



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



المرجع:/2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

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 ميله

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

تخصص " تسويق الخدمات "

تحت إشراف:

الأستاذ: فارس ركيمة

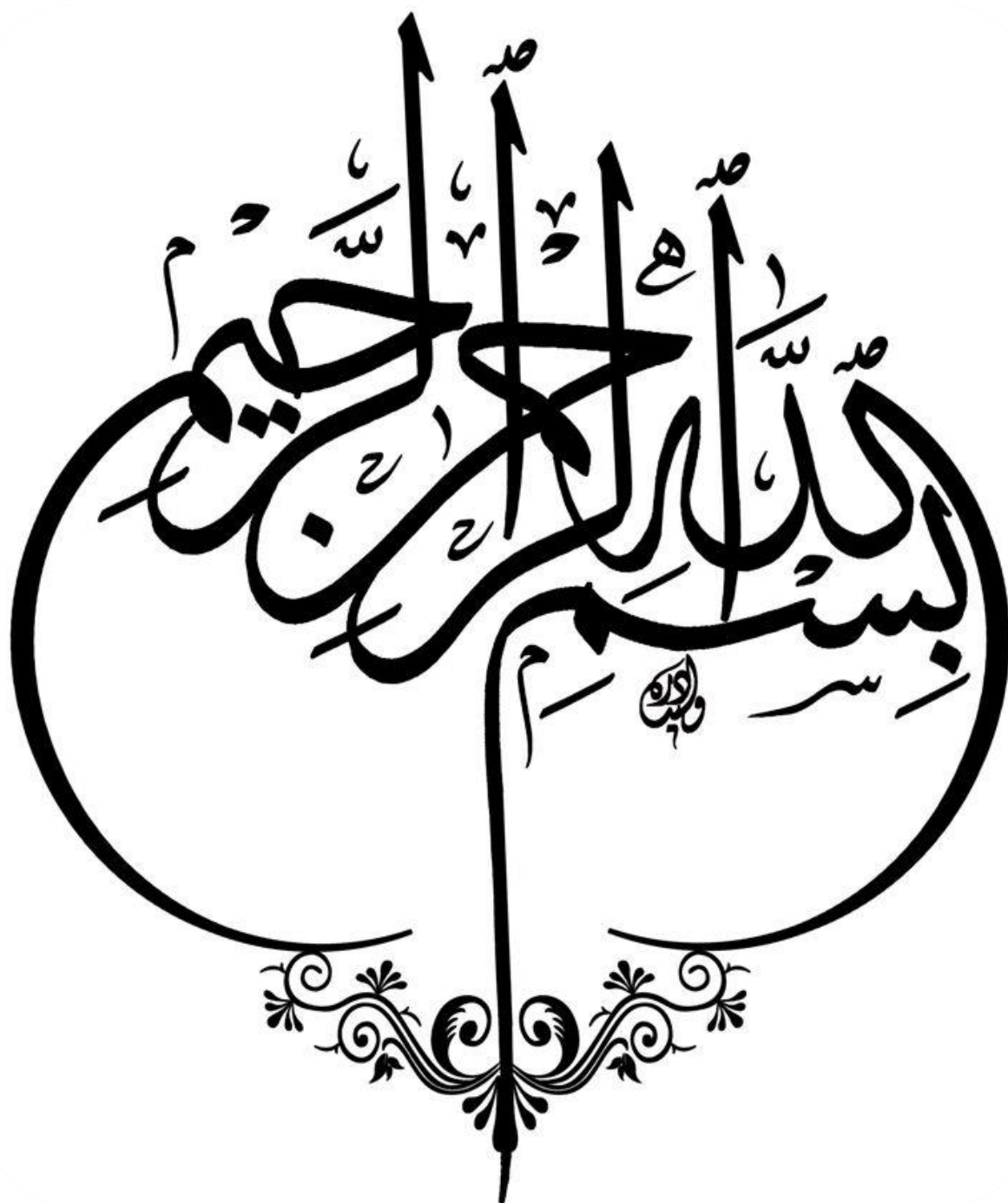
إعداد الطالبان:

- خالد سوايح

- كريم جامع

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أبو بكر بوسالم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	فارس ركيمة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	جناة بوقجاني



الدعاء

اللهم من اعترى بك فلن يدل ومن استعدى بك فلن يضل
ومن استكثر بك فلن يقل ومن استقوى بك فلن يضعفه
ومن استغنى بك فلن يفقر ومن استنصر بك فلن يخذل
ومن استعان بك فلن يغلب ومن توكل عليك فلن يخيب
ومن جعلك ملاذه فلن يضيع ومن اعتصم بك فقد هدي

إلى الصراط المستقيم.....

اللهم كن لنا ولياً ونصيراً وكن لنا مغيثاً ومجيراً

إنك كنت بنا بصيراً.....

اللهم لا تجعلنا ضالين بالغرور إذا نجحنا

ولا باليأس إذا أخفقنا بل ذكرنا دائماً أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح

شكر وعرفان

أشكر الله وأحمده حمدا كثيرا ومباركا أنه مكننا من انجاز هذه الرسالة، وأمدنا بالصبر والعافية ونعمة العلم والبصر والقوة في تحمل مشقة التعلم والصبر على متطلبات البحث ...

ولا يسعنا في هذا الصدد إلا ان نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساعدنا وأرشدنا في سبيل انجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر أستاذنا المشرف فارس ركيمة والأستاذ الدكتور أبو بكر بوسالم الذي لم ييخل علينا بأية معلومة او توجيه لإغناء البحث.

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

ومسك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين لم ييخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه الرسالة، وعلى تفضلهم بمناقشتها وتصويبها واثرائها بما يرفع من قيمتها.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين

وعلى آله وصحبه 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 ساعدني ودعمني من قريب أ بعيد لإتمام هذا العمل.

خالد

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية نتقدم بإهداء

عملنا المتواضع إلى النور الذي يشع في القلب والعقل

إلى الوالدين الكريمين

إلى كل الإخوة والأخوات وجميع أفراد العائلة

إلى كل أصدقائي التي كانت الجامعة رحابا لتعارفنا

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل

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

إلى كل الأستاذة الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم ووقتهم

إلى كل هؤلاء نهدي عملنا.

كريم

فهرس

المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
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 بتقييم 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
هـ	أنموذج الدراسة	1
13	نموذج Berry للتسويق الداخلي	2
14	نموذج Coronoos للتسويق الداخلي	3
16	نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي	4
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية	5
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية	6

قائمة الجداول

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

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

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
89	الاستبيان	1
94	قائمة الأساتذة المحكمين	2
95	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	3

الخلاصة

ملخص الدراسة

تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين

"دراسة ميدانية على مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة"

إعداد الطالبان

خالد سوايح كريم جامع

إشراف الأستاذ الفاضل

فارس ركيمة

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، اعتمادا على المتوسطات والانحرافات ونموذج 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 الى أداء أكبر كفاءة وفعالية تضمن للمؤسسة الوصول الى مختلف أهدافها والتي قامت من أجلها.

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

تصنيف جال: 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 التنافس الشديد والبيئة المحيطة، حيث تبدأ المؤسسات الناجحة أنشطتها واهتماماتها من الداخل مركزة 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 تركز المؤسسات الناجحة على العنصر البشري وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا وعاملا 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.

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

ويشير مفهوم التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى 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

العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها 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 ميله؟

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 ميله؟
2. هل يوجد تأثير لتدريب الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله؟
3. هل يوجد تأثير لتحفيز العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله؟
4. هل يوجد تأثير للاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله؟
5. هل يوجد تأثير لتمكين العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله؟

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 ميله.

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

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر لبعد التحفيز على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر لبعد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة؛
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر لبعد التمكين على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

ثالثا: 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 يركز 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.

رابعا: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من الأثر الذي يحدثه المورد البشري داخل المؤسسة، حيث تلعب فعالية وكفاءة هذا المورد دورا مهما 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 يساهم في تعزيز أداء العاملين من خلال سياساته وإجراءاته، حيث لكل إجراء دور وهدف وأثر معين على أداء العاملين.

