موضوعية تتمثل في حداثة موضوع التسويق الداخلي والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق، حيث تناهى الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة، بالنظر لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، إضافة إلى محاولة إبراز أثر التسويق الداخلي في تحسين مستوى أداء العاملين.

ثامناً: حدود الدراسة

تتعدد دراستنا للموضوع من جانبي الزمان والمكان:

- ❖ **الحدود المكانية:** وتمثل في مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة حيث تم دراسة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين فيها؛

❖ **الحدود الزمانية:** وتعبر الحدود الزمانية لهذه الدراسة عن الفترة التي قضاها الباحثان في الدراسة الميدانية حيث امتدت من شهر مارس الى ماي 2019.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفة الانتباه من أجل تفاديهما في المستقبل:

- نود لفت الانتباه أن هناك فجوة كبيرة بين البحث العلمي وما يدرس في الجامعة والواقع (الميداني الواقع العملي) ، أي عدم وجود ربط فعلي بينهما؛
- صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية من حيث الوثائق الإدارية والإحصائيات لكثرتها التحفظ من قبل العمال في المؤسسة؛
- تزامن وقت الدراسة مع الحراك الحاصل في البلاد والإضرابات المتكررة داخل المركز الجامعي مما صعب نوعاً ما من عملية الحصول على بعض المعلومات.

الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

يلعب التسويق دورا هاما بالنسبة لأنشطة كافة المؤسسات سواء كانت منتجة لسلع مادية ملموسة أو تلك التي تقدم نوع من الخدمات الغير ملموسة كخدمات الفنادق، شركات الطيران والخدمات المصرفية... الخ، ويظهر هذا الدور من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المؤسسات الإنتاجية وطالبي المنتجات، حيث مرت عملية التبادل بعدة مراحل وانتهت بأهم مرحلتين هما المفهوم التسويقي والمفهوم الاجتماعي للتسويق، الذي كان لهما أثر على زيادة قدرة المؤسسة ونموها وازدهارها.

لكن كان اتجاه التسويق موجة إلى خارج المؤسسة فقط، وبذلك تم إهمال الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة، وهذا الدور يظهر في قدرة العاملين على تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجة العملاء، وبذلك ظهر مفهوم جديد للتسويق الذي ركز على العاملين وهو ما تم تسميته بالتسويق الداخلي هذا الأخير يكون موجة إلى داخل المؤسسة مركزا لإجراءاته المختلفة على العاملين، في محاولة إدارة المؤسسة لرفع أداء العاملين وتحسين قدراتهم، وما لهذا التسويق من مزايا أخرى يمنحها للمؤسسة.

لذلك من أجل الإحاطة بمفهوم التسويق الداخلي وتأثير إجراءاته على أداء العاملين تم تقسيم هذا

الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي؛

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي؛

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين؛

المبحث الرابع: مراجعة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي مفهوماً للنفرد والتميز وبدأ ظهور واستخدام هذا المفهوم في المؤسسات ذات الطابع الخدمي وهذا لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لأن من خصائص الخدمة ارتباطها بشكل كبير بالعاملين فلأه المستهلك قد يزداد نتيجة لرفع مستوى جودة ارتباطه بمقدم الخدمة، ثم انتشر تطبيقه في المؤسسات التي تقدم سلع ملموسة وما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي هو التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون العملاء، ويعتبر العاملين كعملاء داخلين، وفي هذا المبحث سوف نحاول التطرق لأهم مفاهيم التسويق الداخلي، أهميته وأهدافه، وأهم نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتقن على التسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى **Berry** بأنه: " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة". وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزيائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزيون الخارجي وتحقيق رضاهم، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير؛ حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لذلک الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها (الضمور، 2004، ص 284).

كما عرفه (الطائي و العلاق، 2013، ص 346) بأنه "استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل خدمات وخلق علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المنظمة لتحقيقه وهو رضا العملاء الذي بدوره يحقق الربحية. في حين ذكر كل من (Mahnert & Torres, 2007, p. 55) أن التسويق الداخلي "هو إنتاج وتطبيق المنظمة للوظائف والأدوات والأساليب الهدافـة نحو تشكيل أدمغة لقـوة العمل الكـفـؤـة والـفـاعـلـة المـوجـة نحو الـزيـونـ". كما أشار كل من (Kotler & Keller, 2006, p. 397) بأن المهمة التي تتطوي على تدريب وتحفيـزـ الموظـفـينـ لـجـعـلـهـمـ قـادـرـينـ عـلـىـ خـدـمـةـ الـزـيـائـنـ بـنـجـاحـ،ـ كماـ تمـ تـعـرـيفـهـ بـأـنـ الـعـمـلـيـةـ التـيـ يـتـمـ بـهـ تـحـفيـزـ وـتـمـكـينـ الـعـاـمـلـيـنـ فـيـ مـخـتـلـفـ الـوـظـائـفـ وـالـمـسـتـوـيـاتـ منـ أـجـلـ خـلـقـ خـبـرـةـ اـيجـابـيـةـ لـدـىـ الـزـيـائـنـ الـخـارـجـيـنـ وـالـتـيـ بـدـورـهـاـ تـقـودـ لـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـؤـسـسـةـ.

ولتتعرف أكثر على مفهوم التسويق الداخلي نورد المحطات التالية في تعريفه:

الجدول رقم (1): أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.

النقطة الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي	الباحثون والسنّة
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزيون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المنظمة؛ ✓ يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛ ✓ عبارة عن استراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة. 	Berry et al, 1976
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي . يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛ ✓ التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، وإعادة هندسة العمل بهدف تطوير لوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة. 	Sasser & Arbeit, 1976
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزيون؛ ✓ يستهدف كل المنظمة وجميع الموظفين؛ ✓ التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزيون، في إطار علاقات إدارية أوسع. 	Gronroos, 1983
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة؛ ✓ يستهدف كل الموظفين، ويطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة؛ ✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة. 	Gummesson, 1987
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة؛ ✓ يستهدف جميع الموظفين؛ ✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة. 	George, 1990

<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المنظمة؛ ✓ يستهدف كل الموظفين؛ ✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة. 	Ahmed & Rafiq, 1993
<ul style="list-style-type: none"> ✓ يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعاً للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل)؛ ✓ يمكن أن يستهدف أقساماً معينة أو كل المنظمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات. 	Foreman & Money, 1995
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير؛ ✓ يستهدف كل الموظفين؛ ✓ التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي؛ ✓ التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف، من خلال تمكين العاملين. 	Varey & Lewis, 1999
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة؛ ✓ يستهدف كل الموظفين؛ ✓ التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، بينما يبني مهارات تقديم الخدمات للزبائن عن طريق إدارة العلاقات الداخلية، من خلال الاتصالات الداخلية. 	Ahmed & Rafiq, 2003
<ul style="list-style-type: none"> ✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي؛ ✓ يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة؛ ✓ تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة. 	Nande, Desai & Murphy, 2003
<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي؛ ✓ التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛ ✓ يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛ 	Lings, 2004

<p>✓ توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة.</p>	
<p>✓ التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي؛</p> <p>✓ يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</p>	Lings & Greenly, 2005

المصدر: أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكتة 82، ص 81، 2014.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن (العظيم، 2008، ص 151). معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة، هو الطريق الذي تعبّر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وريبيبة المؤسسة وأهدافها المسطرة. ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور (حربي، 2014، ص 18، 19):

أ. إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقىول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل: تقديم تكنولوجيا المعلومات ومارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى.

ب. بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقوها، ذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

ج. استراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجي تعمل بفعالية كبيرة.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفين تترجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي ذكر منها (الجاروشة، 2016، ص 18):

أ. تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

ب. تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعترافه بالعمل الذي يقوم به.

ج. تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جدري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

د. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرته لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتمييز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الالكتفاء بالاحتياجات المادية فقط.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين، وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من النفهم والمعرفة العميقية لاحتياجات الزبائن ورغباتهم، والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيًا وتقهماً وتحفزاً واهتمامًا بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية الابداعية للأفراد، وعلى المستوى التكنولوجي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي (احسن، 2015-2016، صفحة 19):

الجدول رقم (2): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتمامًا بالعملاء	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> ▪ خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وفتح العقلية البيعية بين الأفراد؛ ▪ دعم الطرق الإدارية؛ ▪ دعم سياسة الأفراد؛ ▪ دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. 	الهدف الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثل الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة التي يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منها دعمها عند اتصالهم بالعملاء؛ ▪ يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. 	الهدف التكتيكي

المصدر: ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص.19.

المطلب الرابع: عناصر المزيج التسويقي الداخلي:

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج:

1. المنتج :product

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتنوافق مع حاجات الزيون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تتبع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزيون. وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين، وآثار فرق العمل. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزيون الداخلي (Kyriazopoulos, 2007, p. 6). والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أداؤها، وإنما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزيون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، وال الحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني (Ahmed, 2003, p. 1230).

2. التسعيir

يعبر التسعيir في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث إن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من:

1. جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم.
2. سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتجذية الراجعة، التي تحسن من سياسات العمل وظروفه (جوهرة، 2014، ص 94) لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين). ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقييم عوائق الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين (الموردون الداخليون والزبائن الداخليون) (Mat, 2008, p. 89).

3. الترويج

ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخلياً ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (جوهرة، 2014، ص 95). ويعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتعتبر اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة، مثل التقارير وملخص الخطط المزعوم تنفيذها إلى جانب الكتب ومجالات الحائط وغيرها، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم الأفكار والخطط المطلوبة تنفيذها وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها. ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي، والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين (المحجوبى، 2009_2010، ص 107).

4. التوزيع

يرى (Kyriazopoulos، 2007، ص 6) إلى أن التوزيع في التسويق الخارجي يشير إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلبأخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسلیم الخدمة للزبائن. كما يشير (جوهرة، 2014، ص 95) أن التوزيع يشير إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم. كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون. في حين يرى (Mat, 2008, p. 88) أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليون).

وفيمما يأتي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي:

الجدول رقم (3): مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
أنواع الوظائف	المنتج مزيج
مستويات التوظيف	المنتج خط
توصيف الوظائف وتحليلها	المنتج صفات
التدريب الداخلي	العلامة
مظهر الموظف ولباسه	التغليف
التوزيع	
تدفق العمل	قنوات التوزيع
مراكز التدريب	نقط البيع
الترويج	
الفيديوهات والمجلات الخاصة	الدعاية
المنافسة الداخلية	ترويج المبيعات
اللوحات الإعلانية	الإعلان
دور العروض/الثقافة	البيع الشخصي
التسعير	
معدل تعويض الموظفين في الصناعة	ردود فعل المنافسين
الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية	سياسات الخصم

المصدر: أقطي جوهة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضر، سكره، 2014، ص 96.

إضافة إلى العناصر الأربع للمزيج التسويقي، يمكن إضافة ثلاثة عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات وهي الأفراد، العمليات، والدليل المادي، بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج التوزيع.4ps):

5. الأفراد

وهو المورد البشري في المنظمة، لذلك حتى تقوى المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائمة، وادارة المسار الوظيفي للموظفين. وهذا العنصر يتعلّق بكميّة الموظفين ونوعيّتهم الذين يؤدون الوظيفة (Mat, 2008, p. 90).

6. العمليات

وتنتعلّق بإجراءات التشغيل المعيارية في المنظمة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون (Mat, 2008, p. 90).

7. المحيط المادي (الملموسات)

ويتعلّق بمحیط العمل من أثاث، ومظهر الموظفين إضافة إلى ما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات مثل: الاحترام، الاستمتاع بالعمل، دافع الانجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية الموظفين (Mat, 2008, p. 90).

المطلب الخامس: نماذج التسويق الداخلي

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يُرتكز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات وحدود تطبيقه ومن هذه النماذج:

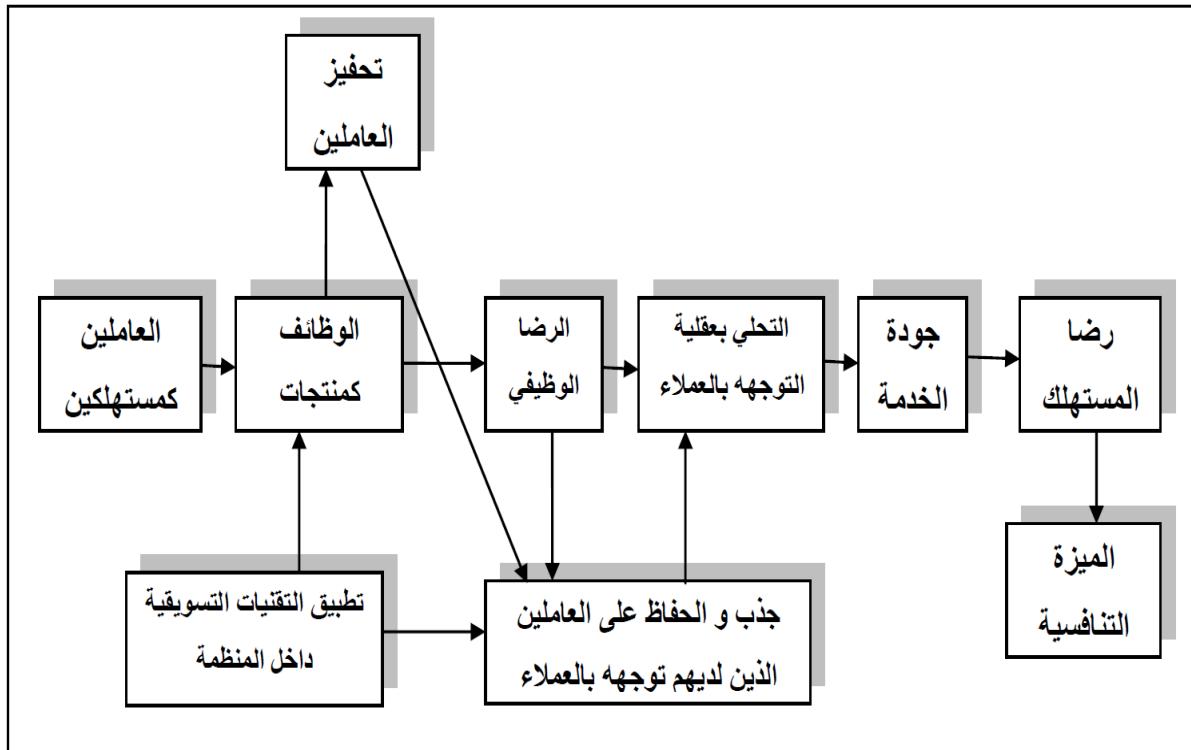
- نماذج BERRY والذي يرتكز على اعتبار العاملين مستهلكين.
- نماذج coronoos والذي يرتكز على التسويق التفاعلي.
- نماذج rafiq & ahmed berry و الذي يرتكز على الجمع بين نماذج coronoos ونماذج berry.

أولاً: نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981) :

طرح Berry نموذجاً للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل ووفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويوثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجّه نحو المستهلك، ووفقاً للنموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين

ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكّنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق (الجاروشة، 2016، ص ص 24، 25).

الشكل رقم (2): نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: أسماء سفيان، أثر القيادة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2017، ص 40.