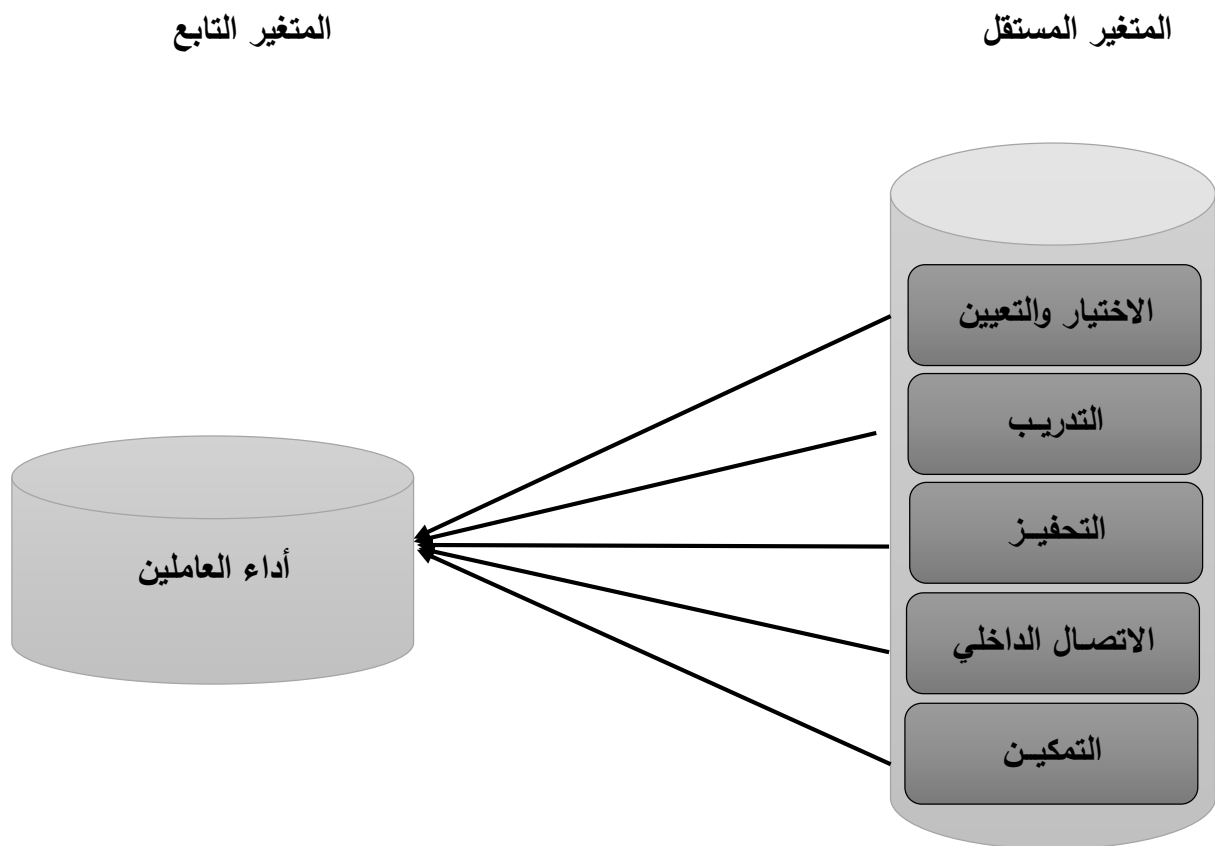
كذلك يستمد البحث أهميته من خلال حداثة موضوع التسويق الداخلي وعدم وعي المؤسسات خاصة منها الجزائرية بأهمية هذا الموضوع.

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

خامسا: أنموذج الدراسة

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

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



يتبين 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 اليه في دراستنا.

سادسا: المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على منهجين والذي حتمتهما 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 الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اعتمادا 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 التأكد من صحت الفرضيات ميدانيا، حيث تم توجيه استمارة الاستبيان إلى عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع محل الدراسة

- ❖ من أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة أسباب شخصية وتتمثل 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 تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة، بالنظر لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، إضافة الى محاولة إبراز أثر التسويق الداخلي في تحسين مستوى أداء العاملين.

ثامنا: حدود الدراسة

- تحدد دراستنا للموضوع من جانبين الزماني والمكاني:
- ❖ **الحدود المكانية:** وتمثل في مؤسسة بريد الجزائر على مستوى ولاية ميلة حيث تم دراسة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين فيها؛

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

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل جمة في مسيرة إعداد هذا البحث، أردنا الإشارة إليها بغية لفة الانتباه من أجل تفاديها 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 لكثرة التحفظ من قبل العمال في المؤسسة؛
- تزامن وقت الدراسة مع الحراك الحاصل في البلاد والإضرابات المتكررة داخل المركز الجامعي مما صعب نوعا 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 موجه 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 موجه إلى داخل المؤسسة مركزا إجراءاته 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 للتفرد 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 فولاء 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 العاملون كعملاء داخليين، وفي هذا المبحث سوف نحاول التطرق لأهم مفاهيم التسويق الداخلي، أهميته وأهدافه، وأهم نماذجه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق 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 كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبية احتياجاتهم لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، 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 لتلك 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 الهادفة نحو تشكيل أدمغة لقوة العمل الكفؤة والفاعلة الموجهة نحو الزبون. كما أشار كل من (Kotler & Keller, 2006, p. 397) بأن المهمة التي تنطوي على تدريب وتحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح، كما تم تعريفه بأنه العملية التي يتم بها تحفيز وتمكين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات من أجل خلق خبرة ايجابية لدى الزبائن الخارجيين والتي بدورها تقود لتحقيق أهداف المؤسسة.

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

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

الباحثون والسنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al, 1976	<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المنظمة؛</p> <p>✓ يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛</p> <p>✓ عبارة عن استراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.</p>
Sasser & Arbeit, 1976	<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي .يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛</p> <p>✓ التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، وإعادة هندسة العمل بهدف تطوير لوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة.</p>
Gronroos, 1983	<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون؛</p> <p>✓ يستهدف كل المنظمة وجميع الموظفين؛</p> <p>✓ التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.</p>
Gummesson, 1987	<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة؛</p> <p>✓ يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة؛</p> <p>✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.</p>
George, 1990	<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة؛</p> <p>✓ يستهدف جميع الموظفين؛</p> <p>✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة.</p>

<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المنظمة؛</p> <p>✓ يستهدف كل الموظفين؛</p> <p>✓ يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة.</p>	<p>Ahmed & Rafiq, 1993</p>
<p>✓ يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعا للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل)؛</p> <p>✓ يمكن أن يستهدف أقساما معينة أو كل المنظمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.</p>	<p>Foreman & Money, 1995</p>
<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير؛</p> <p>✓ يستهدف كل الموظفين؛</p> <p>✓ التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي؛</p> <p>✓ التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف، من خلال تمكين العاملين.</p>	<p>Varey & Lewis, 1999</p>
<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة؛</p> <p>✓ يستهدف كل الموظفين؛</p> <p>✓ التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، بينما يبني مهارات تقديم الخدمات للزبون عن طريق إدارة العلاقات الداخلية، من خلال الاتصالات الداخلية.</p>	<p>Ahmed & Rafiq, 2003</p>
<p>✓ التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي؛</p> <p>✓ يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة؛</p> <p>✓ تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة.</p>	<p>Nande, Desai & Murphy, 2003</p>
<p>✓ قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي؛</p> <p>✓ التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛</p> <p>✓ يستهدف الخط الأمامي من الموظفين؛</p>	<p>Lings, 2004</p>

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

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

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 تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة. ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور (حربي، 2014، ص ص 18، 19):

- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل: تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغييرات أخرى.
- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، ذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- 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 الموظفون تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر 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 تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه 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 جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
- د. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولّد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الاكتفاء بالحاجات 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 التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة. إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي (احسن، 2015-2016، صفحة 19):

الجدول رقم (2): أهداف التسويق الداخلي

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

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 لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تتبع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون. 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 الزبون الداخلي (Kyriazopoulos, 2007, p. 6). والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني (Ahmed, 2003, p. 1230).

2. التسعير:

يعبر التسعير 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 بالتغذية 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 عوائد 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 داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (جوهره، 2014، ص 95). و يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا 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 المزعم تنفيذها إلى جانب الكتيبات 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 (المحجوبي، 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 يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير (جوهره، 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 الداخليين).

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

المصدر: أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 96.

إضافة إلى العناصر الأربعة 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 تقوي المنظمة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل: التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائمة، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين. وهذا العنصر يتعلق بكمية الموظفين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة (Mat, 2008, p. 90).

6. العمليات

وتتعلق 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)

ويتعلق بمحيط 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:

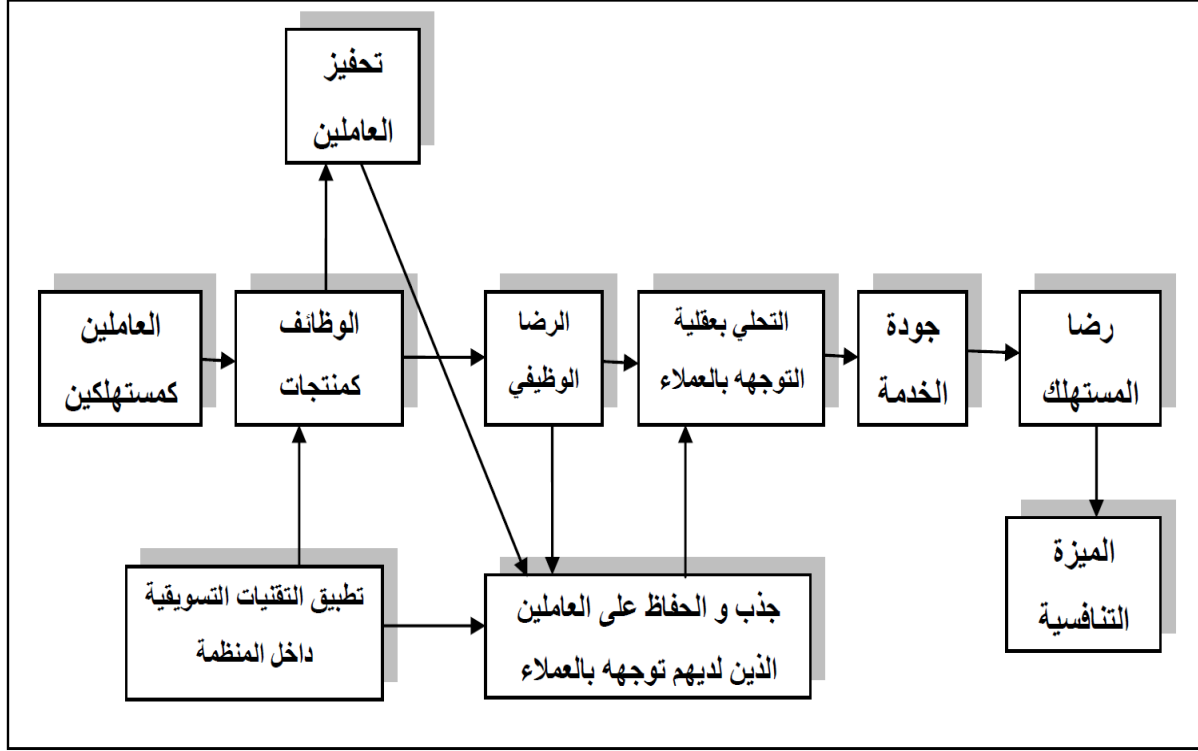
- نموذج BERRY والذي يركز على اعتبار العاملين مستهلكين.
- نموذج coronos والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج rafiq & ahmed والذي يركز على الجمع بين نموذج coronos ونموذج berry.

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 ويؤثر على أداءهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقاً للنموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين

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

الشكل رقم (2): نموذج Berry للتسويق الداخلي



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

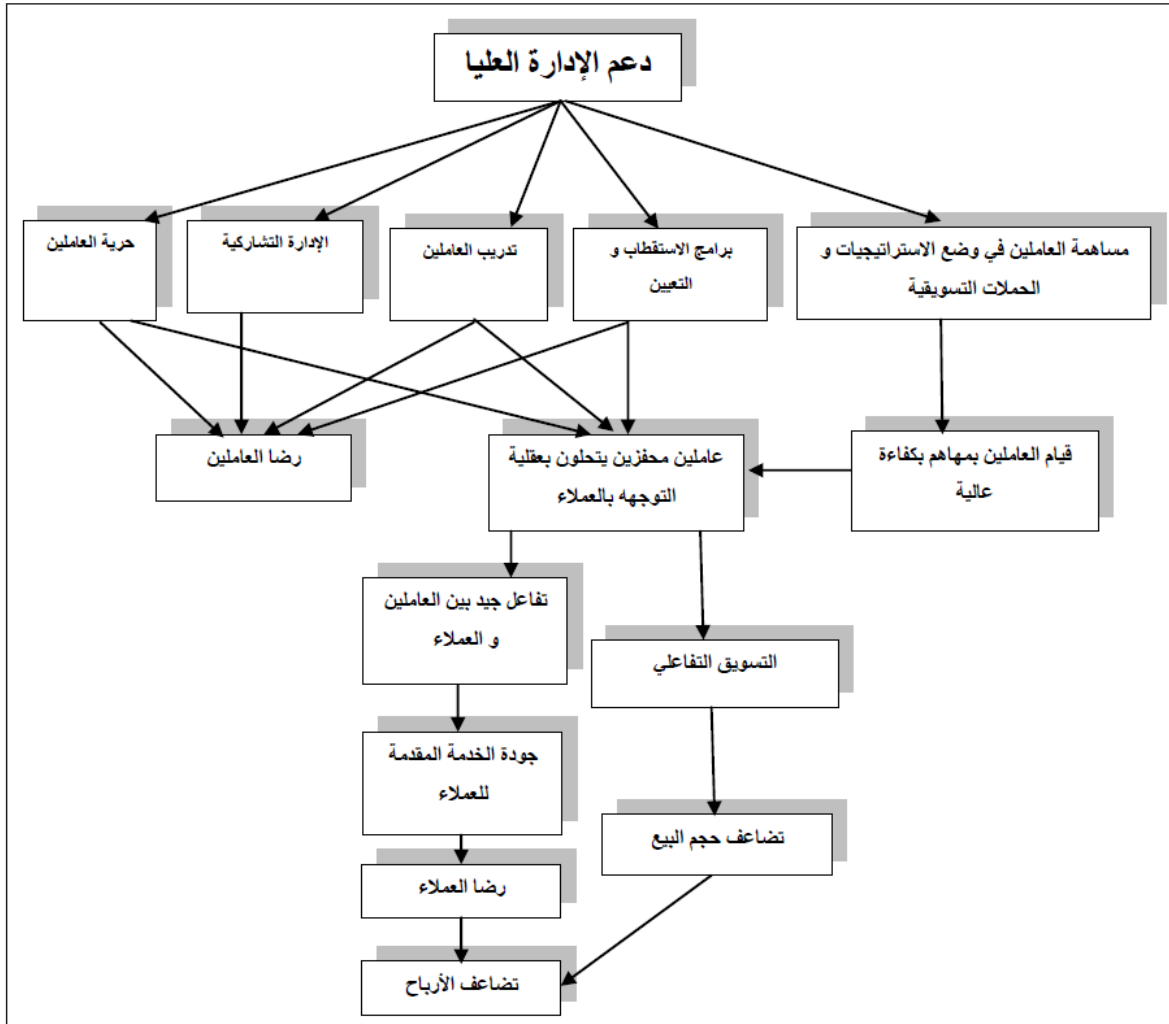
ثانيا : نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990)

قام 1990 Coronos 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، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء وتقديم بجودة عالية، يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح 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، ويتبلور 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 حرجية 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 تنفيذها، من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.

الشكل رقم (3): نموذج Coronooos للتسويق الداخلي



المصدر: أسماء سفيان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، 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 وبالاتماد على نموذجي كل من Berry و Cornoos السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وقدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفا 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 بالعمل ويعتبر النموذج الموضح في الشكل رقم (4) التوجه بالعملاء مدخلاً لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

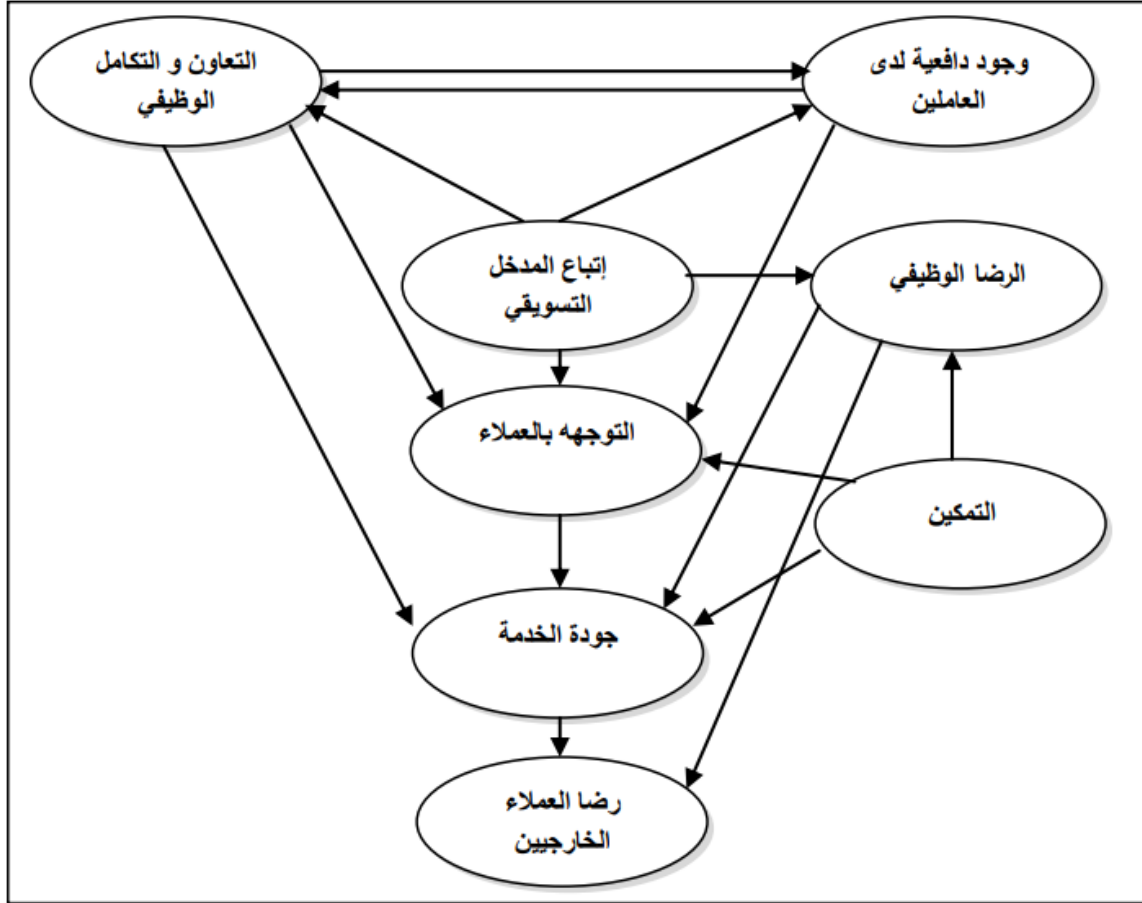
أ- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛

ب- التحفيز؛

ت- التنسيق والتكامل 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

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 واعتمادا على مختلف هذه النماذج وبعض الدراسات السابقة في الموضوع سنحاول التركيز على أهم أبعاد التسويق الداخلي والتي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول: سياسة اختيار العاملين

أولاً: تعريف سياسة الاختيار والتعيين

يعرف (حمود و الخرشة، 2007) سياسة الاختيار والتعيين على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب 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 (الصيرفي، 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 ككل (الصيرفي، 2010، ص 154).
- تفادي 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 نظرا للتكاليف العالية التي قد تتحملها المؤسسة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه (الصيرفي، 2010، ص 154).
- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة (الصيرفي، 2010، ص 154).