ثانياً : نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990)

قام Coronos 1990 بوضع نموذج للتسويق الداخلي، حيث يرى أنه لا يمكن للمنظمة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتخلين بالعقلية البيعية، ومدركون لأدوارهم، وهو ما ينبع عنه تفاعل جيد مع العملاء وتقديم بجودة عالية، يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ويتبين من الشكل (3) والذي يمثل نموذج Coronos للتسويق الداخلي، أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي والتي تستطيع إنجاح أو إفشال برامج التسويق الداخلي، وينتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المنظمة من خلال توفير (أسماء، 2017، ص 41)

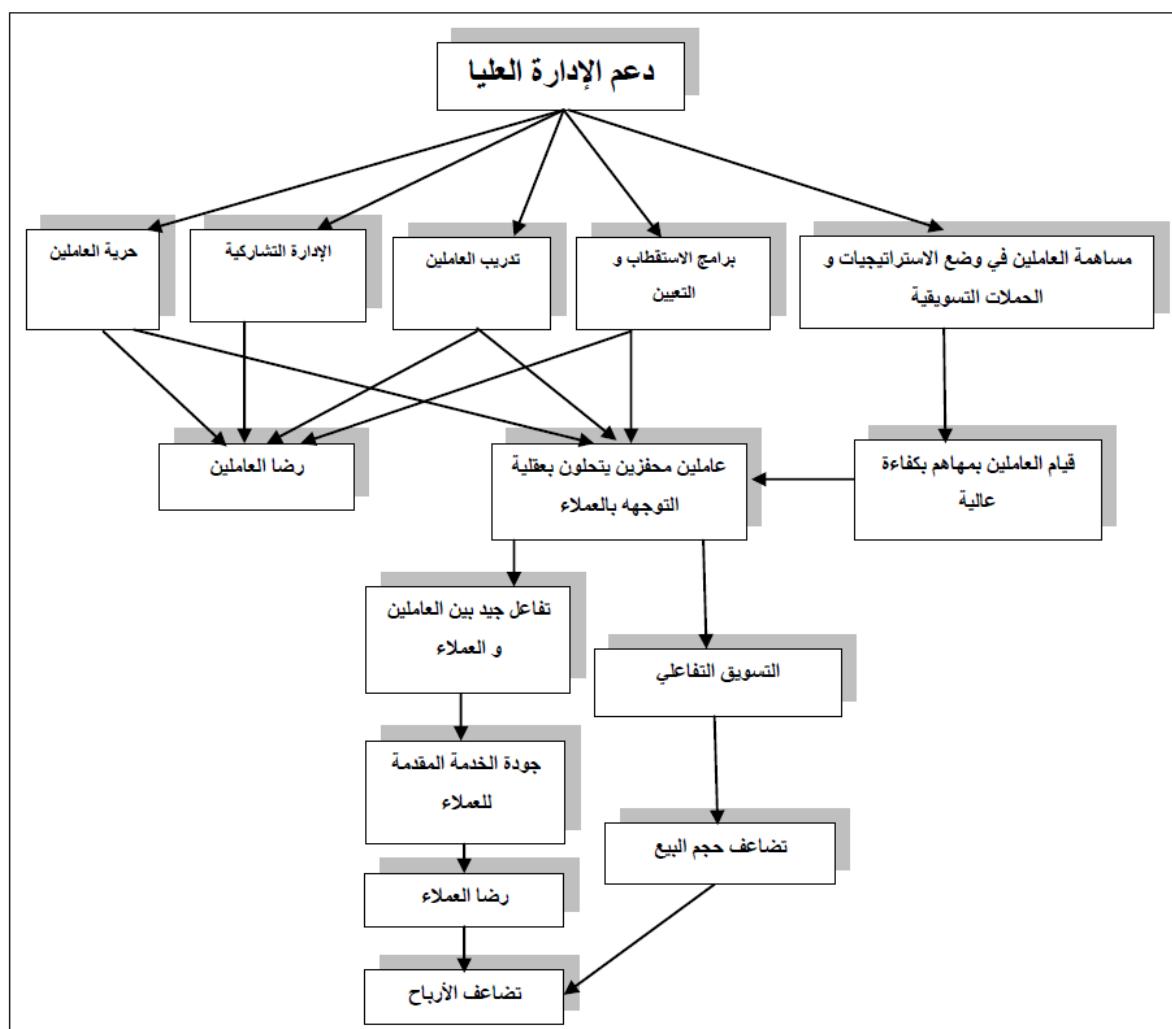
أ. برامج التدريب: خاصة برامج التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

ب. برامج وسياسات التعيين: وتكون مناسبة من خلال اختيار الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد العاملين الذين سيشغلونها.

ج. دعم العاملين: وذلك في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذها.

د. إطلاع العاملين بكل التغيرات: والتي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تفزيدها، من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

الشكل رقم (3): نموذج Coronos للتسويق الداخلي



المصدر: أسماء سفيان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2017، ص

ثالثاً: نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي (2000)

قام الباحثان Ahmed & Rafiq (الجاروشة، 2016، ص 27) بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاماً لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Cornoos السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمترادفة بين عناصر التسويق الداخلي، وقدم الباحثان تعريف جديد شامل لمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفاً التسويق الداخلي بأنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل ويعتبر النموذج الموضح في الشكل رقم (4) التوجه بالعملاء مدخلاً لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتبين من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

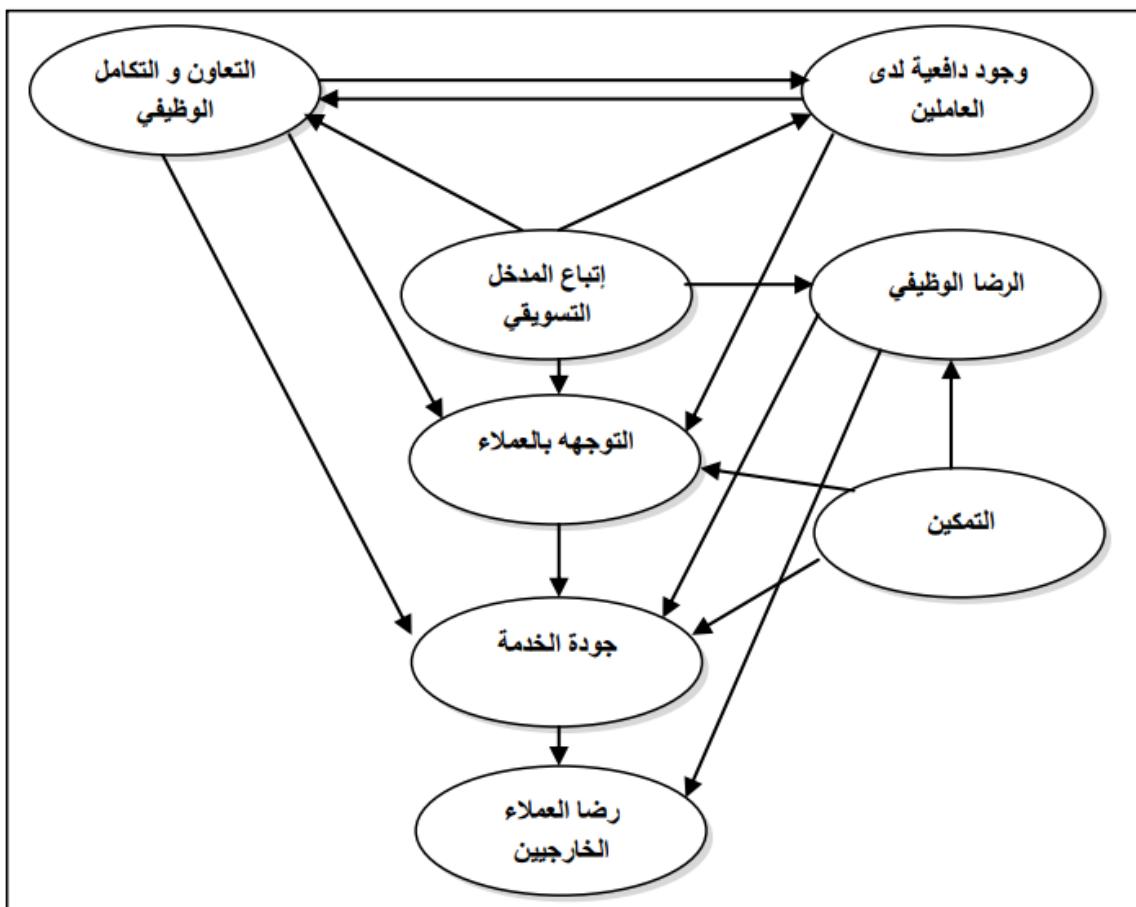
أ- تبني تقنيات تسويقية داخلياً؛

ب- التحفيز؛

ت- التنسيق والتكميل بين الوظائف؛

ث- التمكين الإداري.

الشكل رقم (4): نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي



المصدر: سفيان أسماء، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص

.41

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

تعتبر النماذج المعتمدة في التسويق الداخلي وبعض الإجراءات المرجعية الأساسية التي تستمد منها مختلف الأبعاد المشكلة لأبعاد التسويق الداخلي المختلفة واعتماداً على مختلف هذه النماذج وبعض الدراسات السابقة في الموضوع سناحون التركيز على أهم أبعاد التسويق الداخلي والتي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: سياسة اختيار العاملين

أولاً: تعريف ساسة الاختيار والتعيين

يعرف (حمود و الخرشة، 2007) سياسة الاختيار والتعيين على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنساب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم المقومات الوظيفية من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية. وهو في نفس المعنى الذي جاء في تعريف (الصيري، 2010، ص 154) الذي اعتبر أن سياسة الاختيار والتعيين هي العملية التي يتم من خلالها اختيار الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف متاحة في المؤسسة. (أحمد، 2014، صفحة 158) وفي نفس الاتجاه والرأي عرفها على أنها عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة ما بناء على مؤهلاتهم.

ثانياً: أهمية عملية الاختيار والتعيين

وترجع أهمية الاختيار فيما يلي:

- أنها تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الوظيفة المناسبة و في الوقت المناسب بما يمكن الفرد من الاستغلال الأمثل لطاقاته وامكانياته الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة كل (الصيري، 2010، ص 154).
- تقاضي عدة أخطاء محتملة مثل قبول شخص غير مؤهل للوظيفة أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة (أحمد، 2014، ص 158).
- اختيار الشخص المناسب غاية في الأهمية نظراً للتکاليف العالية التي قد تتحملها المؤسسة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه (الصيري، 2010، ص 154).
- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة (الصيري، 2010، ص 154).

المطلب الثاني: تدريب العاملين

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا تكفي عملية اختيار العاملين وإنما يجب تتميمه هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم ومساعدتهم على اكتساب معارف ومعلومات جديدة تساهم في صقل مهاراتهم وهذا ما تقدمه وظيفة التدريب.

أولاً: تعريف التدريب

يعرف Flipp (احسن، 2015-2016، ص 36) التدريب على أنه اجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. ويعرف كذلك (حمود و الخرشة، 2007، ص 62) على أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. في حين يعرف (الطعاني، 2010، ص 08) التدريب على أنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، بتطليها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها. أما التدريب من وجهة نظر David king (الصيري، 2010، ص 82) العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التكيف بشكل فعال. كما عرف (الصيري، 2010، ص 83) التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتجالية عالية.

ثانياً: أهداف التدريب

يتتحقق من وراء التدريب العديد من المزايا والأهداف لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة نذكر منها (احسن، 2015-2016، ص 37):

- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تتقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما، إذ أنه مجتمع معرفة تراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يعود إليها وبصورة مستمرة؛
- إكساب لأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي بتطليها تطوير العمل؛
- صقل تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين؛
- إثارة الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني.

المطلب الثالث: التحفيز

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة، فهي الطريقة التي تعبّر من خلالها المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأداءه المتميّز وعمله المتقن، وهي من أحدى الطرق التي تساعدها على تحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف التحفيز

يعرف (أحمد، 2014، ص 175) الحوافز على أنها على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثّر إيجابياً في سلوك المستهلك. كما عرفها أيضاً (احسن، 2015-2016، ص 45) على أنها مجموعة العوامل والمؤثّرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكّلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

أما التحفيز في نظر (الهبيتي، 2005، ص 255) فهو إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السليبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل. في حين عرفها (الصيرفي، 2010، ص 403) أنها تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجهم... وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

ثانياً: أهداف التحفيز

ويمكن إيجاز أهم الأهداف الأساسية للتحفيز في النقاط التالية (أحمد، 2014، ص ص 175، 176):

- تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من الغيابات عن العمل؛
- تحقيق الرضا لدى العاملين والرفع من الروح المعنوية؛
- المساعدة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم التعريفية التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد شامل للاتصال الداخلي ومن بين التعريفات المتعددة ندرج ما يلي: فقد عرفت (محمود، 2011، ص 22) الاتصال الداخلي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتواصل، ومن خلاله يتحقق المسؤول أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري. يعرفه إبراهيم أبو عرقوب (وفاء، 2014، ص 3) بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". أما محمد فهمي العطروزى (وفاء، 2014، ص 4) فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقى، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.

ويمكن إبراز أهم أهداف عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة لمختلف الأفراد في النقاط التالية (محمود، 2011، ص 24):

أولاً: أهداف خاصة بالعاملين.

- خلق الرضا والإرتياح بين العاملين؛
- زيادة التفاهم والثقة؛
- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

ثانياً: أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

ثالثاً: أهداف خاصة بالجمهور.

- ترسیخ صورة المؤسسة في ذهنه؛
- تعريفه بإنجازها وخدماتها؛
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها.

المطلب الخامس: التمكين

يشير كل من (جلاب والحسيني، 2014، ص 19) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بموقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتحقق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه DARLINGTON.M (بوسالم، 2014_2015، ص ص 4،5) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد (احسن، 2015_2016، ص 50) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبيرز (luby, 2006, p. 12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، ويرى كل من Lawler & Bown (بوسالم، 2012_2013، ص 7) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، ويكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

أولاً: بالنسبة للعاملين:

- ✓ يكتسب التمكين أهميته من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة (الدوري وصالح، 2009، ص 9).
- ✓ يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكاريين لديهم، وينحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم (جلاب و الحسيني، 2014، ص 20).

وذكر yulk (احسن، 2015_2016، ص 51) أنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، هناك نتائج مفيدة

تشمل:

- التزام قوي أثناء العمل؛
- مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات؛
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات؛
- أكثر إبداع وتعلم.

ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمرااعة الأمور ذات التأثير في حياة المؤسسة، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الخطط وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، و يجعل التمكين من الإدارة أكثر حسماً ونجاحاً، وتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد (احسن، 2015_2016، ص 52).

المبحث الثالث: ماهية أداء العاملين

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي أحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة ومصدر أدائها، باعتبار أن الأداء هو المقياس الذي يعتمد للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسة، حيث ان توافر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المبحث سننعرض إلى مفهوم أداء المورد البشري مع ذكر أهم معايير وخطوات تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات التي تهدف في مجملها إلى تدقيق مفهومه، ونجد من التعريف ما يلي:

يقصد بالأداء في نظر (يخلف، 2007، ص 02) ذلك المستوى الذي يتحقق الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتراج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. في حين عرفه (الكريم، 2012، ص 09) على أن مفهوم الأداء يعبر عن الأثر الصافي لمجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وأشار (يخلف، 2007، ص 02)

بأن: الأداء هو درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، غالباً ما يحدث ليس وتدخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج الذي حققها الفرد.

ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول بأن: الأداء يشير إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل عائد مادي ومعنوي، ويمكن قياس أدائه من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تأديته لعمله كالسرعة والدقة في العمل، كمية الإنتاج، سلوكه الوظيفي والشخصية التي يتتصف بها الفرد العامل أثناء قيامه بعمله.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، بحيث تعاني الكثير من المؤسسات، كما يعاني المديرون من مشاكل تتعلق بالأداء، الأمر الذي يؤدي بها إلى اللجوء إلى عملية تقييم الأداء للعاملين عندها مما يساعد على اكتشاف مواطن الضعف والقوة واتخاذ التدابير اللازمة من أجل إيجاد الحلول لها وكل هذا يتم عبر معايير وطرق محددة مسبقاً وقبل التطرق إلى أهم هذه المعايير سنحاول تقديم تعريف لتقدير الأداء.

تقدير الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (محمد، 2014، ص 252). وأيضاً يقصد بتقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات عن الأفراد العاملين التي من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل لشغل وظائف ذات مستوى أعلى من الوظائف الحالية، وذلك لفتح مجالات التقدم الوظيفي واستغلال الطاقات البشرية بالشكل أو بالأسلوب الذي يحقق أهداف المؤسسة (حسن، 2014، ص 252).

ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يقيّم به الفرد ويقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يُعد فيها الأداء جيداً ومرضياً أو سيئاً وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء (محمد، 2014، ص 254).

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي يناسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وكذا أدائهم، وتتقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية وتشتمل على عناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء (الهبيتي، 2005، ص 202).

1. المعايير الذاتية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفروقات بين الوظائف وهي (حربي، 2014، ص 66):

- مهارة العامل في أداء مهامه؛
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها؛

- إدراك العامل لتوجيهات ونظم وأساليب العمل والالتزام بها؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛
- المبادرة والإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادلة وغير العادلة والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعاً؛
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإبداء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكتها؛
- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء وقدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل ومدى رجوعها لعدم الانضباط والإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

2. المعايير الموضوعية: تعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج النوعية السريعة جودة المنتج، فهي تعبّر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والזמן المحدد للإنجاز. ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معاً في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معاً (حمود و الخرشة، 2007).

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا والأهداف الآتية (مراكشي، 2005، ص120):

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تقاديم المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عملية الترقية أو زيادة الأجر وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستقيموا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة؛

- تسهيل تخطيط القوى العاملة بمعرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية بينهم الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
- تزويد الادارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء السياسات المستقبلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء

لقد تعددت الطرق المتبعة لتقييم أداء العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، فيمكن إن نقسم طرق تقييم أداء العامل إلى حديثة وأخرى تقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية.

أ. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثراها شيوعا، حيث يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون ... وتحدد الدرجات مثلا على أساس من 1 إلى 5 حيث تمثل الدرجة 1 أقل درجة للتقييم أما بالنسبة للدرجة 5 فالأعلى.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادها إلا أنها تفتر أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليس دقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم، كما يمكن ألا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها (حربي، 2014، ص 67).

الجدول رقم (4): نموذج طريقة التدرج البياني

مجال القياس	ضعيف/02	مقبول/04	مرض/06	جيد/08	متميز/10
المعرفة بالوظيفة					
نوعية العمل					
المبادرة					
المظهر					
الخارجي					
التعاون					
تقبل الاقتراحات					
المجموع					

المصدر: خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2002، ص 393.

ب. طريقة قائمة الاختبار (المراجعة).

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة على هذه الأسئلة، ثم تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات دون علم القائم بالتقدير وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال (حربي، 2014، صفحة 68).

الجدول رقم (5): نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء.

وزن العبارة	تأشيره المقيم		العبارات النمطية	العدد
	لا	نعم		
			هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟	1
			هل مواطن على الحضور؟	2
			هل دقيق الملاحظة في العمل؟	3
			هل يتعاون مع زملائه؟	4
			هل يتعاون مع رؤسائه؟	5
			هل يمتثل لتعليمات رئيسه؟	6
			هل يبدو بمنظر لائق؟	7
			هل ينجذب المهام المطلوبة منه؟	8
			هل يقتصر في استخدام الموارد؟	9
			هل يتصرف بجزم في المواقف الحرجية؟	10
			درجة الأداء النهائي	

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 143.

ج. طريقة الترتيب:

تتميز هذه الطريقة بالسهولة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، حيث تتم المقارنة بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة، وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم (ديسلر، 2003، ص 328).

2. الطرق الحديثة.

أ. طريقة التوزيع الإجباري:

يطلب من المقيم بموجب هذا الأسلوب إجراء تقييم للعاملين ومن ثم توزيعهم وفق نسب مؤدية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات، على سبيل %20 يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط، 10% منهم كمميزين، 20% بمستوى جيد، 20% بمستوى أقل من المتوسط، 10% غير مقبول أي ضعيف (جودة، 2014، ص ص 260، 261).

ب. طريقة الاختيار الإجباري:

ت تكون استماراة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقييس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس وغير من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا، وبالتالي يتوهم المشرف أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقاً الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييماً حسناً أو سيئاً حسب تفضيله الشخصي، ولذلك فإنه يختار الجمل التي تصف فعلاً سلوك الشخص في الوظيفة وأما الحقيقة فهي أنه في كل أربع جمل، هناك جملة واحدة فقط من بين الاثنين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدرى أيا منها سيحسب في صالح الموظف وأيا منها سيحسب ضده، وتجرى الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد. وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربع التالية لتوضيح ما سبق (حربى، 2014، ص ص 70، 71):

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل؛
- ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضاً؛
- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها؛
- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارتين الأولى والثانية الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان الثالثة والرابعة الصفات غير المرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدرى ما هي القيمة المعطاة لكل منها وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.

ج. طريقة الوقائع الحرجية:

الأساس الذي ترتكز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الواقع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، لا يطلع على تلك القيمة القائم بالتقدير ويطلب من المقيم أن يقوم بملحوظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الواقع تحدث من خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد، وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك تستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملحوظة دقة لأداء مرؤوسيهم، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الواقع المحددة (جودة، 2014، ص 263).

د. طريقة الإدارة بالأهداف:

يقوم مدخل الإدارة بالأهداف Management By Objectives على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها، وتتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات أساسية (جودة، 2014، ص 264، 265):

- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها. وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا. وفي النهاية فإن الإدارة الإشرافية والموظفين العاديين هم الذين يضعون الأهداف التي تساهم في تحقيق غايات المنظمة؛
- إقرار اهداف المرؤوسين من قبل المدراء ورؤوسيهم: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها؛

- أن مشاركة المروءوسين في عملية وضع الأهداف تعد طريقة لتعزيز التزامهم بالوصول إلى هذه الأهداف؛
- قيام المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى تقدم المروءوسين باتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دوريا مع مرؤوسيهم لتقييم مدى التقدم.

وعادة تربط الترقى والزيادات على الرواتب بعملية وضع الأهداف وتحقيقها، حيث يتلقى المدراء الذين حققوا أهدافهم مكافآت أعلى من هؤلاء الذين لم يحققوا أهدافهم آن علانية نتائج تقويم أداء الموظفين وفقا لنظام الإدارة بالأهداف يعرف الأفراد بمستوى أدائهم وبينما روح المنافسة بينهم ويدعوا الرؤساء إلى توخي روح العدالة والموضوعية.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفيون الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم ويظهر لديهم التزام داخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوا هم في وصفها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

المطلب الخامس: الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم الأداء وشروط نجاحه

ستنطرب في هذا المطلب إلى أهم الصعوبات التي قد تواجه نظام تقييم الأداء والشروط الواجبة لنجاح هذا التقييم.

أولاً: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم للأداء

من بين أهم الصعوبات المتعلقة بنظام تقييم الأداء ما يلي (المهiti، 2005، ص215):

- ✓ عدم وجود نظام موضوعي منظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق؛
- ✓ عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع لوقت والمال؛
- ✓ سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية التقييم؛
- ✓ الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية، ووقت القيام بها؛

- ✓ عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز، جيد، متوسط...) في التمييز بين العاملين؛
- ✓ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال؛
- ✓ سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المؤسسة على التمييز بين محتويات العملية والمتمثلة في: قياس، تقييم، تقويم؛
- ✓ تأثر عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة؛
- ✓ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في أسس القياس والتقدير مثل: الاهتمام بالعمل، والإخلاص فيه، والاتجاهات التي يمكن قياسها بأي درجة من الدقة وحتى يتم تجنب هذا الخطأ يجب الالتزام بما تستطيع رؤيته وسماعه والابتعاد عن العوامل التي تستنتاج فقط.

ثانياً: شروط نجاح عملية تقييم أداء المورد البشري

- هناك عده شروط يجب توفرها لنجاح عملية تقييم أداء المورد البشري وهي كالتالي (الهدى، 2017):
- التناسب: ويقصد به الربط بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً، فإنه بمقدار ما يرتفع أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبمقدار ما تحافظ المنظمة على بقائه وتشجيعه بالمكافآت والحوافز بمقدار ما يقوي التناسب بين الطرفين؛
 - القبول: إن التقييم إذا لم يكن مقبولاً من كلا الطرفين الرئيس والمرؤوس كان دليلاً على عدم نجاحه إذ أن من خلال التقييم إذا لم تعط مخرجات تعكس أداء الموظفين بشكل صحيح فإن التقييم يفقد القدرة على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد ومن هنا فإن الموظفين المتوفيقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يسوى بينهم وبين أصحاب الأداء العاطل؛
 - المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين لآخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفاً جيداً للمرؤوسين إذ قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرؤوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرؤوس على التقييم كتابةً ويفيد ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

المبحث الرابع: مراجعة الدراسات السابقة

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أهم الدراسات السابقة والتي تطرق إلى كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي السابقة الذكر وتأثير كل منها على أداء العاملين وذلك باختلاف مجتمعات الدراسات وذلك بمحاولة التطرق إلى أهم نتائج كل دراسة ومقارنتها من أجل محاولة الوصول إلى تأثير هذه الأبعاد على الأداء حسب كل دراسة.

المطلب الأول: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين سياسة الاختيار والتعيين والأداء

حيث تناولنا دراستين سابقتين في هذا السياق وكانت على النحو التالي:

هدفت دراسة (تاج الدين إبراهيم 2002) إلى التعرف على أثر سياسة الاختيار والتعيين على الأداء في قطاع الخدمات وقد تم استخدام الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة دراسة حالة لهذا البحث، كما هدفت هذه الدراسة إلى عكس أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات الشركة، وقد انتهج الباحث لأغراض هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجاً يناسب طبيعة مثل هذه البحوث. وقد خلص البحث إلى جملة من النتائج نشير إلى أهمها:

الدراسة أن هناك إجماعاً وقناعة تامة لدى إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بأهمية العنصر البشري بصورة كبيرة ويعزون كل التطور والنمو الذي يحدث في جميع أعمال الشركة إلى الأدوار الفعالة التي يقوم بها الأفراد، وبالتالي فهناك أثر كبير لسياسة الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي، وأن أفضل اختيار للعنصر البشري الكفاءة مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

في حين أن دراسة (منير زكريا أحمد 2011) هدفت إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، ومعرف أهم الإجراءات التي تقوم بها هذه المصارف في عملية اختيارها وتعيينها للعاملين وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد استعان في ذلك على برنامج spss للتحليل الاحصائي، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته أن عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر جيدة نوعاً ما ولكن تحتاج إلى تحسين حسب الباحث وقد توصل النتائج إلى أن الإجراءات المتبعة في عملية التعيين جيدة وأن القائمين على هذه العملية ذوي كفاءة عالية، وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وعلى أداء العمال ومسارهم الوظيفي.

التعليق على الدراستين

من خلال النتائج المحصل عليها في الدراستين السابقتين يمكن القول إن سياسة الاختيار الناجحة والمبنية على أساس وإجراءات موضوعية والتي تعتمد على كفاءات تقوم بهذه العملية، تعود بأثر إيجابي على الأداء الوظيفي وهذا ما رأينا في نتائج الدراستين. وهذا مع اختلاف المدة الزمنية التي أجريت فيما الدراستين، ولكن كانتا في نفس القطاع في مؤسسات خدمية، وهو نفس القطاع الذي أجريت فيه دراستنا، حيث سوف نحاول مقارنة النتائج مع دراستنا سواء متوافقة أو مختلفة، محاولين ابراز أهم أسباب الاختلاف أم التوافق.

المطلب الثاني: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التدريب والأداء

حيث تناولنا دراستين سابقتين في هذا السياق وكانت على النحو التالي:

دراسة (فطيس، 2004) هدفت إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم في شركة راس لانوف لتصنيع النفط، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، ومن أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة: أن أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالاً نظراً لأن سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، وإلى ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة رأس لانوف لتصنيع النفط والغاز والبالغ عددهم (3533) موظفاً وموظفة وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (257) موظفاً وموظفة بنسبة (7.21%) وذلك لاختيار الباحث عينة طبقية من المجتمع واقتصرت على لأفراد الذين التحقوا بالدورات التدريبية ثم اختيار عينة عشوائية من العينة الطبقية التي خضعت للتدريب.

كما أعد (درمان سليمان 2006) دراسة والتي تناولت تحليل أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في المصارف التجارية في محافظة نينوى العراقية، حيث قدمت الدراسة احاطة نظرية عن التسويق الداخلي وأبعاده وكذلك عن أداء العاملين وهذا من أجل الوصول إلى العلاقة والأثر بينهما، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لكل أبعاد التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية بين العاملين) في أداء العاملين وأن زيادة فاعلية إجراءات التسويق الداخلي يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة، وكنتيجة فرعية وجد أن للتسويق الداخلي كبعد من أبعاد التسويق الداخلي أثراً على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

التعليق على الدراستين

ومن الملاحظ أن نتائج الدراسات والتي تناولت بعد التدريب الداخلي كانت مختلفة من حيث التأثير على الأداء الوظيفي ويعزى هذا الاختلاف لاختلاف ر بما لاختلاف البرامج التدريبية التي تعتمد كل مؤسسة وكذلك اختلاف القطاع والمجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، حيث أن دراسة (فطيس، 2004) أجريت في مؤسسة صناعية وهي مؤسسة لتصنيع النفط، والتي لم يكون للتدريب فيها أثر على الأداء، وهو ما يختلف مع طبيعة والقطاع الذي أجريت فيه دراسة (درمان سليمان 2006) والتي كان مجتمع الدراسة فيها عبارة عن مجموعة من المصارف والتي هي مؤسسات خدمية، وهي في نفس القطاع الذي أجريت فيه دراستنا الميدانية في مؤسسة بريد الجزائر الخدمية، وسوف نحاول في نهاية دراستنا مقارنة نتائجها مع الدراستين، ومحاولين إبراز أهم الأسباب سواء باختلاف النتائج أو توافقها.

المطلب الثالث: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التحفيز والأداء

حيث تناولنا دراستين سابقتين في هذا السياق وكانت على النحو التالي:

أعد (عبد الله حمد محمد الجساسي 2011) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 591 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات فأشارت نتائج الدراسة إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيها يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي، وأوصى الباحث على صرف الحوافز وفق مستوى الأداء واحتياجات العاملين وذلك لحثهم على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم.

في حين أن دراسة (Fatima Bbkar 2011) هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدوجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتكونت عينة الدراسة من 61 عامل، وقد تم استخدام استبيان للدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى:

أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين.