المطلب الثاني: تدريب العاملين

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا تكفي عملية اختيار العاملين وإنما يجب تنمية 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، بتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها. أما التدريب من وجهة نظر David king (الصيرفي، 2010، ص 82) العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التكيف بشكل فعال. كما عرف (الصيرفي، 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 لاتقن للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

ثانياً: أهداف التدريب

يتحقق 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 تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يعود إليها وبصورة مستمرة؛
- إكساب لأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي بتطلبها 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 تعبر من خلالها المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف التحفيز

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

أما التحفيز في نظر (الهيبي، 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 السلبي 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 اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي 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 التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف 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 والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا 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 العطروزي (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 أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير 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.

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه؛
- تعريفه بإنتاجها 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 بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه DARLINGTON.M (بوسالم، 2014_2015، ص ص 4،5) حيث يؤكد علي أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد علي صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا، في حين يحدد (احسن، 2015_2016، ص 50) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز (luby, 2006, p. 12) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معني لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، ويرى كل من Lawler & Bown (بوسالم، 2012_2013، ص 7) أن مفهوم التمكين يعتمد علي 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: فبالنسبة 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 الابتكارين لديهم، ويمنحهم 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.

ثانيا: بالنسبة للمؤسسة

تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة 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، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حسما ونجاحا، وتتمكن 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 إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة ومصدر أدائها، باعتبار أن الأداء هو المقياس الذي يعتمد للحكم على فعالية الأفراد في المؤسسة، حيث أن توافر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها. ومن خلال هذا المبحث سنتعرض 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 التعاريف ما يلي:

يقصد بالأداء في نظر (يخلف، 2007، ص 02) ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها، وعلى كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج 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 وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج الذي حققها الفرد.

ومن خلال التعاريف 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 يتصف 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 مسبقا وقبل التطرق إلى أهم هذه المعايير سنحاول تقديم تعريف لتقييم الأداء.

فتقييم 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). وأيضا يقصد بتقييم الأداء الحصول على حقائق أو بيانات عن الأفراد العاملين التي من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه 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 يعد فيها الأداء جيدا ومرضيا أو سيئا 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 ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وكذا أدائهم، وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين ذاتية وتسمى بعناصر الأداء، ومعايير موضوعية وتسمى بمعدلات الأداء (الهييتي، 2005، ص 202).

1. المعايير الذاتية: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا 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 العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما ونوعا؛
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء وقبول التوجيهات وإدراكها؛
- 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: تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل: كمية الإنتاج النوعية السرعة جودة المنتج، فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز. ويفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها والعكس صحيح، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعين معا (حمود و الخرشة، 2007).

المطلب الثالث: أهداف تقييم أداء العاملين

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

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عملية الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الافراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا 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 الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء السياسات المستقبلية 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 وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون ... وتحدد الدرجات مثلاً 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 تفتقر أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف الخصائص عن بعضها البعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقويم، كما يمكن ألا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها (حري، 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، ص393.

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 بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال (حربي، 2014، صفحة 68).

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

العدد	العبارات النمطية	تأشير المقيم		وزن العبارة
		نعم	لا	
1	هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟			
2	هل مواظب على الحضور؟			
3	هل دقيق الملاحظة في العمل؟			
4	هل يتعاون مع زملائه؟			
5	هل يتعاون مع رؤسائه؟			
6	هل يمثل لتعليمات رئيسه؟			
7	هل يبدو بمنظر لائق؟			
8	هل ينجز المهام المطلوبة منه؟			
9	هل يقتصد في استخدام الموارد؟			
10	هل يتصرف بجزم في المواقف الحرجة؟			
	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 إمامهم 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 مئوية في مستويات أداء محددة مختلفة على شكل التوزيع الطبيعي حيث يقسم العاملين إلى مجموعات، على سبيل يطلب من المقيم أن يقيم ما نسبته 40% من العاملين بدرجة متوسط، 10% منهم كمتميزين، 20% بمستوى جيد، 20% بمستوى أقل من المتوسط، 10% غير مقبول أي ضعيف (جودة، 2014، ص ص 260، 261).

ب. طريقة الاختيار الإجباري:

تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، ويقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط واحدة تقيس الصفة المرغوبة في أداء المرؤوس وأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوب فيها في أداء هذا المرؤوس والغير من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهرياً، 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 الاثنتين اللتين تبدو أن كمقياس للصفات المرغوبة، هي التي تعبر عن الصفة المرغوبة، وجملة واحدة فقط من بين الاثنتين اللتين تبدوان كمقياس للصفات غير المرغوبة هي التي تعبر عن الصفات، ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد. وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق (حربي، 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 يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منهما وبذلك ينعدم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.

ج. طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي تركز عليه هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع 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 بالتقييم ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد أي من هذه الوقائع 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 نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد، وتحتاج هذه الطريقة إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيه، وذلك للوقوف على الأعمال التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاقهم وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة (جودة، 2014، ص263).

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 ثلاث خطوات أساسية (جودة، 2014، ص 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 أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيه: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف، حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهم ويقرروا الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها؛

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

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

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين 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

سننتظر 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 (الهيّتي، 2005، ص215):

- ✓ عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع 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 تضییع للوقت 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 سنوياً، ومنها من يقوم بها فصلياً 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 التميز بين العاملين؛
- ✓ عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال؛
- ✓ سوء اختيار إجراءات التقييم، أي عدم قدرة المؤسسة على التميز بين محتويات العملية والمتمثلة في: قياس، تقييم، تقويم؛
- ✓ تأثير عملية التقييم بالقوى والضغوط السالبة 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 تستنتج فقط.

ثانياً: شروط نجاح عملية تقييم أداء المورد البشري

- هناك عدة 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 والمرئوس كان دليل 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 المتفوقين والناجحين يرفضون هذا التقييم الذي يسوي بينهم وبين أصحاب الأداء العاطل؛
 - المرونة والحوار: إن آليات التقييم يجب أن تكون مرنة يسهل استيعابها من قبل الرؤساء والمرئوسين، كما أن الحوار بينهما ومناقشة كل من الطرفين للآخر يجب أن تكون له أهميته، وعلى الرئيس أن يكون منصفاً جيداً للمرئوسين إذ قد تفوته بعض الجوانب التي يلم بها المرئوس ويعيها بشكل أفضل، ويجب هنا أن يطلع المرئوس على التقييم كتابة ويبيدي ملاحظاته بالموافقة أو الرفض على بعض النقاط.

المبحث الرابع: مراجعة الدراسات السابقة

في هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى أهم الدراسات السابقة والتي تطرقت 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 كدراسة 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 ويعززون 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 الكفاء مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

في حين أن دراسة (منير زكريا أحمد 2011) هدفت إلى التعرف علو واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، ومعرفة 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 الإحصائي، 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 ومساهمهم الوظيفي.

التعليق على الدراستين

من خلال النتائج المحصل عليها في الدراستين السابقتين يمكن القول إن سياسة الاختيار الناجحة والمبنية على أسس وإجراءات موضوعية والتي تعتمد على كفاءات تقوم بهذه العملية، تعود بأثر إيجابي على الأداء الوظيفي وهذا ما رأيناه في نتائج الدراستين. وهذا مع اختلاف المدة الزمنية التي أجريت فيهما 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 إبراز 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 نيوني 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، وكننتيجة فرعية وجد أن للتسويق الداخلي كبعد من أبعاد التسويق الداخلي أثراً على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

التعليق على الدراساتين

ومن الملاحظ أن نتائج الدراسات والتي تناولت بعد التدريب الداخلي كانت مختلفة من حيث التأثير على الأداء الوظيفي ويعزى هذا الاختلاف لاختلاف ربما لاختلاف البرامج التدريبية التي تعتمد عليها 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 المديرية 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 تماما 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 النتيجة حيث توصلتا إلى أنه لم يكن هنالك 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 نسيم 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 البواقي، 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 نوعا من الاتصال النازل كما تساهم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية بحكم علاقات الصداقة 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 (محبوبي منصورية 2017) إلى معرفة علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك وحدة تمبيع الغاز المنطقة الصناعية بأرزويو، معتمدة في ذلك على الأسلوب الوصفي التحليلي، اعتمادا على برنامج spss، وقد خلصت نتائج الدراسة الآن هناك أثر للاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ذلك أن الاتصال يؤدي دورا حيويا ومؤثرا 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 للاتصال 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 (محبوبي 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 اذا 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 بعسير، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفات بإدارة التربية والتعليم بعسير 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 الاستمارات 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 يتحسن بشكل كبير عندما يتمتعون بالحرية والاستقلالية والفرص للتأثير في صنع القرار.

التعليق على الدراستين

من خلال مناقشتنا للدراستين السابقتين والتي كانتا تحاولان إبراز أهمية تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، والتي هي بعد من أبعاد دراستنا، نلاحظ اختلاف في الحدود المكانية و الزمانية للدراستين وهو أيضا 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 لآخر 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 إبراز الأهمية الكبيرة والأهداف التي يمكن أن تحقق من خلال معرفة وتطبيق التسويق الداخلي وذلك سواء بالنسبة للعاملين أو للمؤسسة ككل، وذلك من خلال معرفة أهم الأبعاد والنماذج التي يبنى عليها التسويق الداخلي، وذلك بمحاولة التركيز على الجانب الداخلي باعتبار العمال زبائن داخليين تسوق لهم المؤسسة الوظيفة، وذلك من أجل الحصول على أكبر كفاءة وفعالية في الأداء من العمال، والتي تساهم في إنجاح التسويق الخارجي 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 حجماً وأكثر تعقيداً وتعتمد على عناصر بشرية ناضجة، تحتاج المؤسسة إلى نظاماً ناضجاً لتقييم أدائها يساعد في الاستفادة المثلى منهم.

وكما تم التطرق أيضاً 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 ولتوضيح وإظهار المعلومات أكثر، تم أخذ عمال مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله كمجتمع لدراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين، وذلك بتربص تطبيقي لدراسة مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، حيث تمت الدراسة على مستوى مراكز البريد المنتشرة في الولاية، حيث تم توجيه 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 شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـبريد الجزائر، وفي هذا المبحث سنتطرق لتعريف هذه المؤسسة اعتمادا 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 أيضا في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقطة بصور 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 يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذا 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 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منح ترخيص انتقالي إلى متعامل يسمى "اتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة واستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

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

ثانيا: 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 فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛
- تلعب دور محرك للاقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الاستثمار؛

- استغلال كل النشاطات 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 النشاطات الملحقه والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛
- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛
- إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها 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 تماشياً مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛
- الإشراف على تنفيذ 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 ثلاث مستويات:
- المديرية العامة والهياكل 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.

أولاً- 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 السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين 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 الأجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتتفيذ.

1-1- مديريات الدراسات:

- أ- **مديريات الدراسات لتحسين النوعية:** ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:
- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل 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 للخاص 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- **مديرية الدراسات الاستراتيجية، التخطيط والتنظيم:** تعمل هذه المديرية على ترجمة استراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير 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 وتتكفل 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 واختلاس الأموال؛
 - تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمية والمحلي.
- هـ- **مديرية الدراسات لشؤون الدولية، التعاون والشؤون 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 الجهوية؛
 - تسير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
 - إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص احترام النصوص القانونية؛
 - تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.
- و- **مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات:** تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في استغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا بـ:
- الإثبات والتحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر واتصالات الجزائر؛
 - صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات ومتابعة امتلاكاتها؛
 - المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الاستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
 - إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والاستثمارات خاصة بريد الجزائر؛
 - إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الاستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-2- المديرية المركزية:

- أ- **مديرية المصالح البريدية:** تتكفل هذه المديرية بالسر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛
- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛
 - تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وبيد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛
 - إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

- تنفيذ نصوص الاتفاقيات البريدية والاتفاقيات الثنائية 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: تتكفل هذه المديرية بـ:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)؛

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة 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 ثلاث مديريات فرعية.

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية بـ:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

- تأطير مختلف الهياكل والهياديين 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:

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

هـ - مديرية الموارد البشرية: وتتكفل المديرية بـ:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية؛

- السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛

- المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

- إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

و-المديرية التجارية: تتكفل 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 وخدمات المصالح المالية؛

- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن؛

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة.

ج- مديرية الإعلام الآلي: وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛

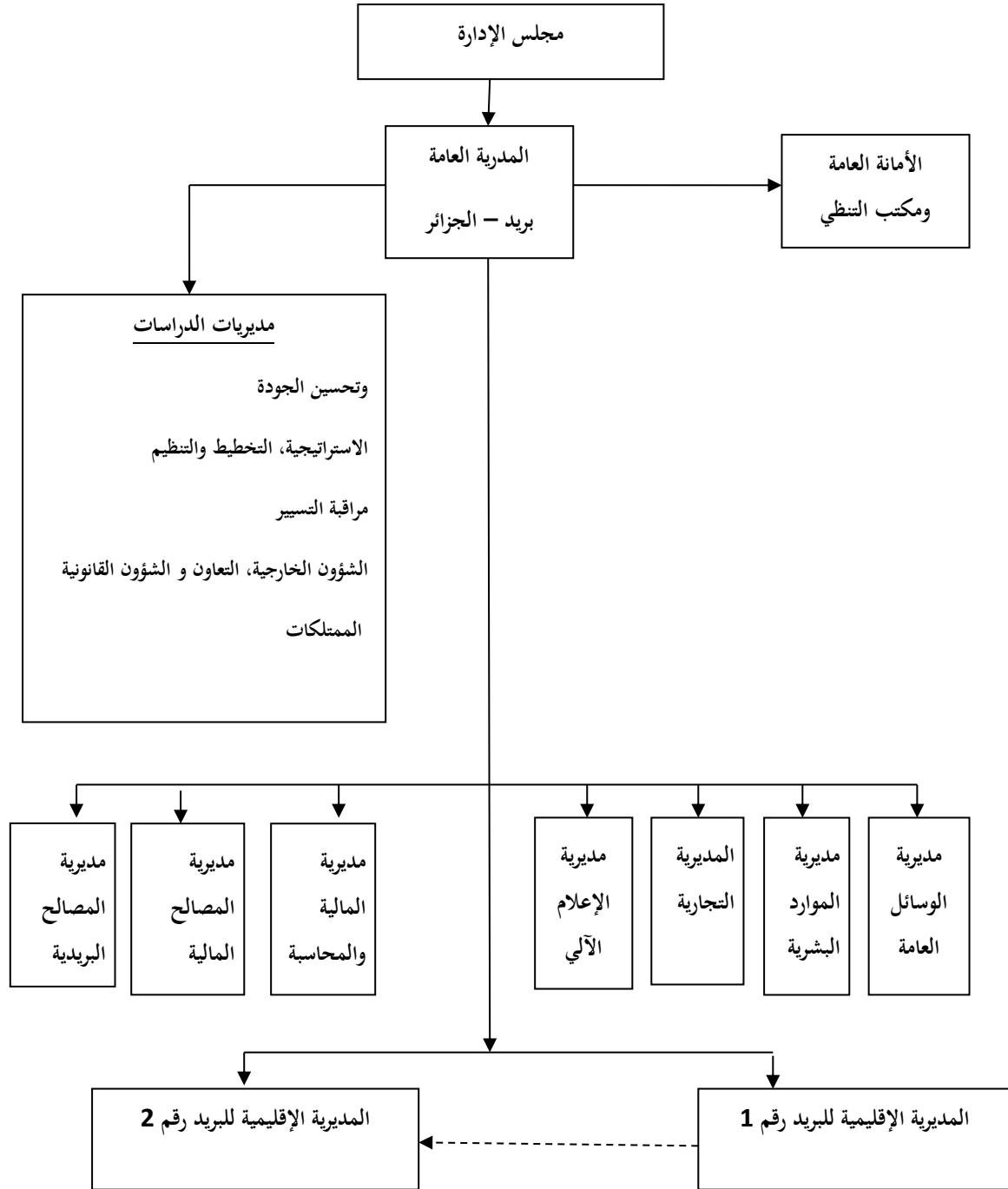
- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛

- 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 لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية.



المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: نشاطات مديرية وحدة البريد الولاية ميله

أولاً: تقديم وحدة البريد الولائية

على غرار باقي الوحدات الولائية الخمسين المتواجدة عبر التراب الوطني، أصبحت مديرية وحدة البريد لولاية ميله تابعة مباشرة للمديرية العامة البريد الجزائر 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 ميله

- عدد مكاتب البريد يقدر بـ 66 مكتب بريدي، زائد شباكين ملحقين، واحد على مستوى المركز الجامعي والآخر بالتكنة العسكرية بالتلازمة؛
- 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 ميله من خلال 68 نقطة (66) مكتب بريدي زائد شباكين ملحقين). تقوم بتقديم خدماتها لتعداد سكاني يقدر بـ 223 850 نسمة موزعين عبر 32 بلدية.