التعليق على الدراستين

حيث يمكننا أن نلاحظ من خلال نتائج الدراستين والتي تختلف من حيث الحيز المكاني وكذلك المجتمع الذي أجريت في الدراسة، حيث أن دراسة (عبد الله حمد محمد الجساسي 2011) قد أجريت في قطاع التربية والتعليم في سلطنة عمان، وهو ما يختلف تماماً مع دراسة (Fatima Bbkar 2011) والتي أهتمت بالقطاع الصناعي حيث أجريت الدراسة الميدانية على عمال مطاحن الدقيق في نيجيريا، وأن الدراستين كانتا في نفس الفترة الزمنية 2011، نجد أنه كان هناك توافق في النتائجين حيث توصلنا إلى أنه لم يكن هناك تأثير لعملية تحفيز العاملين على أدائهم في مجتمعي الدراسة، وهذا ما سوف نقارنه مع نتائج دراستنا والتي أجريت في مؤسسة بريد الجزائر الخدمية.

المطلب الرابع: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين الاتصال الداخلي والأداء

حيث تناولنا دراستين سابقتين في هذا السياق وكانت على النحو التالي:

حيث هدفت دراسة (باهي نسيمة 2017) وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي بأم البوachi، وخلصت نتائج الدراسة إلى:

وجود علاقة بين الاتصال الداخلي وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة، خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعاً من الاتصال النازل كما تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقات التي تربط الموظفين فيما بينهم في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، فهي تعمل على تدفق المعلومات، وتبادل وجهات النظر حول العمل، وتسهل طريقة سير العمل، وعليه يمكن القول حسب الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.

في حين هدفت دراسة (محبوبى منصورية 2017) إلى معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك وحدة تبييع الغاز المنطقه الصناعية بأرزيو، معتمدة في ذلك على الأسلوب الوصفي التحليلي، اعتماداً على برنامج SPSS، وقد خلصت نتائج الدراسة أن هناك أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ذلك أن الاتصال يؤدي دوراً حيوياً ومؤثراً في تحسين الأداء والرفع من مستوى الإنتاجية للعاملين.

التعليق على الدراستين

ونلاحظ أن نتائج كلا الدراستين كانت في اتجاه واحد حيث أكدت النتائج على أنه لاتصال الداخلي دور كبير في التحسين من أداء العاملين، حيث لاحظنا أن الدراستين كانتا في نفس الفترة الزمنية 2017 ولكن مع اختلاف في القطاع الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية حيث أن دراسة (باهي نسيمة 2017) أجريت في المؤسسات التربوية، وهو ما يختلف مع دراسة (محبوبى منصورية 2017) ولتي كانت على عمال مؤسسة سوناطراك، ومع هذا الاختلاف كانت النتائج في نفس الاتجاه، وهذا ما سوف نقارنه مع نتائج دراستنا والتي أجريت في مؤسسة بريد الجزائر الخدمية ونحاول معرفة ما إذا كان هناك توافق أم اختلاف، ومحاولة تفسير أسباب الاختلاف أم التوافق.

المطلب الخامس: مراجعة الدراسات السابقة والتي ربطت بين بعد التمكين والأداء

حيث تناولنا دراستين سابقتين في هذا السياق وكانت على النحو التالي:

حيث هدفت دراسة (عسيري الضامن 2015) إلى التعرف على أثر التمكين الوظيفي على تحسين أداء مشرفات إدارة التربية والتعليم بعسир، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات بإدارة التربية والتعليم بعسир وعددهم (200) وتم التطبيق على (182) مشرفة لقياس أثر التمكين الوظيفي على تحسين الأداء لديهم، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين الوظيفي على تحسن أداء العاملين عينة الدراسة.

في حين أن دراسة (CHEN 2011) قد هدفت هذه لاستكشاف العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، وأرسلت الاستمرارات إلى 107 شركات وشارك في الدراسة 89 مشاركا من 21 شركة وقد أشارت النتائج المتحصل عليها إلى:

أن العاملين في صناعة السيارات يجدون أن التمكين يؤثر وبقوة على أداء الموظفين، وأن هناك ارتباط كبير بين أبعاد التمكين وأداء الموظفين، وهم يشعرون بأن أدائهم بأن أدائهم يتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالحرية والاستقلالية والفرص للتأثير في صنع القرار.

التعليق على الدراستين

من خلال مناقشتنا للدراستين السابقتين والتي كانتا تتناولان إبراز أهمية تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، والتي هي بعد من أبعاد دراستنا، نلاحظ اختلاف في الحدود المكانية و الزمانية للدراستين وهو أيضاً ما يختلف مع القطاع الذي أجريت فيه دراستنا، حيث أن دراسة (عسيري الضامن 2015) ركزت على قطاع التربية حيث أن مجتمع الدراسة كان عبارة عن مشرفات التربية، في حين أن دراسة (CHEN 2011) أجريت على موظفي صناعة السيارات في ماليزيا، وهذا ما يظهر الاختلاف الكبير بين مجتمعي الدراسة من حيث طبيعة وخصائص كل مجتمع من بلد آخر وحتى اختلاف القطاع التي تنشط فيه كل مؤسسة أجريت فيها الدراسة الميدانية، لكن النتائج كانت متوافقة وفي نفس الاتجاه وذلك بوجود أثر للتمكين على أداء العاملين، وهذا ما سنقارنه مع نتائج دراستنا ومحاولة إبراز أهم الأسباب سوء في توافق النتائج أم اختلافها.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تطرقنا لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وأهم المراحل التي مر عليها، ولقد حاولنا ابراز الأهمية الكبيرة والأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال معرفة وتطبيق التسويق الداخلي وذلك سواء بالنسبة للعاملين أو للمؤسسة ككل، وذلك من خلال معرفة أهم الأبعاد والنمذج التي يبني عليها التسويق الداخلي، وذلك بمحاولة التركيز على الجانب الداخلي باعتبار العمال زبائن داخلين تسوق لهم المؤسسة الوظيفية، وذلك من أجل الحصول على أكبر كفاءة وفعالية في الأداء من العمال، والتي تساهم في إنجاح التسويق خارجي وتحقيق المنظمة لأهدافها.

كما تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء والعوامل التي تؤثر فيه، إضافة إلى عملية تقييم أداء العاملين، بالنظر لأهميتها تحتاج إدارة الموارد البشرية إعداد نظام أو أنظمة لتقييم الأداء، حيث كلما كانت المؤسسة أكبر حجما وأكثر تعقيدا وتعتمد على عناصر بشرية ناضجة، تحتاج المؤسسة إلى نظاما ناضجا لتقييم أدائهم يساعدها في الاستفادة المثلثى منهم.

وكما تم التطرق أيضا إلى مختلف الدراسات السابقة والتي ربطت بين الموضوعين أي بين مختلف أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين، وهذا من أجل الاستفادة منها ومحاولة مقارنة نتائجها بنتائج دراستنا ومحاولة معرفة أهم أوجه التشابه والاختلاف.

الفصل الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد الفصل الثاني

أضحت الدراسة الميدانية أمر ضروري للاتصال المباشر بين البحث الميداني والواقعي الملموس، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التي تخص موضوع البحث، ولأجل بلوغ هذا الهدف ولتوسيع وإظهار المعلومات أكثر، تمأخذ عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة كمجتمع لدراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين، وذلك بتريص تطبيقي لدراسة مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، حيث تمت الدراسة على مستوى مراكز البريد المنتشرة في الولاية، حيث تم توجيهه استبيان إلى العاملين، بغرض التعرف على أثر كل اجراء من اجراءات التسويق الداخلي في تحسين مستوى أداء العاملين، وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة تم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها؛

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهدت إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وتقديم خدمات متقدمة للمجتمع تسمى ببريد الجزائر، وفي هذا المبحث سنطرق لتعريف هذه المؤسسة اعتماداً على الوثائق المحصل عليها من المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة بريد الجزائر

ولقد نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

أولاً: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضاً في استغلالها لمختلف نشطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتماً على قطاع البريد والمواصلات أن يساري هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛

- تحويل على التوالي نشاطات استغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 417-01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص انتقالى إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 418-01 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الاستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخلص للخدمات البريدية إلى نظام التخلص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما استغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما المراسيم المتعلقة بإنشاء نذكر:

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر". تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هواري بومدين".

ثانياً: مهام المؤسسة: للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف؛
- باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجيب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تعميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛

- استغلال كل النشطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- القيام بكل النشطات الملحة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الاستغلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛
- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛
- صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تفزيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

المطلب الثاني: البنية الهيكلية لمؤسسة بريد الجزائر

- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاثة مستويات:
- المديرية العامة والهيأكال المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزي؛
 - المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛
 - الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الاستغلال على المستوى الولائي.

أولا- الهياكل المركزية:

- 1-المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم بـ:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة؛

- ممارسة السلطةسلمية على كل موظفي المؤسسة؛
 - إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القانوني والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛
 - فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛
 - يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛
 - يسهر على احترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛
 - يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛
 - يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة. كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للاستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج الاستثمارية، الميزانية التقديرية، استعمالات وتوزيع النتائج، رزنامة مناصب العمل، نظام الأجر ومشاريع توسيع النشاط.

- أ- مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبائن وللوقوع ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

 - إيجاد نظام لتقدير مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقدير مستوى الرضا لدى الزبائن؛
 - تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
 - إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هيئات المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
 - تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، استعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
 - تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في، ميدان؛

- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
 - التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
 - تحسين مستوى الاستقبال.
- ب- مديريات الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم: تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسخير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- ج- مديرية الدراسات في مجال الاتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم بـ:
- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
 - توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
 - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة واستراتيجياتها؛
 - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- د- مديرية الدراسات لمراقبة التسيير والإشراف الداخلي: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الاقتراحات وتنكفل هذه المديرية بما يلي:
- قياس أداء المؤسسة وترشيد الاستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
 - المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
 - المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج؛
 - متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واحتلاس الأموال؛
 - تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- ه- مديريات الدراسات لشئون الدولية، التعاون والشئون القضائية: تكمن مهامها في تمثيل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الاتحاد العالمي للبريد، تهتم

بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الاتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل بـ:

- تطبيق نصوص مؤتمر الاتحاد البريدي والاتحادات الجموقية؛
- تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
- إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛
- تحضير الإمكانيات والوثائق الازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.

وـ **مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات**: تتمثل مهامها في مساعدة الهيئات المكلفة بتسهيل الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:

- الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛
- صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة اهلاكاتها؛
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديدة المكتسبة حديثاً؛
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة ببريد الجزائر؛
- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيره بسبب التقادم).

1-2- المديريات المركزية:

أ- مديرية المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهيئات القاعدية للبريد؛
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثانية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع:

أ-1-المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية؛

أ-2- المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية، هواية جمع الطوابع؛

أ-3-المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج؛

أ-4-المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية؛

أ-5-الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديرية المصالح المالية: تتكلف هذه المديرية بـ:

- التنظيم والمهام حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحالات)؛

- العمل على تنفيذ المشاريع الهدافـة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية؛

- تأمين الاتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير، مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك؛

- معالجة مختلف النزاعات القانونية والاستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاثة مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكلف هذه المديرية بـ:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي؛

- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة؛

- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛

- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة.

د- مديرية الوسائل العامة:

وتتكلف هذه المديرية بـ: إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية والأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية: وتتكلف المديرية بـ:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشئون الاجتماعية؛
- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 59-85 والقانون 90-11)؛
- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

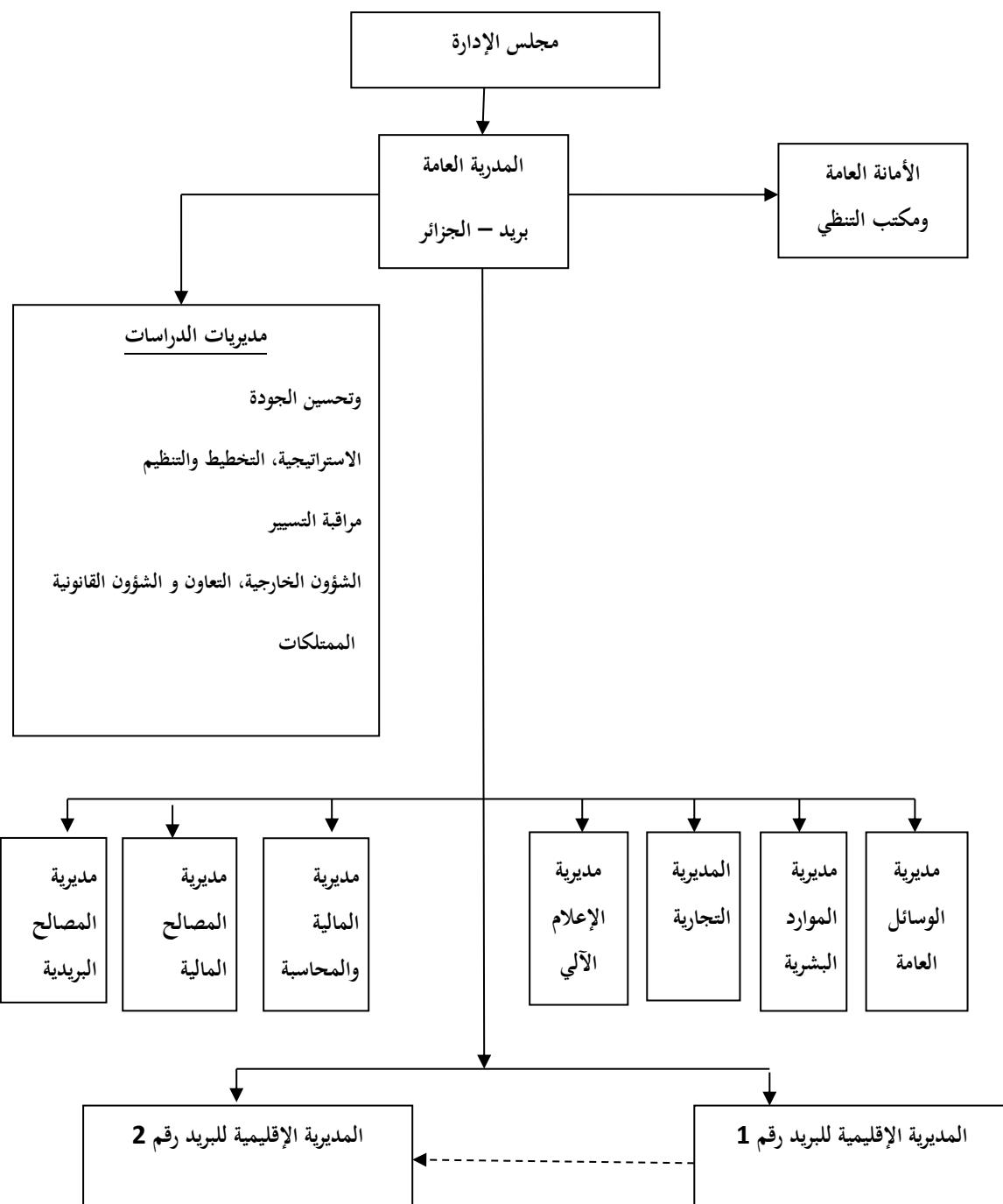
وـ-المديرية التجارية: تتكلف هذه المديرية بما يلي:

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب احتياجات الزبائن وإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية ولخدمات المصالح المالية؛
- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛
- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات الازمة.