تقدر الكثافة البريدية على مستوى الولاية بـ 12500 أي أن كل مكتب بريدي يقدم خدماته لـ 12500 نسمة، أما فيما يخص الكثافة حسب الشبائيك فالمؤسسة تحصي 250 شباك بريدي منها، 150 فقط مستغلة، أي أن كل شباك بريدي يخدم 68 56 نسمة وهو ما يمثل الكثافة البريدية حسب الشباك على مستوى الولاية.

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

جدول رقم (06): الكثافة البريدية لبلديات ولاية ميله

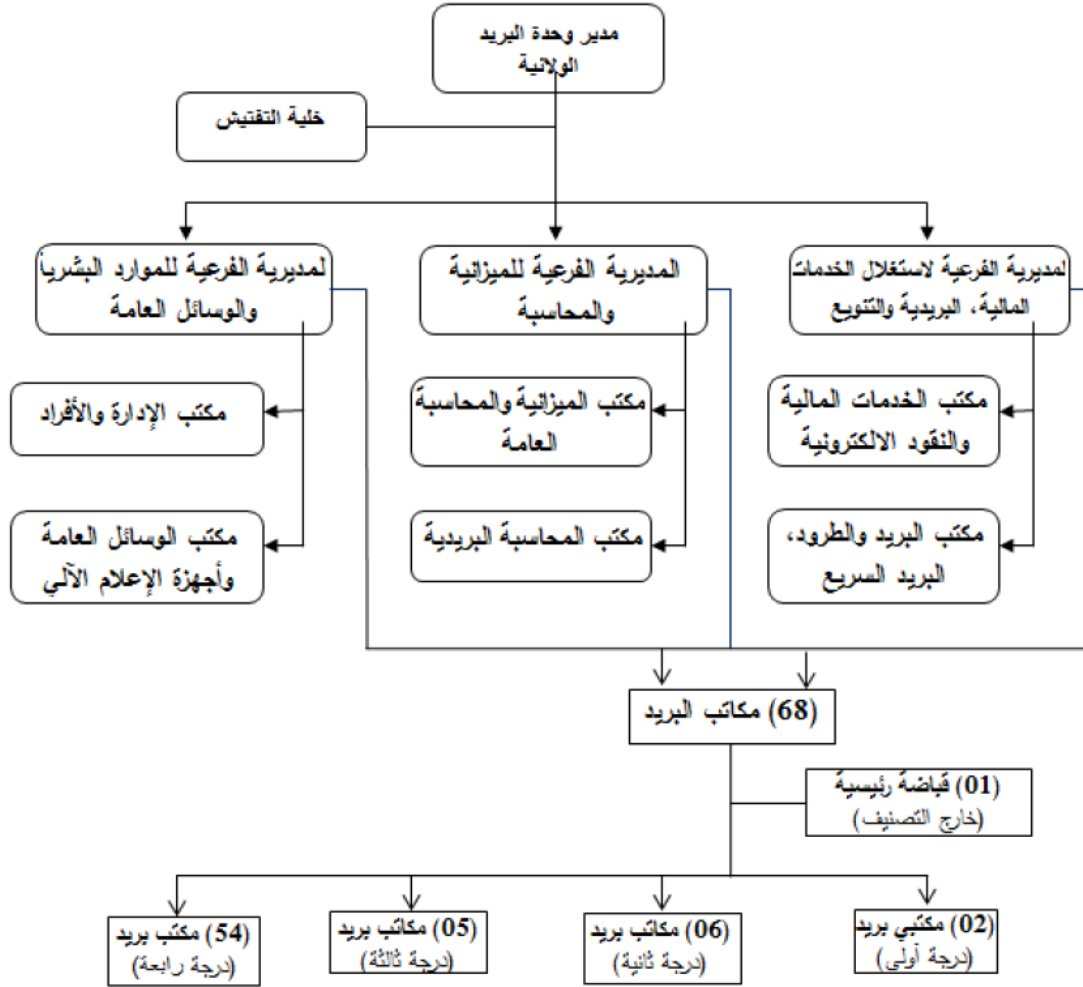
البلدية	تعداد السكان	عدد مكاتب البريد	عدد الشبابيك	الشبابيك المستغلة	الكثافة البريدية	كثافة الشبابيك
ميلة	73986	5	31	21	14797	3523
شلفوم العيد	93629	6	23	19	15605	4928
تاجنانت	62051	3	14	8	20684	7756
فرجيوة	54276	4	23	14	13569	3877
التلاغمة	54132	3	8	7	18044	7733
القرارم	45939	2	8	6	22970	7657
وادي العثمانية	45523	4	11	8	11381	5690
الرواشد	29488	2	7	4	14744	7372
سيدي مروان	25781	2	4	4	12891	6445
ترعي باينان	25706	2	7	3	12853	8569
مينار زارزة	24580	2	4	3	12290	8193
عين ببيضاء	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
زغاية	19411	1	3	2	19411	9706
تسدان حدادة	18504	1	4	2	18504	9252
أحمد رشدي	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 أخطوف	13104	1	2	1	13104	13104
حمالة	12244	2	4	3	6122	4081
دراحي بوصلاح	11463	1	1	1	11463	11463
يحي عبد	11232	1	2	1	11232	11232
تبيرقنت	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: اعتمادا 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 وفقا لهيكل تنظيمي موضح في الشكل رقم (06) الموالي:

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



المصدر: اعتمادا 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 ولائي له السلطة الهرمية على كامل المستخدمين، تتكفل بما يلي:

- ضمان إدارة الحسابات المالية لمديرية الوحدة الولائية؛

- 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 وتنشيط السياسات التجارية حول منتوجات 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 والتنوع:

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 للزائن؛
- 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 هيكل المؤسسة يساعد على إثراء لوحة القيادة.

➤ المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة: تتمثل مهامها في:

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

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

- تنفيذ ومتابعة برنامج التجهيز المتعلق بالهيكل التابعة لوحدة البريد الولائية (الوسائل المادية، التجهيزات، وسائل النقل، المطبوعات اللازمة لاستغلال الخدمات)؛
- تنفيذ البرامج المتعلقة بالبناء وإعادة التهيئة لمكاتب البريد؛
- تسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص نشاطات وحدة البريد الولائية 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 الولائية؛
- 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 زبائنهم 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 (Hons serie) ؛
- 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:

- القبضة 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) مكاتب 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 ووجد 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 ب: 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 وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".

وعادة ما يتم اللجوء إلى العينة اختصاراً للوقت والجهد والمال، وبالرغم من ذلك فلا بد أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي تسحب منه، وإلا فلا يصدق على المجتمع ما صدق على العينة.

وقمنا بحساب عينة الدراسة بالاعتماد على معادلة رينشارد جيكر 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 اعتمدنا في دراستنا على عينة من (190) مفردة.

المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، 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 الديمغرافية 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 الممارسة 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 ومختصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم، 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 لأداة 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 تنتمي 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

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	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

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	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

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	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

العبرة	درجة الارتباط بالمحور	العبرة	درجة الارتباط بالمحور
الأولى	0.740**	السادسة	0.261**
الثانية	0.581**	السابعة	0.160**
الثالثة	0.288**	الثامنة	0.570**
لرابعة	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)

المجال	معامل ألفا
الاستبيان ككل	0.65

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 تتدرج 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 الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي 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 أوافق بشدة؛

- من 1.8 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق؛

- 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 تنتمي إليه.
- **اختبار ألفا كرونباخ:** وذلك لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- **اختبار كولمغروف-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	التكرار	النسبة المئوية%
	ذكر	75	39.5
	أنثى	115	60.5

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد 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	التكرار	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 الطالبان بالاعتماد 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 تواليا 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 العملية: بحيث كانت حسب نتائج الدراسة على النحو التالي:

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

العامل	الفئة	التكرار	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 ال 5 سنوات حيث قدرت نسبتهم بـ (55.3%) متبوعين 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 ال 20 سنة فقد قدرت 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 لبعد (سياسة اختيار العاملين) حسب متوسطات الموافقة

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يمثل الجدول أعلاه نتائج تحليل البعد الأول من أبعد التسويق الداخلي والمتمثل في (سياسة اختيار العاملين)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.85) وانحراف قدر بـ (0.98)، مما يعني أنه حقق 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 الاختيار حرة ونزيهة فكانت منخفضة حيث قدر وسطها الحسابي بـ (2.47).

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

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

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 الحسابي 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 لبعء تدريب العمال حيث نلاحظ أن العبارة الرابعة والتي تعني بمنح الأهمية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية حققت موافقة منخفضة عموما مقارنة بالعبارات الأخرى لنفس البعد وذلك بمتوسط (2.28) وبانحراف معياري قدر بـ (1.32).

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

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الابداع والتميز لدى الكفاءات	2.89	1.44	متوسط
02	يساهم نظام الأجور المطبق في المؤسسة في زيادة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاجية	2.45	1.18	متوسط
03	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف 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 لبعد (الاتصال الداخلي) حسب متوسطات الموافقة

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج تحليل البعد الثاني من أبعد التسويق الداخلي والمتمثل في (الاتصال الداخلي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 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 الحسابية بين (2.63 و 2.83) وانحراف تراوح بين (0.93 و 1.23).

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

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	تفوض المؤسسة كافة الصلاحيات للكفاءات بالتصرف عند وجود مشكلة ما	2.79	1.01	متوسط
02	يمكن للكفاءات التعبير عن آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم بثقة عالية	2.2	1.1	منخفض
03	تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف	1.88	0.91	منخفض
04	تعطي المؤسسة قدرا كافيا من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة	2.58	1.09	متوسط
	التمكين	2.36	0.67	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 أيضا أن عبارتان حازت على موافقة متوسطة وعبارتان بموافقة منخفضة.

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

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى 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 بتقييم 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 ب (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

قمنا ولأجل اعتماد وتطبيق نموذج الانحدار المتعدد باستخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف

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

الجدول رقم (24): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample 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	الاستبانة ككل

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 (المحسوبة T) 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 الإحصائي والمبينة 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 ($\text{sig}=0.00$) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية 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 لتدريب 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 والمبينة 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 %)، وحيث بلغ مستوى المعنوية ($\text{sig}=0.025$) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية والتي تدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على أدائهم في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة، وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية 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
التحفيز	5.131	0.181	0.00

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي والمبينة 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 الدلالة $(0.05) \leq \alpha$ ، 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 الدلالة 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 الدلالة 0.05 للاتصال الداخلي على أداء العمال لدى مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميلة.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال 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
الاتصال الداخلي	0.222	0.01	0.824

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أعلاه 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 (sig=0.824) 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 (المحسوبة T) معامل الانحدار B مستوى المعنوية sig

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

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول أعلاه 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 (sig=0.790) 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
التسويق الداخلي	0.35	0.017	0.722

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

تظهر نتائج التحليل الإحصائي 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 $\alpha \leq (0.05)$ ، في حين بلغت قيمة معامل الانحدار والذي يحدد قيمة الأثر بـ (0.017) وهذا ما يعني أن الزيادة بقيمة احدة 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

أولاً: النتائج

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

1. كشفت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر لولاية ميله، ونعزو هذه النتيجة إلى عدم إدراك أهمية أبعاد التسويق من عمال مؤسسة بريد الجزائر محل الدراسة، وهذا ما يختلف مع نتيجة (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 ميله، ونعزو 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 ميله، وتعود هذه النتيجة لمعرفة 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 ميله، وهذا راجع لرؤية العاملين ما يعود به التحفيز من أهمية كبيرة على أدائهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يختلف مع نتيجة 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 ميله، وربما هذا راجع إلى رؤية العمال أنه ما من تأثير كبير للاتصال الداخلي عليهم داخل المؤسسة، وهو ما يختلف مع دراسة (باهي نسيم 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 ميله، ونعزو 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 يتطابق مع دراسة (عسيري الضامن 2015) والتي خلصت في نتائجها إلى وجود تأثير لبعد التمكين على أداء العاملين في المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة.

ثانيا: 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 إهمال 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 بأجراء دراسات أخرى للتسويق الداخلي ومختلف أبعاده، وذلك من أجل زيادة كفاءة العاملين وفعاليتهم والقدرة على الابتكار.

خلاصة الفصل الثاني:

يعد هذا الفصل تدعيماً 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 وتقريرها 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

العلماء

الخطاتمة عامة:

بعد تناولنا واستعراضنا للجوانب النظرية لكل من موضوعي التسويق الداخلي والأداء الوظيفي التي انبثق منها المفهومان، والذان لم ينشأ من فراغ، بل انطلقا من مجموعة من النظريات والمفاهيم الإدارية المتطورة التي تشكل في مجموعها أدبيات كل من التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

من خلال النظر للتسويق الداخلي تبين لنا بأنه عملية صالحة للبحث والتعمق في مستوياته وخصائصه لأجل معرفة أبعاده ومقوماته ومختلف خطوات تجسيده، وكذا نماذج دراسته، حيث تعددت الإتجاهات والزوايا التي تم من خلالها تناول مفهوم التسويق الداخلي مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، 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 في بقاء المنظمة وتحقيقها لأهدافها على المدى الطويل، فهو يساهم في زيادة كفاءة وفعالية العاملين والاحتفاظ بالكفاءات و تدريبها، وذلك من أجل الوصول الى أعلى مستوى في أداء العاملين، والذي هو بدوره يساهم في الوصول الى تحقيق رغبات الزبائن و تلبيةها 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 تنافسية 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 يتصف 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 الجزائر وهذا منذ إلغاء المديرية 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 ميله، 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 ميله 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 ميله.

وفي ظل نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم مجموعة من المقترحات يمكن لمؤسسة بريد الجزائر أن تأخذ بها من خلال ضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التسويق الداخلي والأهمية الكبيرة التي يعود بها التسويق الداخلي عليهم وعلى المؤسسة، وكذلك ضرورة الاهتمام ببُعدي الاتصال الداخلي والتمكين، والتي أثبتت الدراسة عدم وجود تأثير لهما على أداء العاملين، وعدم اهتمال الاهتمام 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 المواضيع مثل التسويق الداخلي، والأداء الوظيفي، هي مواضيع لا بد على المؤسسات في شتى المجالات وليس الخدمية فقط الاهتمام بها، والعمل على تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع بالعربية

1. الكتب

1. أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. جاري ديسلر، 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 العلق، تسويق 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 مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 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 قدري 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 المعترف 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 والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

2. أبو بكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، إدارة 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 خيضر، بسكرة، 2017.

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

6. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الدورد 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 ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.

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

10. عبد الله حمد محمد الجاسسي، 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 وتقييم 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 المحجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر)، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010.
14. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
15. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية)، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية، 2005.
16. منصورية محبوبي، 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 ماجستير، 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. نسيمه 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 مهيدي، أم البواقي، 2016.
20. نور الدين شنوفي تفعيل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2005.

21. نور الهدى قسمية، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، قسم علوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
22. وفاء خنيفر، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2014.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Carole eagle luby .(2006) .a case study of psychological empowrment 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 retaling. 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 .Europeen 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 الملاحق

الملحق رقم (01)

الاستبيان

المركز الجامعي ميله

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 ميله - " 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 الطالبان:

تحت إشراف:

خالد سوايح

الأستاذ: ركيمة 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 ☐ أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

4- الخبرة العملية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني:

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

الرقم		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
اختيار العاملين					
1	سياسات الاختيار و التعيين تم وضعها وفقا لأسس و معايير علمية سليمة				
2	سياسات الاختيار و التعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة				
3	سياسات الاختيار و التعيين تضمن المنافسة الحرة و النزاهة لجميع المترشحين				
4	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المترشحين				
التدريب					
1	تركز الإدارة على التدريب و التطوير المستمرين كأساس لاكتساب المهارات العلمية المتنوعة				
2	توضع البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة				
3	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب (برامج عالمية، خيارات أجنبية)				
4	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تربية 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 الأجور 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 الى تحفيزهم بما بخدم المؤسسة				
الاتصال الداخلي					
1	تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم				
2	تنظر 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 الجديد				
التمكين					
1	تفوض المؤسسة كافة الصلاحيات للكفاءات بالتصرف عند وجود مشكلة ما				
2	يمكن للكفاءات التعبير عن آرائهم ،أفكارهم و مقترحاتهم بثقة عالية				
3	تشرك المؤسسة عمالها في بناء ووضع الخطط و الاستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف				

4	تعطي المؤسسة قدرا كافيا من الحرية للعمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة				
---	--	--	--	--	--

الجزء الثالث: أداء العاملين

وأخيرا هذه مجموعة من العبارات والتي تعبر عن متغير الأداء الوظيفي، ويرجى محاولة الإجابة الدقيقة بعد قراءة العبارات جيدا وشكرا لكم.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	لدى العمال معلومات كافية عن العمل تكفل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية					
2	يهتم الموظفون بجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن					
3	يحاول الموظفون انجاز 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 المسؤولية في العمل					
10	يحاول العمال عدم ارتكاب الأخطاء عند أدائهم لعملهم					

الملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظة	الأساتذة المحكمين
تعديل بعض العبارات، و تعديل الجانب الشكلي للاستبيان	الدكتور أبو بكر بوسالم
إفادتنا ببعض العبارات من استتيانه الخاص ب أطروحته للدكتوراه	الدكتور ياسر مرزوقي
إعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات المؤدية إلى نفس المعنى.	الدكتور محمود سمايلي
إعادة صياغة و ضبط بعض العبارات	الدكتور محمود بوالصباغ

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

			اختبار	سياسات الإختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأحسن ومعايير علمية سليمة	سياسات الإختيار والتعيين تحقق اختيار أحسن الكفاءات لشغل الوظائف المتوفرة	سياسات الإختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والفرصة لجميع المترشحين	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع 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 الإختيار والتعيين تم وضعها وفقا لأحسن ومعايير علمية سليمة	Coefficient de corrélation	,557**	1,000	,391**	,503**	,242**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190	190
	سياسات الإختيار والتعيين تحقق اختبار 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 الإختيار والتعيين تضمن المنافسة الحرة والفرصة لجميع المترشحين	Coefficient de corrélation	,731**	,503**	,569**	1,000	,328**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,000
		N	190	190	190	190	190
	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع 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	Coefficient de corrélation	1,000	,581**	,518**	,480**
Tau-B de Kendall		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	Coefficient de corrélation	,581**	1,000	,630**	,110
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,073
		N	190	190	190	190
	تؤضع البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة	Coefficient de corrélation	,518**	,630**	1,000	,029
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,637
		N	190	190	190	190
	تعتمد المؤسسة برامج متطورة للتدريب (برامج عالمية، خيارات أجنبية)	Coefficient de corrélation	,480**	,110	,029	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,073	,637	.
		N	190	190	190	190
	تمنح الأولوية للموظفين في الاستفادة من تریصات تكوينية خارج المؤسسة على أساس الكفاءة	Coefficient de corrélation	,465**	,064	-,007	,229**
		Sig. (bilatéral)	,000	,291	,906	,000
		N	190	190	190	190