جـ- مديرية الإعلام الآلي: وتتكلف هذه المديرية بما يلي:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسير المصالح؛
- إنجاز برامج الاستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛
- الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج؛
- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والاتصال المستعملة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسةبريد الجزائر على المستوى المركبة.



المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد الولاية ميلة**أولا: تقديم وحدة البريد الولاية**

على غرار باقي الوحدات الولاية الخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد ولاية ميلة تابعة مباشرة للمديرية العامة البريد الجزائري وهذا منذ إلغاء المديريات الإقليمية من الهرمي للمؤسسة. توظف 371 عامل موزعين على (68) مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، بشرف عليها مدير يتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية.

1. مؤشرات عن مؤسسة بريد الجزائر بولاية ميلة

- عدد مكاتب البريد يقدر بـ 66 مكتب بريد، زائد شباكين ملحقين، واحد على مستوى المركز الجامعي والآخر بالتكلفة العسكرية بالتلاغمة؛
- عدد الحسابات البريدية الجارية CCP: 23897 حساب؛
- عدد حسابات الادخار CNEP: 30980 حساب؛
- عدد البطاقات المغناطيسية المسلمة يقدر بـ: 112256 أي أن 47 % من أصحاب الحسابات الجارية يملكون بطاقات مغناطيسية.

2. الكثافة البريدية:

تتواجد مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة من خلال 68 نقطة (66) مكتب بريد زائد شباكين ملتحقين). تقوم بتقديم خدماتها لـ 223 850 نسمة موزعين عبر 32 بلدية.

تقدر الكثافة البريدية على مستوى الولاية بـ 12500 أي أن كل مكتب بريد يقدم خدماته لـ 12500 نسمة، أما فيما يخص الكثافة حسب الشابابيك فالمؤسسة تحصي 250 شباك بريدي منها، 150 فقط مستغله، أي أن كل شباك بريدي يخدم 56 نسمة وهو ما يمثل الكثافة البريدية حسب الشباك على مستوى الولاية.

والجدول المولاي يعطينا صورة لحالة وعرض الخدمات البريدية عبر جميع بلديات الولاية.

جدول رقم (06): الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميلة

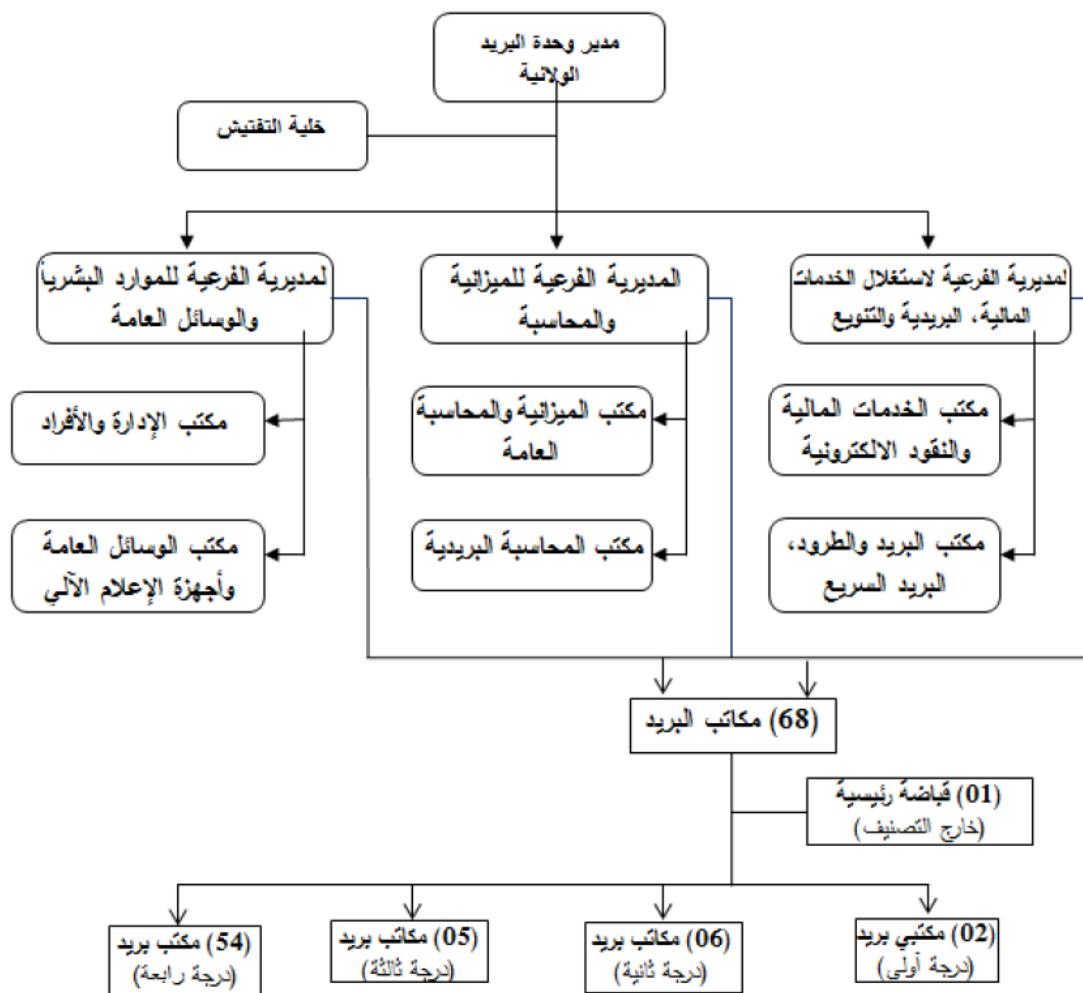
البلدية	تعداد السكان	عدد مكاتب البريد	عدد الشبایك	الشبایك المستغلة	كثافة البريدية	كثافة الشبایك
ميلة	73986	5	31	21	14797	3523
شلغم العيد	93629	6	23	19	15605	4928
تاجنانت	62051	3	14	8	20684	7756
فرجية	54276	4	23	14	13569	3877
التلاغمة	54132	3	8	7	18044	7733
القرارم	45939	2	8	6	22970	7657
وادي العثمانية	45523	4	11	8	11381	5690
الرواشد	29488	2	7	4	14744	7372
سيدي مروان	25781	2	4	4	12891	6445
ترعى بابناء	25706	2	7	3	12853	8569
مينار زارزة	24580	2	4	3	12290	8193
عين بيضاء	22585	1	3	2	22585	11293
بوحاتم	22384	3	7	4	7461	5596
وادي النجاء	21615	2	7	5	10808	4323
عميرة آراس	21006	2	7	3	10503	7002
زغابة	19411	1	3	2	19411	9706
تسدان حدادة	18504	1	4	2	18504	9252
أحمد راشدي	17741	2	3	3	8871	5914
تسالة	17193	1	4	2	17193	8597
شيقارة	16168	1	2	2	16168	8084
عين الملوك	15861	2	3	3	7931	5287
وادي سقان	15115	2	6	3	7558	5038
المشيرة	14731	2	3	3	7366	4910
بني قشة	13230	1	2	2	13230	6615
أولاد أخلف	13104	1	2	1	13104	13104
حملة	12244	2	4	3	6122	4081
درابي بوصلاح	11463	1	1	1	11463	11463
يحيى عبد	11232	1	2	1	11232	11232
تبرقنت	10301	2	5	3	5151	3434
عين التين	8835	2	7	3	4418	2945
عياضي برياس	7053	1	2	1	7053	7053
سيدس خليفة	5356	2	3	2	2678	2678
مجموع الولاية	850223	68	220	148	12503	5745

المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: البنية الهيكلية لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة

مؤسسة بريد الجزائر ممثلة على مستوى ولاية ميلة من خلال مجموعة من الهياكل منتشرة عبر كامل إقليم الولاية وفقاً لهيكل تنظيمي موضح في الشكل رقم (06) الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد لولاية ميلة



المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة

ويبرز الهيكل التنظيمي السابق أن مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية ميلة مشكلة من:

1. مديرية الوحدة:

تشرف مديرية الوحدة على جميع مكاتب البريد المتواجدة على مستوى الولاية، يديرها منسق ولايتي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكفل بما يلي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولاية؛

- تنظيم، ضمان وتنسيق استثمار المؤسسات البريدية التابعة لسلطتها؛
- السهر على احترام وتطبيق برامج العمل المحددة من طرف مديريات الأقسام والمديريات المركزية؛
- السهر على المراقبة المستمرة ومعاينة المكاتب البريدية؛
- الترويج لخدمات المؤسسة على مستوى الولاية؛
- ترقية وتشييد السياسات التجارية حول منتجات المؤسسة.

لأداء هذه المهام تتشكل وحدة البريد من خلية تفتيش وثلاث مديريات فرعية:

► خلية التفتيش:

مكلفة بالمحافظة على وسائل المؤسسة والسهر على تقديم خدمات نوعية وبصورة دائمة على مستوى كافة مكاتب بريد الولاية من خلال زيارات تفتيش ومراقبة نشاطاتها.

► المديرية الفرعية لاستغلال الخدمات المالية، البريدية والتنمية:

مكلفة بتنفيذ برنامج العمل المنبثق عن مديريات أقسام المهن من خلال ما يلي:

- تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة على مستوى مكاتب بريد الولاية وحسب كل منتج؛
- متابعة وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية؛
- نشر وسائل الإعلام الموجهة للزيائين؛
- ضمان ومراقبة تنفيذ مخطط تحسين الجودة؛
- نشر الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمات وتأمين التطبيقات المعلوماتية؛
- السهر على تقديم الخدمة على مستوى مكاتب البريد؛
- إنشاء نظام إحصائي كمي لمؤشرات نشاط هيأكل المؤسسة يساعد على إثراء لوحه القيادة.

► المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: تتمثل مهامها في:

- إعداد وتنفيذ ميزانية الاستثمار والاستغلال على مستوى وحدة البريد الولاية؛
- تسيير المحاسبة للهيأكل التابعة لوحدة البريد الولاية؛
- تنفيذ الإجراءات وطرق التسيير المالي والمحاسبي المرتبطة بمكاتب البريد؛
- ضمان مسک دفاتر المحاسبة؛
- ضمان تسيير ومتابعة الخزينة؛
- متابعة ومعالجة القضايا القانونية.

► المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: مكلفة بما يلي:

- تنفيذ ومتابعة برامج التجهيز المتعلق بالهياكل التابعة لوحدة البريد الولاية (الوسائل المادية، التجهيزات، وسائل النقل، المطبوعات الالزمة لاستغلال الخدمات)؛
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء واعادة التهيئة لمكاتب البريد؛
- تسخير الموارد البشرية.

أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولاية المرتبطة بالمعلوماتية فهي موكلة لمكتب الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي التابع لسلطة المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة. يشرف عليه فردان، مهندس وتقني سامي في الإعلام الآلي. هذا المكتب مكلف بـ:

- ضمان استمرار استغلال أجهزة الإعلام الآلي لجميع مكاتب بريد الولاية؛
- التكفل بصيانة مكاتب البريد في مجال الموارد المعلوماتية؛
- التكفل بتنصيب التطبيقات الجديدة على مستوى كامل الهياكل التابعة لوحدة البريد الولاية؛
- التكفل بتكوين الأفراد في مجال استخدام الأجهزة والتطبيقات الجديدة؛
- تزويد مكاتب البريد بوسائل استغلال المعلوماتية.

2. مكاتب البريد:

تمثل تلك المنشآت التي تتم فيها كل العمليات البريدية والمكان الذي تستقبل فيه بريد الجزائر زبائنها من أجل خدمتهم. يسيرها قاض بريد وتخضع لتصنيف يستند إلى معيار حجم الرواج وعدد العمليات المنجزة بحيث يمكن أن نجد سبعة أصناف مختلفة:

- مكتب بريد، خارج السلسلة (Hors série) :
- مكتب بريد، قسم إستثنائي (Classe Exceptionnel) :
- مكتب بريد، خارج القسم (Hom Classe) :
- مكتب بريد، قسم 1؛
- مكتب بريد، قسم 2؛
- مكتب بريد، قسم 3؛
- مكتب بريد، قسم 4.

فيما يخص مكاتب بريد الجزائر بولاية ميلة والمقدر عددها بـ 68 مكتب، مصنفة كما يلي:

- القباضة الرئيسية: تأخذ التصنيف خارج القسم، متواجدة على مستوى مقر الولاية، تمثل جميع الهياكل التابعة لمديرية وحدة البريد أمام الهيئات المالية المحلية (البنك المركزي، الخزينة العمومية)، كما تعتبر القابض الرئيسي للأموال بالنسبة لكافة مكاتب بريد الولاية.
- (02) مكتبي بريد، لها تصنيف قسم 1؛
- (06) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 2؛
- (05) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 3؛
- (54) مكاتب بريد، مصنفة في قسم 4.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية تختلف من الناحية الجوهرية عن الدراسة النظرية، ولذا فهي تختص بإجراءات متميزة والتي لها طريقة متميزة تتجلى في مضمون المطالب التالية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة: مجموعة كاملة من الناس أو الأحداث، أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها. ويتمثل مجتمع الدراسة لدينا في عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، أي مجموع عمال مكاتب مؤسسة بريد الجزائر والمتواجدة في مختلف بلديات الولاية، حيث تمت عملية حصر شامل لعدد العمال عبر مختلف المكاتب المتواجدة في الولاية ووُجد عددهم 371 عامل موزعين على 68 مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية.

ومنه فإن مجتمع الدراسة هو مجموع عمال مراكز بريد الجزائر لولاية ميلة وقدر عددهم بـ 371 عامل.

ثانياً: تحديد عينة الدراسة

إن من أهم المشاكل التي يواجهها الباحث، هو عند اختياره عينة لبحثه العلمي، فاختيار هذه العينة لها قدر كبير من الأهمية، إذ تتوقف عليها كل القياسات والنتائج والتي يعتمد عليها الباحث في بحثه، والعينة هي: "جزء من الظاهرة أو هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام النتائج وعمليتها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".

وعادة ما يتم اللجوء إلى العينة اختصاراً ل الوقت والجهد والمال، وبالرغم من ذلك فلا بد أن تكون العينة مماثلة للمجتمع الذي تسحب منه، وإلا فلا يصدق على المجتمع ما صدق على العينة. وقمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر التالية اعتماداً على برنامج اكسل (إسلام شكري، 2016، ص61):

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

n = حجم العينة؛ z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 وتساوي 1,96؛ d = نسبة الخطأ؛ N = حجم المجتمع ككل.

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم عينة البحث هو (189) مفردة من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقد اعتمدا في دراستنا على عينة من (190) مفردة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبعة في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتوفرة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الاستبيان).

ويتكون الاستبيان الموجه بغرض هذه الدراسة من 3 أجزاء مقسمة على النحو التالي:

الجزء الأول: معلومات عامة: يتعلق الجزء الأول من الأسئلة التي تشمل العوامل الديمografية للعينة من حيث السن، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة.

الجزء الثاني: يعكس آراء العاملين حول أبعاد التسويق الداخلي المطبق في المؤسسة، وقد تضمن 20 عبارة تعكس الأبعاد الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي ومقسمة بـ 4 عبارات خاصة بكل بعد وهي:

- ✓ اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين.

الجزء الثالث: يعكس آراء الموظفين حول أداء العاملين الممارس في المؤسسة محل الدراسة، وقد تضمن هذا المحور هو الآخر 10 عبارات حول الأداء الوظيفي.

واستخدمنا التقسيم الخماسي (ليكرت) حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى درجات كما يلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة؛
- درجة (2) غير موافق؛
- درجة (3) موافق عموماً؛
- درجة (4) موافق؛
- درجة (5) موافق بشدة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة**أولاً: الصدق الظاهري للأداة:**

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة ومحترفين، وتم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة وبلغ عدد المحكمين (2) كما هو موضح في الملحق رقم (2).

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانياً على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب معامل الارتباط (كاندال) لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتهي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الأول (اختيار العاملين) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.557**	الثالثة	0.731**
الثانية	0.668**	الرابعة	0.576**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثاني (التدريب) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.581**	الثالثة	0.480**
الثانية	0.518**	الرابعة	0.465**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الثالث (التحفيز) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.592**	الثالثة	0.632**
الثانية	0.779**	الرابعة	0.173**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الرابع (الاتصال الداخلي) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.521**	الثالثة	0.640**
الثانية	0.505**	الرابعة	0.306**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط كاندال لعبارات البعد الخامس (التمكين) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.238**	الثالثة	0.605**
الثانية	0.580**	الرابعة	0.762**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط كاندال لعبارات المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور

العبارة	درجة الارتباط بالمحور	العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.740**	السادسة	0.261**
الثانية	0.581**	السابعة	0.160**
الثالثة	0.288**	الثامنة	0.570**
الرابعة	0.335**	التاسعة	0.219**
الخامسة	0.524**	العاشرة	0.188**

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

لثبات مصداقية أداة الدراسة تم استخدام معامل المصداقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية العبارات الموجودة في الاستبيان والموجة للموظفين، وكان معامل الثبات في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا	المجال
0.65	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ألفا كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، والاستبيان ككل كان المعامل (0.65%) وهو أكثر من الحد المقبول، وهذا يعني درجة مقبولة من المصداقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق ترابط بين عبارات الاستبيان.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لاستبيان الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسوب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخمسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($5/4=0.8$)، ثم إضافة هذه النية إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة ($1+0.8=1.8$) وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوفق بشدة؛
- من 1.8 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أافق؛

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي موافق بدرجة متوسطة؛
- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- **معامل ارتباط كاندال:** أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **اختبار كولمجروف-سمرنوف:** من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **الانحدار المتعدد:** من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على تأثيره بالمتغير التابع.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية، وعرض مستويات تواجد أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في المؤسسة محل الدراسة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج وصف عينة الدراسة

حيث تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الدراسي:

1. الجنس: حيث كانت نتائج الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	النكرار	النسبة المئوية%
ذكر	75	39.5	
أنثى	115	60.5	

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه، والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث في عينة الموظفين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور في نفس العينة، حيث بلغت نسبة الإناث (60.5%) بينما قدرت نسبة الذكور في العينة بـ (39.5%).

2. العمر: حيث كانت نتائج الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	النكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	74	38.9	
من 30 إلى 40 سنة	86	45.3	
من 40 إلى 50 سنة	18	9.5	
أكثر من 50 سنة	12	6.3	

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر، أن أكثر أعمار الموظفين في العينة تتراوح بين 30 و 40 سنة حيث قدرت نسبتها بـ (45.3%) وتليها الفئة العمرية لأقل من 30 سنة والتي قدرت نسبتها بـ (38.9%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياستها اعتماد أكثر على الشباب، ومن ثم تأتي الفئتين العمريتين من 40 إلى 50 والفئة أكثر من 50 سنة توالياً بنسب مئوية قدرت بـ (9.5%) و (6.3%).

3. المستوى (المؤهل) العلمي: بحيث كانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
	أقل من ثانوي	00	00
	ثانوي	40	21.1
	جامعي	99	52.1
	دراسات عليا	51	26.8

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ومن خلال الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع النسب المئوية للمؤهل العلمي للموظفين في عينة الدراسة نلاحظ أن أكبر فئة من الموظفين ذات مستوى جامعي حيث قدرت نسبتها بـ (52.1%) ومتبوعة بالفئة الثانية ذات الدراسات العليا بـ (26.8%) فيما قدرت نسبة من مؤهلهم العلمي مستوى ثانوي بـ (21.1%) ومن الملاحظ أن العينة لا تحتوي على من هم من مستوى تعليمي أقل من الثانوي، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد في أسلوب توظيفها على الكفاءات العلمية بصفة أكبر.

الخبرة العلمية: بحيث كانت حسب نتائج الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة العلمية

العامل	الفئة	النكرار	النسبة المئوية%
	أقل من 5 سنوات	105	55.3
	من 5 إلى 10 سنوات	63	33.2
	من 10 إلى 20 سنة	08	4.2
	أكثر من 20 سنة	14	7.2

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه أكثر الموظفين في العينة لم يكونوا يمتلكون خبرة كبيرة حيث أن أغلبهم لم تتجاوز خبرتهم الـ 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ (55.3%) متبعين بمن هم ممن تتراوح مدة خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (33.2%)، بحيث كانت أقل فئة ممن هم محصورين بين 10 و 20 سنة بنسبة (4.2%)، وأما من هم يمتلكون خبرة مهنية تفوق الـ 20 سنة فقدر نسبتهم بـ (7.2%).

المطلب الثاني: نتائج تصورات المبحوثين لأبعاد التسويق الداخلي والأداء

وحيث كانت النتائج المتحصل عليها على النحو التالي:

الجدول رقم (18): استجابات أفراد الدراسة بعد (سياسة اختيار العاملين) حسب متوسطات الموافقة

العدد	العبارة	الانحراف متوسط		
		الحسابي	المعياري	القبول
01	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة	1.15	3.24	
02	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة	1.21	2.75	
03	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والنزيفة لجميع المترشحين	1.22	2.47	
04	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين	1.52	2.95	
	اختيار العاملين	0.98	2.85	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التسويق الداخلي والمتمثل في (سياسة اختيار العاملين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.85) وانحراف قدر بـ (0.98)، مما يعني أنه حق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال لا تولي الأهمية الكاملة لسياسة اختيار العمال في عملية توظيفها لهم وحيث تراوحت 3 عبارات من أصل أربعة بمتوسطات حسابية ما بين (2.75 و 3.24) وذلك بمعدلات متوسطة أما العبارة التي تعني أن سياسة اختيار حرة ونزيفة فكانت منخفضة حيث قدر وسطها الحسابي بـ (2.47).

الجدول رقم (19): استجابات أفراد الدراسة بعد (التدريب) حسب متوسطات الموافقة

العبارة	رقم	العبارة		
		الحاسبي	المعياري	القبول
الوسط	الانحراف	مستوى		
متوسط	1.71	2.53	تركز الإدارة على التدريب والتطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	01
متوسط	1.01	2.89	توضع البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	02
متوسط	1.09	2.70	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب (برامج عالمية، خيارات أجنبية)	03
منخفض	1.32	2.28	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تخصصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	04
متوسط	0.76	2.60	//التدريب	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل البعد الثاني من أبعد التسويق الداخلي والمتمثل في (التدريب)، حيث بلغ المتوسط الحاسبي لهذا البعد (2.60) وانحراف معياري قدر بـ (0.76)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال تولي أهمية متوسطة بعد تدريب العمال حيث نلاحظ أن العبارة الرابعة والتي تعنى بمنح الأهمية للموظفين في الاستفادة من تخصصات تكوينية حققت موافقة منخفضة عموماً مقارنة بالعبارات الأخرى لنفس البعد وذلك بمتوسط (2.28) وبانحراف معياري قدر بـ (1.32).

الجدول رقم (20): استجابات أفراد الدراسة بعد (التحفيز) حسب متوسطات الموافقة

رقم	العبارة	العبارة	الوسط	الانحراف	مستوى
			الحسابي	المعاري	القبول
01	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الابداع والتميز لدى الكفاءات		2.89	1.44	متوسط
02	يساهم نظام الأجر المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية		2.45	1.18	متوسط
03	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال ب مختلف أنواع الحوافز مادية كانت أو معنوية على أدائهم الجيد		2.43	1.32	منخفض
04	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما بخدم المؤسسة		3.14	1.19	متوسط
	التحفيز		2.73	0.85	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يمثل الجدول أعلاه نتائج البعد الثالث لأبعاد التسويق الداخلي والمتمثل في (التحفيز)، حيث نلاحظ من الجدول أن موافقات العمال لهذا البعد كانت متوسطة عموماً حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ(2.73) وانحراف معياري قد بلغ (0.85)، حيث حازت العبارة الرابعة على أكبر درجة موافقة بمتوسط (3.14) وانحراف (1.19)، وأن العبارة الثالثة والتي تعنى في عملية تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع الحوافز قد حازت على أقل درجة موافقة من طرف العمال حيث بلغ وسطها (2.43) وانحراف قدر بـ(1.32).

الجدول رقم (21): استجابات أفراد الدراسة بعد (الاتصال الداخلي) حسب متوسطات الموافقة

العبارة	رقم	المتوسط الانحراف مسوى		
		الحاسبي	المعياري	القبول
تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	01	1.09	2.81	متوسط
تتظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن	02	1.23	3.27	متوسط
تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة لاتصال بالعاملين	03	1.01	2.84	متوسط
تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة	04	0.93	2.63	متوسط
الاتصال الداخلي		0.65	2.88	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل البعد الثاني من بعد التسويق الداخلي والمتمثل في (الاتصال الداخلي)، حيث بلغ المتوسط الحاسبي لهذا البعد (2.88) وانحراف معياري قدر بـ (0.76)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال لا تولي أهمية كبيرة لعملية تدريب العمال، ونلاحظ أيضاً أن كل العبارات قد حازت على موافقة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحاسبية بين (2.63 و 2.83) وانحراف تراوح بين (0.93 و 1.23).

الجدول رقم (22): استجابات أفراد الدراسة بعد (التمكين) حسب متوسطات الموافقة

العbara	رقم العbara	الوسط الانحراف مستوى		
		الحسابي	المعياري	القبول
تفوض المؤسسة كافة الصالحيات للكفاءات بالتصرف عند وجود مشكلة ما	01	1.01	2.79	متوسط
يمكن للكفاءات التعبير عن آرائهم، أفكارهم ومقترناتهم بثقة عالية	02	1.1	2.2	منخفض
تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف	03	0.91	1.88	منخفض
تعطي المؤسسة قدرًا كافياً من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة	04	1.09	2.58	متوسط
التمكين		0.67	2.36	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل البعد الخامس من أبعاد التسويق الداخلي والمتمثل في (التمكين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.36) كما قدر الانحراف المعياري بـ (0.66)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة منخفضة وهو ما يشير إلى أن المؤسسة في نظر العمال لا تولي أهمية كبيرة لعملية التمكين، ونلاحظ أيضًا أن عبارتان حازت على موافقة متوسطة وعباراتان بموافقة منخفضة.

الجدول رقم (23): استجابات أفراد الدراسة للتغير التابع (الأداء) حسب متوسطات الموافقة

رقم العبرة	العبارة	المتوسط الانحراف	مستوى	الحسابي المعياري القبول
01	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية	3.52	1.14	مرتفع
02	يهتم الموظفون بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	3.39	0.96	متوسط
03	يحاول الموظفون انجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن	3.14	1.08	متوسط
04	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	2.59	1.07	متوسط
05	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة	3.67	1.11	مرتفع
06	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	2.96	0.89	متوسط
07	تقوم إدارة المؤسسة بتقدير أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	2.38	0.69	منخفض
08	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	2.24	0.81	منخفض
09	لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية في العمل	3.75	0.67	مرتفع
10	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أدائهم لعملهم	3.79	0.79	مرتفع
	الأداء الوظيفي	3.15	0.31	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل المتغير التابع الأداء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.15) كما قدر الانحراف المعياري بـ (0.31)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة لأفراد العينة، كما حازت العبارة رقم (10) والتي تدل على أن العمال يحاولون عدم ارتكاب الأخطاء عند أداء عملهم حيث قدر وسطها الحسابي بـ (3.79) وانحراف قدر بـ (0.79) وهذا ما يعني أنها حازت على درجة

موافقة كبيرة، فيما كانت أضعف درجة موافقة في العبارة رقم (8) وذلك بمتوسط قيمته (2.24) وانحراف قدر بـ (0.81) مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

فمنا وأجل اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار المتعدد باستخدام اختبار كولمغروف- سمرنوف

(K-S Sample 1-) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار لأن معظم الاختبارات المعملية تشرط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً والجدول رقم (24) يوضح طبيعة توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Semple Kolmogorov-Smirnov Test)

مستوى الدلالة المعنوية	محتوى المحور
0.067	اختيار العاملين
0.091	التدريب
0.12	التحفيز
0.21	الاتصال الداخلي
0.098	التمكين
0.075	المتغير (التابع) الأداء
0.063	الاستيانة كل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعملية.

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

تناولنا في هذا الجزء اختبار صحة الفرضيات المقترحة قبل التحليل مع ما تم التوصل إليه بعد الحصول على مخرجات SPSS، ومن أجل الاختبار تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كما يلي:

❖ اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تأثير سياسة اختيار العاملين على الأداء

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسياسة اختيار العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لسياسة اختيار العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (25): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير سياسة اختيار العاملين على أدائهم

البيان	قيمة (T المحسوبة)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
--------	-------------------	------------------	--------------------

اختيار العاملين	4.57	0.169	0.00
-----------------	------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي والمبنية في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين سياسة اختيار العاملين وأدائهم الوظيفي، إلى وجود أثر لسياسة اختيار العاملين على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 4.57 وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$ ، في حين أن قيمة معامل الانحدار والذي يبين ويحدد قيمة الأثر قد بلغت (0.169) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عملية الاختيار والتعيين يؤدي في الزيادة في الأداء (16 %)، كما أن مستوى المعنوية ($sig=0.00$) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لسياسة اختيار العمال على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسياسة اختيار العمال على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تأثير التدريب على الأداء

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتدريب العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تدريب العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (26): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير بعد التدريب على أدائهم

البيان	قيمة (المحسوبة) T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
التدريب	2.264	0.90	0.025

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال نتائج التحليل الاحصائي والمبنية في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تدريب العاملين وأدائهم الوظيفي، يظهر وجود أثر لتدريب العاملين على المتغير التابع (الأداء)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (2.264) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$)، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة التأثير (0.90) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عملية تدريب العاملين يؤدي إلى الزيادة في أدائهم بنسبة (90 %)، حيث بلغ مستوى المعنوية ($sig=0.025$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تأثير التحفيز على أداء العاملين

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحفيز العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتحفيز العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (27): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تحفيز العاملين على أدائهم

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
--------	-------------------	------------------	--------------------

0.00	0.181	5.131	تحفيز
------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي والمبنية في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين وأدائهم الوظيفي، إلى وجود أثر لتدريب العاملين على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.131) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدالة ($0.05 \leq \alpha$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة التأثير بـ (0.181) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عملية تحفيز العاملين يؤدي إلى زيادة أدائهم بـ (18 %)، فيما بلغت قيمة مستوى المعنوية ($sig=0.00$) وهي أصغر من مستوى الدالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للاقتصال الداخلي على أداء العمال لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للاقتصال الداخلي على أداء العمال لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (28): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين

البيان	قيمة (المحسوبة T)	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
--------	-------------------	------------------	--------------------

0.824	0.01	0.222	الاتصال الداخلي
-------	------	-------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أدلاه والذي يوضح العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين، إلى عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0.222) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$ ، كما أن مستوى المعنوية ($0.824 = \text{sig}$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ورفض الفرضية البديلة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تأثير التمكين على الأداء

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتمكين العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتمكين العاملين على أدائهم لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (29): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير تمكين العاملين على أدائهم

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
--------	-----------------------	--------------------	-----------------------------

0.790	0.01	0.267	التمكين
-------	------	-------	---------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أدلاه والذي يوضح العلاقة بين التمكين وأداء العاملين، إلى عدم وجود أثر للتمكين على المتغير التابع (الأداء)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0.267) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$ ، كما أن مستوى المعنوية ($0.790 = \text{sig}$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية للتمكين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ورفض الفرضية البديلة.

❖ اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على تأثير أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على أداء العاملين

• H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

• H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

الجدول رقم (30): الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين

البيان	قيمة (المحسوبة) T	معامل الانحدار B	مستوى المعنوية sig
--------	-------------------	------------------	--------------------

0.722	0.017	0.35	التسويق الداخلي
-------	-------	------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين، إلى عدم وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي على المتغير التابع (الأداء) في مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0.35) وهي أقل قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$ ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة الأثر ب(0.017) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة احده في أبعاد التسويق الداخلي تؤدي إلى الزيادة في الأداء بنسبة (1.7%)، كما أن مستوى المعنوي ($sig=0.790$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يفسر الأثر الضعيف للأبعاد الثلاثة (الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز) أثر ضعيف جدا مقارنة مع البعدين (الاتصال الداخلي والتمكين) والتي لم يكن لها تأثير بدرجة مرتفعة على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

المطلب الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة**أولا: النتائج**

من خلال هذه الدراسة والتي جاءت لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر الخدمية لولاية ميلة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

1. كشفت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ونعزّو هذه النتيجة إلى عدم إدراك أهمية أبعاد التسويق من عمال مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، وهذا ما يختلف مع نتائج درمان (2006) والتي خلصت إلى وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي في الأداء الوظيفي؛
2. بينت الدراسة وجود أثر لبعد سياسة الاختيار والتعيين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ونعزّو هذه النتيجة لإدراك العاملين لأهمية عملية اختيار وتعيين العاملين في المؤسسة، وهذا ما يتطابق مع دراسة (تاج الدين إبراهيم 2002) والتي بينت في نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياسة الاختيار والتعيين على الأداء الوظيفي؛
3. خلصت الدراسة إلى وجود أثر لبعد التدريب على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وتعود هذه النتيجة لمعرف العاملين في المؤسسة أهمية التدريب وما يعود به من فائدة على كفاءتهم في العمل، وهذا يختلف مع دراسة (فطيس، 2004) والتي خلصت إلى أنه لا يوجد أثر للتدريب الداخلي في أداء العاملين؛
4. من الدراسة نستنتج وجود أثر لبعد التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وهذا راجع لرؤية العاملين ما يعود به التحفيز من أهمية كبيرة على أدائهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يختلف مع نتائج دراسة (Fatima Bbkar 2011) والتي خلصت إلى عدم وجود أثر لتحفيز العاملين على أدائهم في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة؛
5. بينت الدراسة إلى عدم وجود أثر لبعد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وربما هذا راجع إلى رؤية العمال أنه ما من تأثير كبير للاتصال الداخلي عليهم داخل المؤسسة، وهو ما يختلف مع دراسة (با هي نسيمة 2016/2017) حيث بينت نتائجها إلى وجود أثر للاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي؛
6. بينت الدراسة عدم وجود أثر لبعد التمكين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، ونعزّو هذه النتيجة ربما إلى طبيعة العمل والذي لا يتطلب درجة كبيرة من الحرية وأن العمال في المؤسسة

يشعرون بدرجة كبيرة من الحرية، وهذا ما لا ينطابق مع دراسة (عسيري الضامن 2015) والتي خلصت في نتائجها إلى وجود تأثير لبعد التمكين على أداء العاملين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

ثانياً: التوصيات

في ظل نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التسويق الداخلي والأهمية الكبيرة التي يعود بها التسويق الداخلي عليهم وعلى المؤسسة؛
2. من خلال الدراسة نوصي بضرورة الاهتمام ببعدي الاتصال الداخلي والتمكين، والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهما على أداء العاملين؛
3. عدم اهتمام الاهتمام بسياسة الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز والتي بينت الدراسة وجود أثر لها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؛
4. نوصي المؤسسة بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار وإعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ بعض القرارات مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل؛
5. نوصي بإجراء دراسات أخرى للتسويق الداخلي ومختلف أبعاده، وذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم والقدرة على الابتكار.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد هذا الفصل تدعيمًا للفصول السابقة من خلال التحقق من الأفكار النظرية عند تطبيقها ميدانياً، وقد عرض النتائج المتعلقة بتقييم تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي لعمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، حيث تم استخدام 190 استمارة صالحة للتحليل من بين 200 استمارة تم توزيعها على مختلف عمال مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة.

وبعد جمع المعلومات وتقريغها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك عدم إدراك نوعاً ما من العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة لأبعاد التسويق الداخلي، حيث توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، مع وجود تأثير بصفة صغيرة لبعض أبعاد التسويق الداخلي كالتدريب والتحفيز.

الخاتمة

العامة

الخاتمة عامة:

بعد تناولنا واستعراضنا للجوانب النظرية لكل من موضوعي التسويق الداخلي والأداء الوظيفي التي انبثق منها المفهومان، واللذان لم ينشأا من فراغ، بل انطلاقا من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المنظورة التي تشكل في مجموعها أدبيات كل من التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

من خلال النظر للتسويق الداخلي تبين لنا بأنه عملية صالحة للبحث والتعقب في مستوياته وخصائصه لأجل معرفة أبعاده ومقوماته و مختلف خطوات تجسيده، وكذا نماذج دراسته، حيث تعددت الإتجاهات والرؤايات التي تم من خلالها تناول مفهوم التسويق الداخلي مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضمونيه، حيث اختلف الباحثون في وضع أبعاد محددة للتسويق الداخلي، إذ أن أهم وأغلب الأفكار السابقة اجتمعت على مجموعة من الأبعاد وهي (سياسة الإختيار والتعيين، التدريب الداخلي، التحفيز، الإتصال الداخلي والتمكين).

حيث يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تساعد فيبقاء المنظمة وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل، فهو يساهم في زيادة كفاءة وفعالية العاملين والاحتفاظ بالكفاءات و تدريبها، وذلك من أجل الوصول إلى أعلى مستوى في أداء العاملين، والذي هو بدوره يساهم في الوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن و تلبيتها على أكمل وجه وخاصة في المؤسسات الخدمية والتي يكون فيها اللقاء المباشر بين العميل الداخلي والعميل الخارجي، وبالتالي ربط علاقة طويلة الأمد مع الزبائن وتحقيق ميزة تناصصية والمساهمة في بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها.

أما فيما يخص الأداء فهو يشير إلى مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل عائد مادي ومعنوي، ويمكن قياس أدائه من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تأديته لعمله كالسرعة والدقة في العمل، كمية الإنتاج، سلوكه الوظيفي والشخصية التي يتتصف بها الفرد العامل أثناء قيامه بعمله.

وعليه جاءت الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية للتسويق الداخلي والأداء الوظيفي على الواقع العملي لمؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، حيث تعتبر واحدة من الوحدات الولائية الخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد لولاية ميلة تابعة مباشرة للمديرية العامة البريد الجزائري وهذا منذ إلغاء المديريات الإقليمية من الهرمي للمؤسسة. توظف 371 عامل موزعين على (68) مكتب بريدي منتشرة عبر إقليم الولاية، بشرف عليها مدير يتمتع بسلطة هرمية على كامل الهياكل البريدية المتواجدة على مستوى الولاية.

ومن خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة لأثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، اعتمادا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي خلصنا إلى مجموعة من النتائج.

إذ توصلنا من نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود أثر لأبعاد (سياسة الاختيار والتعيين، التدريب والتحفيز) على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة وكان هذا الأثر بمستويات مختلفة، كما خلصنا أيضا إلى عدم وجود أثر لكل من بعدي (الاتصال الداخلي والتمكين) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وكنتيجة إجمالية فإنه لا يوجد أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

وفي ظل نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من المقترنات يمكن لمؤسسة بريد الجزائر أن تأخذ بها من خلال ضرورة الاهتمام بتربية إدراك العاملين لأبعاد التسويق الداخلي والأهمية الكبيرة التي يعود بها التسويق الداخلي عليهم وعلى المؤسسة، وكذلك ضرورة الاهتمام ببعدي الاتصال الداخلي والتمكين، والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهما على أداء العاملين، وعدم اهتمام بسياسة الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز والتي بينت الدراسة وجود أثر لها على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، كما نوصي المؤسسة بتبني مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار وإعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ بعض القرارات مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل.

وفي النهاية نؤكد على أن الموارد مثل التسويق الداخلي، والأداء الوظيفي، هي موارد لابد على المؤسسات في شتى المجالات وليس الخدمة فقط الاهتمام بها، والعمل على تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه الموارد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

1. الكتب

1. أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الأردن، 2010.
2. جاري ديسير، دارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر ، الرياض،السعودية، 2003.
3. حسان دهش جلاب، وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.
4. حميد الطائي وبشير العلاق، تسيير الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2007.
5. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
6. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر ، الأردن،2007.
7. خليل محمد حسان الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002.
8. زكريا مطلوك الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية،طبعة الثانية،دار وائل للنشر ، عمان، الأردن،2014.
10. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2008.
11. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر ، الأردن، 2010.
12. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر . 2014
13. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر،2014.
14. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار المعتز للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2014.
15. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر ،2011

16. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

2: رسائل الدكتوراه والماجستير:

1. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

2. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال و التنمية المستدامة ، مدرسة الدكتوراه، جامعة سطيف 1 ، 2013.

3. إبراهيم تاج الدين، أثر سياسة الاختيار والتعيين في الأداء في قطاع الخدمات، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزيرة، السودان، 2002.

4. أسماء سفيان، أثر القيادة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2017.

5. أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة (دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية)، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2014.

6. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الدور البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014.

7. شكري اسلام الظاظا، دور ديوان الرقابة المالية والإدارية في تطوير الأداء الإداري، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.

8. صادق درمان سليمان، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين_دراسة ميدانية لعينة من المصارف التجارية، رسالة ماجister، كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.

9. عبد الكريم بوبيرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

10. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، دراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، غير منشورة، سلطنة عمان، 2011، تم استرجاع المعلومات عن موقع <http://www.abahe.co.uk/>

11. عسيري الضامن، أثر تطبيق التمكين الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة تطبيقية على مشرفات إدارة التربية والتعليم، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر، 2015.
12. فطيس، عادل سليم مصطفى، تحليل وتقدير فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة، شركة راس لا نوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية)، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت 2004.
13. محمد الأخضر المحجوبى، أثر التسويق الداخلى على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر)، رسالة ماجister، جامعة تلمسان، 2010.
14. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
15. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة البليدة)، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2005.
16. منصورية محبوي، الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017.
17. منير زكريا أحمد، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجister، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
18. ناصر الدين بن احسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية)، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2016.
19. نسيمة باهي، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدى، أم البوابي، 2016.
20. نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005.

21. نور الهدى قسمية، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، قسم علوم التسويق، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

22. وفاء خنifer، دور الاتصال الداخلي في تسخير المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2014.

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Carole eagle luby .(2006) .a case study of psychological empowerment of employees community college .florida: university of florida.
2. Chen, Kok, (2011) A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia, Centre for Graduate Studies, Open University Malaysia.
3. Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD . Borno State, Nigeria" , University of Maiduguri, Borno State, Nigeria.
4. J. Mat, (2008). the influence of leadership style on internal marketing in retailing. UNIVERSITY of stirling.
5. k. Mahnert, & F. Torres, a. M. (2007). The brand inside:the factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 54-63.
6. N. Piecy & ,Morgan, (1991) .Internal Marketing- The Missing Half of the .*long range planning*.93_82 .
7. P. Yannacopoulos, D. Spyridakos, A. Siskos, Y. Kyriazopoulos .(2007) . Implementing Internal Marketing Through Employee's .European Union and Greek Government.
8. P.K. Rafik & , M .Saad, N.M. Ahmed .(2003) .Internal Marketing and the Mediating .*European Journal of Marketing*.1242_1222 .
9. P.Kotler, & K. Keller, (2006). Marketing Management 14th edition. Prentice Hall.

قائمة الملحق

الملحق رقم (01)

الاستبيان

المركز الجامعي ميلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسويق الخدمات

قسم: علوم تجارية

استبيان

(موجه للموظفين)

سيداتي الفضليات، سادتي الأفاضل...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية- دراسة حالة في عينة من مكاتب بريد الجزائر لولاية ميلة- " لذا نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، ونأمل في تعاونكم معنا قصد الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بهذا الموضوع، ونحيطكم علما أن نتائج هذا الاستبيان سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم التعامل مع جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها بسرية تامة.

الرجاء الإجابة عن جميع الأسئلة الواردة، بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختياركم.

من اعداد الطالب:

تحت اشراف:

خالد سوايح

الأستاذ: ركيمه فارس

كريم جامع

السنة الجامعية: 2018_2019

القسم الاول: معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي

تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

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

3- المؤهل العلمي:

دراسات عليا جامعي ثانوي أقل من ثانوي

4- الخبرة العملية:

من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 20 سنة أقل من 5 سنوات

أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بأبعاد التسويق الداخلي، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة
بعد قراءة العبارات الآتية:

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
اختيار العاملين					

1	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سليمة
2	سياسات الاختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة
3	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة و النزاهة لجميع المترشحين
4	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين

التدريب

1	تركز الإدارة على التدريب و التطوير المستمر لأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة
2	توضع البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة
3	تعتمد المؤسسة برامج متطرورة للتدريب (برامج عالمية، خيارات أجنبية)
4	تمح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تخصصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة

التحفيز

1	توفر المؤسسة نظم الحوافز و المكافآت و غيرها من البرامج التي تعزز الابداع و التميز لدى الكفاءات
2	يساهم نظام الأجر المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل و تحسين الإنتاجية
3	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع الحوافز مادية كانت أو معنوية على أدائهم الجيد
4	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يخدم المؤسسة

الاتصال الداخلي

1	تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم
2	تنتظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيرا على الزبائن
3	تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للاتصال بالعاملين
4	تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة

المكين

1	تفرض المؤسسة كافة الصالحيات للكفاءات بالتصرف عند وجود مشكلة ما
2	يمكن للكفاءات التعبير عن آرائهم ، أفكارهم و مقتراحاتهم بثقة عالية
3	تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط و الاستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف

تعطي المؤسسة قدرًا كافيًا من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة	4
---	---

الجزء الثالث: أداء العاملين

وأخيراً هذه مجموعة من العبارات والتي تعبّر عن متغير الأداء الوظيفي، ويرجى محاولة الإجابة الدقيقة بعد قراءة العبارات جيداً وشكراً لكم.

الرقم	الفقرة	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية						
2	يهم الموظفون بجودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن						
3	يحاول الموظفون إنجاز أعمالهم بأقصر وقت ممكن						
4	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال						
5	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة						
6	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال						
7	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة						
8	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء						
9	لدى العمال الاستعداد الكافي لتحمل المسئولية في العمل						
10	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أدائهم لعملهم						

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الملحوظة	الأساتذة المحكمين
تعديل بعض العبارات، و تعديل الجانب الشكلي للاستبيان	الدكتور أبو بكر بوسالم
أفادتنا ببعض العبارات من استبيانه الخاص ب أطروحته للدكتوراه	الدكتور ياسر مرزوقى
إعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات المؤدية إلى نفس المعنى .	الدكتور محمود سمايلي
إعادة صياغة و ضبط بعض العبارات	الدكتور محمود بولاصباع

الملحق رقم (03)

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

1. معامل ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,656	30

2. معامل ارتباط كاندال للبعد الأول (الاختيار و التعيين)

Corrélations

			سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سلبية	سياسات الاختيار والتعيين تحقق انتشار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المناهضة للرقة والتربيه لمجتمع المترشحين	بم التوظيف وفق معايير عادلة لمجتمع المترشحين	
Tau-B de Kendall	اختبار	Coefficient de corrélation	1,000	,557**	,688**	,731**	,576**
		Sig. (bilatéral)		,000	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190	190
	سياسات الاختيار والتعيين تم وضعها وفقاً لأسس ومعايير علمية سلبية	Coefficient de corrélation	,557**	1,000	,391**	,503**	,242**
		Sig. (bilatéral)	,000		,000	,000	,000
		N	190	190	190	190	190
	سياسات الاختيار والتعيين تحقق انتشار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة	Coefficient de corrélation	,688**	,391**	1,000	,569**	,296**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000		,000	,000
		N	190	190	190	190	190
	سياسات الاختيار والتعيين تضمن المناهضة للرقة والتربيه لمجتمع المترشحين	Coefficient de corrélation	,731**	,503**	,569**	1,000	,328**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000		,000
		N	190	190	190	190	190
	بم التوظيف وفق معايير عادلة لمجتمع المترشحين	Coefficient de corrélation	,576**	,242**	,296**	,328**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	
		N	190	190	190	190	190

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3. معامل ارتباط كاندال للبعد الثاني (التدريب)

Corrélations

			التدريب	نركر الإدارة على التدريب والتطوير المستمر من كاساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	توضيح البرنامج التدريبي وفقاً لاحتياجات الوظيفة الموجودة في المؤسسة	تعميد المؤسسة برامج متقدمة للتدريب (برامج عالمية، خارات عالمية، خارات أجنبية)	منح الأولوية للوظيفين في الإستفادة من ترسانت تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة
Tau-B de Kendall	التدريب	Coefficient de corrélation	1,000	,581**	,518**	,480**	,465**
		Sig. (bilatéral)		,000	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190	190
	نركر الإدارة على التدريب والتطوير المستمر من كاساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة	Coefficient de corrélation	,581**	1,000	,630**	,110	,064
		Sig. (bilatéral)	,000		,000	,073	,291
		N	190	190	190	190	190
	توضيح البرنامج التدريبي وفقاً لاحتياجات الوظيفة الموجودة في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,518**	,630**	1,000	,029	-,007
		Sig. (bilatéral)	,000	,000		,637	,906
		N	190	190	190	190	190
	تعميد المؤسسة برامج متقدمة للتدريب (برامج عالمية، خارات عالمية، خارات أجنبية)	Coefficient de corrélation	,480**	,110	,029	1,000	,229**
		Sig. (bilatéral)	,000	,073	,637		,000
		N	190	190	190	190	190
	منح الأولوية للوظيفين في الإستفادة من ترسانت تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	Coefficient de corrélation	,465**	,064	-,007	,229**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,291	,906	,000	
		N	190	190	190	190	190

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4. معامل ارتباط كاندال للبعد الثالث (التحفيز)

Corrélations

			التحفيز	توفير المؤسسة نظم المكافآت وغيرها من البرامج التي تحرر الإلاداع والتغير لدى الكفاءات	يساهم نظام الأجرور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية	تعميل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع المكافآت مادية كانت أو معنوية على أنواعهم الحيد	يؤدي تشجيع المكافآة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يقدم المؤسسة
Tau-B de Kendall	التحفيز	Coefficient de corrélation	1,000	,592**	,779**	,632**	,173**
		Sig. (bilatéral)		,000	,000	,000	,003
		N	190	190	190	190	190
	توفير المؤسسة نظم المكافآت وغيرها من البرامج التي تحرر الإلاداع والتغير لدى الكفاءات	Coefficient de corrélation	,592**	1,000	,514**	,337**	-,195**
		Sig. (bilatéral)	,000		,000	,000	,001
		N	190	190	190	190	190
	يساهم نظام الأجرور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية	Coefficient de corrélation	,779**	,514**	1,000	,596**	-,004
		Sig. (bilatéral)	,000	,000		,000	,941
		N	190	190	190	190	190
	تعميل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع المكافآت مادية كانت أو معنوية على أنواعهم الحيد	Coefficient de corrélation	,632**	,337**	,596**	1,000	-,040
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000		,510
		N	190	190	190	190	190
	يؤدي تشجيع المكافآة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يقدم المؤسسة	Coefficient de corrélation	,173**	-,195**	-,004	-,040	1,000
		Sig. (bilatéral)	,003	,001	,941	,510	
		N	190	190	190	190	190

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

5. معاملات ارتباط كاندال للبعد الرابع (الاتصال الداخلي)

Corrélations						
		الاتصال	نقوم الإدارة بتوزيع المعلومات ونوصي بها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم يرسلون معلومات وتحديثها على الإتصال الأكثري على الزبائن	تستخدم الإدارة أسلوب تقدير وتحديثه لاتصال العاملين	نقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة
Tau-B de Kendall	الاتصال	Coefficient de corrélation	1,000	,521**	,505**	,640**
		Sig. (bilatéral)		,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
	نقوم الإدارة بتوزيع المعلومات ونوصي بها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم	Coefficient de corrélation	,521**	1,000	,287**	,331**
		Sig. (bilatéral)	,000		,000	,733
		N	190	190	190	190
	تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم يرسلون معلومات وتحديثها على الإتصال الأكثري على الزبائن	Coefficient de corrélation	,505**	,287**	1,000	,168**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000		,739
		N	190	190	190	190
	تستخدم الإدارة أسلوب تقدير وتحديثه لاتصال العاملين	Coefficient de corrélation	,640**	,331**	,168**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,005	,000
		N	190	190	190	190
	نقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة	Coefficient de corrélation	,306**	,021	-,020	
		Sig. (bilatéral)	,000	,733	,739	
		N	190	190	190	190

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

6. معاملات ارتباط كاندال للبعد الخامس (التمكين)

Corrélations						
		التمكين	نؤمن المؤسسة كافية المسابقات بالتصريف عند وجود مشكلة ما	يمكن للكلاءات التعبير عن أنهم، أوكارهم ومقرئاتهم بتغطية عالية	تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط والإستراتيجيات المستدامة من أجل تحقيق الأهداف	نعطي المؤسسة قراراتها من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة
Tau-B de Kendall	التمكين	Coefficient de corrélation	1,000	,238**	,580**	,605**
		Sig. (bilatéral)		,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
	نؤمن المؤسسة كافية المسابقات بالتصريف عند وجود مشكلة ما	Coefficient de corrélation	,238**	1,000	-,100	-,180**
		Sig. (bilatéral)	,000		,106	,005
		N	190	190	190	190
	يمكن للكلاءات التعبير عن أنهم، أوكارهم ومقرئاتهم بتغطية عالية	Coefficient de corrélation	,580**	-,100	1,000	,427**
		Sig. (bilatéral)	,000	,106		,000
		N	190	190	190	190
	تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط والإستراتيجيات المستدامة من أجل تحقيق الأهداف	Coefficient de corrélation	,605**	-,180**	,427**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,005	,000	
		N	190	190	190	190
	نعطي المؤسسة قراراتها من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة	Coefficient de corrélation	,762**	,003	,429**	,548**
		Sig. (bilatéral)	,000	,965	,000	
		N	190	190	190	190

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

7. معاملات ارتباط كاندال للتغير التابع للأداء

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

٨. البيانات الشخصية

لجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	75	39,5	39,5	39,5
	انثى	115	60,5	60,5	100,0
	Total	190	100,0	100,0	

لُعْمَر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنّة 30 من أقل	74	38,9	38,9	38,9
	سنّة 40 الى 30 من	86	45,3	45,3	84,2
	سنّة 50 الى 40 من	18	9,5	9,5	93,7
	سنّة 50 من أكثر	12	6,3	6,3	100,0
Total		190	100,0	100,0	

المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	40	21,1	21,1	21,1
	جامعي	99	52,1	52,1	73,2
	عليا دراسات	51	26,8	26,8	100,0
Total		190	100,0	100,0	

العملية الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	105	55,3	55,3	55,3
	سنوات 10 الى 5 من	63	33,2	33,2	88,4
	سنة 20 الى 10 من	8	4,2	4,2	92,6
	سنة 20 من أكثر	14	7,4	7,4	100,0
Total		190	100,0	100,0	

9. المتوسطات الحسابية والانحراف

الاختيار و التعيين Statistiques						
	تم والتعيين الإختيار سياسات	والتعيين الإختيار سياسات	والتعيين الإختيار سياسات	والتعيين الإختيار سياسات	والتعيين الإختيار سياسات	والتعيين الإختيار سياسات
	ومعابر لأسس وفقا وضعاها	الكافاءات أحسن اختيار تحقق	الحرة المنافسة تضمن	الحرة المنافسة تضمن	الحرة المنافسة تضمن	الحرة المنافسة تضمن
	سلمية علمية	المتوفرة الوظائف لشغل	المترشحين لجميع والتنمية	المترشحين لجميع والتنمية	المترشحين لجميع والتنمية	المترشحين لجميع والتنمية
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2421	2,7526	2,4684	2,9474	
Ecart type		1,14749	1,21144	1,22434	1,52488	

التدريب Statistiques						
	التدريب على الادارة تركز	وفقا التدريبية البرامج توضع	متقدمة برامج المؤسسة تعتمد	في للموظفين الأولوية تمنج		
	كأساس المستمررين والتطوير	الموجودة الوظيفية للاحتجاجات	عالمية، برامج (للتدريب	تكنولوجية تربصات من الاستقدادة		
	العلمية المهارات لاكتساب	المؤسسة في	(أجنبية خيارات	أساس على المؤسسة خارج		
	المتنوعة		الكافاءة			
N	Valide	190	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5263	2,8895	2,7053	2,2842	
Ecart type		1,17146	1,01491	1,09229	1,31867	

التحفيز Statistiques

الحوافز نظم المؤسسة توفر البرامج من وغيرها والكافيات لدى والتميز الإبداع تعزز التي الكفاءات	المطبق الأجر نظام يساهم الرغبة زيادة في المؤسسة في الإنتاجية وتحسين العمل في	تكريم على المؤسسة تعمل أنواع ب المختلفة العمل وتحفيز معنوية أو كانت مادية الحوافز الجيد أدائهم على المؤسسة يخدم	الإيجابية المنافسة تشجيع يؤدي بما تحفيزهم إلى العاملين بين المؤسسة يخدم
N Valide 190	190	190	190
Manquant 0	0	0	0
Moyenne 2,8895	2,4526	2,4263	3,1368
Ecart type 1,44141	1,17980	1,32231	1,19178

الاتصال الداخلي Statistiques

العاملين بتوزيع الإدارة تغور المعلومات إلى الإدارية تنظر بشكل العاملين إلى وتصفيتها ومنتظم دوري	على العاملين إلى الإدارية تغور الأكثير الإتصال وسيلة أنهم الريان على تأثيرا	تقنية أساليب الإدارية تستخدم بالعاملين للاتصال وحديثة	العاملين بتزويد الإدارية تقوم المتعلقة الضرورية بالمعلومات الجديدة بالخدمات
N Valide 190	190	190	190
Manquant 0	0	0	0
Moyenne 2,8053	3,2737	2,8421	2,6263
Ecart type 1,09784	1,23393	1,01122	,92716

التمكين Statistiques

في عمالها المؤسسة تشارك كافة المؤسسة توفر الكفاءات يمكن عن التعبير للكفاءات يمكن للكافاءات الصالحيات ما مشكلة وجود عند بالتصريف	الخطط وضع بناء ومقترناتهم أفكارهم أرائهم، عالية بثقة	من المستقبلية والإستراتيجيات الأهداف تحقيق أجل	من كافيا قدرها المؤسسة تعطي أداء أجل من للعمال الحرية المناسبة بالطريقة أعمالهم
N Valide 190	190	190	190
Manquant 0	0	0	0
Moyenne 2,7947	2,2000	1,8789	2,5842
Ecart type 1,01051	1,10410	,91494	1,09871

الأداء

عن كافية معلومات العمال لدى عملهم أداء لهم تكفل العمل عالية بكتامة	الخدمات بجودة الموظفون يهتم الزيان إلى المقدمة	إنجاز الموظفون يحاول ممكنا وقت بالقصر أعمالهم	جيدة الحالية العمل ظروف الفعال الأداء على وتساعد	المحدد هو العاملين أداء المؤسسة لنجاح الرئيسي
N Valide 190	190	190	190	190
Manquant 0	0	0	0	0
Moyenne 3,5158	3,3895	3,1421	2,5947	3,6737
Ecart type 1,12559	,68691	1,08175	1,06854	1,10738

الاداء Statistiques

		يتشجع المؤسسة إدارة تقوم على العاملين بين التعاون	منح على المؤسسة إدارة تعامل	الكافي الاستعداد العمال لدى العمل في المسؤولية لتحمل	ارتكاب عدم العمال يحاول لعلهم دائهم عند الأخطاء
		تحقيق بغية المستويات مختلف	تحسين بهدف للعاملين مكافأة	الاداء	
		فعال اداء	ومستمرة دائمة بصفة العاملين		
N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,9632	2,3895	2,2421	3,7526
Ecart type		,86905	,69457	,80627	,67210
					,79347

10. اختبار التوزيع الطبيعي (كلمغروف سميرنوف)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon							
	اختبار	التدريب	الاتصال	التحفيز	التمكين	الاداء	الكل
N	190	190	190	190	190	190	190
Paramètres normaux ^{a,b}							
Moyenne	2,8526	2,6013	2,8868	2,7263	2,3645	3,1458	2,8395
Ecart type	,98735	,76545	,65543	,85261	,66795	,31313	,32919
Défauts les plus extrêmes							
Absolue	,168	,263	,147	,187	,255	,121	,098
Positif	,168	,263	,147	,187	,255	,121	,098
Négatif	-,088	-,102	-,144	-,139	-,161	-,074	-,070
Statistiques de test	,168	,263	,147	,187	,255	,121	,098
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000 ^c						
Sig. Monte Carlo (bilatérale)							
Sig.	,067 ^d	,091 ^d	,120 ^d	,210 ^d	,098 ^d	,075 ^d	,063 ^d
Intervalle de confiance à 95 %							
Borne inférieure	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,045
Borne supérieure	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,053

a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.
d. Basée sur 10000 tables échantillonées avec valeur de départ 2000000.

11. الانحدار المتعدد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,761	5	,752	9,371	,000 ^b
Résidu	14,770	184	,080		
Total	18,532	189			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), اختبار, التحفيز, الاتصال, التدريب, التمكين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	3,339	,223		15,007	,000
	اختبار	,169	,037	,534	4,570	,000
	التدريب	-,090	,040	-,220	-2,264	,025
	التحفيز	-,181	,035	-,493	-5,132	,000
	الاتصال	,010	,043	,020	,222	,824
	التمكين	,010	,039	,022	,267	,790

a. Variable dépendante : الاداء