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

4. معامل ارتباط كاندال للبعد الثالث (التحفيز)

Corrélations						
	التحفيز	Coefficient de corrélation	1,000	,592**	,779**	,632**
Tau-B de Kendall		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
	توفر المؤسسة نظم الحوافر والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى الكفاءات	Coefficient de corrélation	,592**	1,000	,514**	,337**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	190	190	190	190
	يساهم نظام الآجور المطبق في العمل ونحسن الإنتاجية	Coefficient de corrélation	,779**	,514**	1,000	,596**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,000
		N	190	190	190	190
	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز العمال بمختلف أنواع الحوافر مادية كانت أو معنوية على أدائهم الجيد	Coefficient de corrélation	,632**	,337**	,596**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.
		N	190	190	190	190
	يؤدي تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين إلى تحفيزهم بما يقدم المؤسسة	Coefficient de corrélation	,173**	-,195**	-,004	-,040
		Sig. (bilatéral)	,003	,001	,941	,510
		N	190	190	190	190

** La corrélation est sionificative au niveau 0.01 (bilatéral).

5. معاملات ارتباط كاندال للبعد الرابع (الاتصال الداخلي)

Corrélations						
	الاتصال		الاتصال	تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات ونوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم	تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة الإتصال الأكثر تأثيراً على الربائ	تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للإتصال بالعاملين
Tau-B de Kendall		Coefficient de corrélation	1,000	,521**	,505**	,640**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
تقوم الإدارة بتوزيع المعلومات ونوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم		Coefficient de corrélation	,521**	1,000	,287**	,331**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000
		N	190	190	190	190
تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم وسيلة الإتصال الأكثر تأثيراً على الربائ		Coefficient de corrélation	,505**	,287**	1,000	,168**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	.	,005
		N	190	190	190	190
تستخدم الإدارة أساليب تقنية وحديثة للإتصال بالعاملين		Coefficient de corrélation	,640**	,331**	,168**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,005	.
		N	190	190	190	190
تقوم الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة		Coefficient de corrélation	,306**	,021	-,020	,255**
		Sig. (bilatéral)	,000	,733	,739	,000
		N	190	190	190	190

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

6. معاملات ارتباط كاندال للبعد الخامس (التمكين)

Corrélations						
	التمكين		التمكين	تفوض المؤسسة كافة الصلاحيات للوكلاء بالتصرف عند وجود مشكلة ما	يمكن للوكلاء التعبير عن آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم بشفافية عالية	تشرك المؤسسة عملها في بناء ووضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف
Tau-B de Kendall		Coefficient de corrélation	1,000	,238**	,580**	,605**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	190	190	190	190
تفوض المؤسسة كافة الصلاحيات للوكلاء بالتصرف عند وجود مشكلة ما		Coefficient de corrélation	,238**	1,000	-,100	-,180**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,106	,005
		N	190	190	190	190
يمكن للوكلاء التعبير عن آرائهم، أفكارهم ومقترحاتهم بشفافية عالية		Coefficient de corrélation	,580**	-,100	1,000	,427**
		Sig. (bilatéral)	,000	,106	.	,000
		N	190	190	190	190
تشرك المؤسسة عملها في بناء ووضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية من أجل تحقيق الأهداف		Coefficient de corrélation	,605**	-,180**	,427**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,005	,000	.
		N	190	190	190	190
تفوض المؤسسة قرا كاهيا من الحرية للمال من أجل أداء أعمالهم بالطريقة المناسبة		Coefficient de corrélation	,762**	,003	,429**	,548**
		Sig. (bilatéral)	,000	,965	,000	,000
		N	190	190	190	190

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

قائمة الملاحق

7. معاملات ارتباط كاندال للمتغير التابع الأداء

Corrélations													
			الاناء	في العمل معلومات كافية عن العمل تكفي لهم أداء عملهم بكفاءة عالية	يتم الموظفون بصورة الخدمات العامة في الرياض	يداول الموظفون إصدار أعمالهم تأخير وقت ممكن	ظروف العمل الحالية حديثة وساعد على الأداء الفعال	أداء العاملين هو العدد الرئيسي لشاح المؤسسة	تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ العمل على مختلف المستويات بدرجة متنوعة ذات فعال	تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ العمل على مختلف المستويات بدرجة متنوعة ذات فعال	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت العاملين بهدف تحسين الأداء	في العمل الإحتفاء المؤجلة في العمل	يداول العمال عدم تأخير الإحتفاء عند تأخير لعملهم
Tau-B de Kendall	الاناء	Coefficient de corrélation	1,000	,074	,581**	,288**	,335**	,524**	,261**	,160**	,075	,219**	,178**
		Sig. (bilatéral)	.	,193	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,201	,000	,002
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	في العمل معلومات كافية عن تعمل لهم أداء عملهم بكفاءة عالية	Coefficient de corrélation	,074	1,000	-,089	-,486**	-,132*	,082	,014	,048	,265**	-,203**	-,308**
		Sig. (bilatéral)	,193	.	,164	,000	,030	,180	,819	,446	,000	,001	,000
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	يتم الموظفون بصورة الخدمات العامة الى الرياض	Coefficient de corrélation	,581**	-,089	1,000	,465**	,154*	,386**	,001	,055	,013	,305**	,004
		Sig. (bilatéral)	,000	,164	.	,000	,016	,000	,993	,406	,843	,000	,950
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	يداول الموظفون إصدار أعمالهم تأخير وقت ممكن	Coefficient de corrélation	,288**	-,486**	,465**	1,000	,107	,071	-,029	-,002	-,093	,244**	,264**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	.	,079	,238	,633	,974	,139	,000	,000
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	ظروف العمل الحالية حديثة وساعد على الأداء الفعال	Coefficient de corrélation	,335**	-,132*	,154*	,107	1,000	,205**	,101	-,005	-,210**	-,111	,061
		Sig. (bilatéral)	,000	,030	,016	,079	.	,001	,103	,939	,001	,082	,328
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	أداء العاملين هو العدد الرئيسي لشاح المؤسسة	Coefficient de corrélation	,524**	,082	,386**	,071	,205**	1,000	,023	,003	-,040	,302**	-,057
		Sig. (bilatéral)	,000	,180	,000	,238	,001	.	,715	,960	,528	,000	,358
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	تقوم إدارة المؤسسة بتنفيذ الشحائع بين العاملين على مختلف المستويات بدرجة متنوعة ذات فعال	Coefficient de corrélation	,261**	,014	,001	-,029	,101	,023	1,000	-,087	-,001	,063	,001
		Sig. (bilatéral)	,000	,819	,993	,633	,103	,715	.	,178	,984	,328	,986
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	تقوم إدارة المؤسسة بتغيير أداء العاملين بصفة دائمة ومتنوعة	Coefficient de corrélation	,160**	,048	,055	-,002	-,005	,003	-,087	1,000	-,022	,013	-,152**
		Sig. (bilatéral)	,007	,446	,406	,974	,939	,960	,178	.	,736	,841	,020
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء	Coefficient de corrélation	,075	,265**	,013	-,093	-,210**	-,040	-,001	-,022	1,000	-,399**	-,236**
		Sig. (bilatéral)	,201	,000	,843	,139	,001	,528	,984	,736	.	,000	,000
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	في العمل الإحتفاء الكافي المؤجلة في العمل	Coefficient de corrélation	,219**	-,203**	,305**	,244**	-,111	,302**	,063	,013	-,399**	1,000	,223**
		Sig. (bilatéral)	,000	,001	,000	,000	,082	,000	,328	,841	,000	.	,001
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
	يداول العمال عدم الإحتفاء عند تأخير لعملهم	Coefficient de corrélation	,178**	-,308**	,004	,264**	,061	-,057	,001	-,152**	-,236**	,223**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,002	,000	,950	,000	,328	,358	,986	,020	,000	,001	.
		N	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

8. البيانات الشخصية

		الجنس			
		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	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	74	38,9	38,9	38,9
	سنة 40 الى 30 من	86	45,3	45,3	84,2
	سنة 50 الى 40 من	18	9,5	9,5	93,7
	سنة 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

الاختبار و التعيين

		تم والتعيين الاختيار سياسات ومعايير لأسس وفقا وضعها سلمية علمية	والتعيين الاختيار سياسات الكفاءات أحسن اختيار تحقق المتوفرة الوظائف لشغل	والتعيين الاختيار سياسات الحررة المنافسة تضمن المرشحين لجميع والنزاهة	عادلة معايير وفق التوظيف يتم المرشحين لجميع
N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,2421	2,7526	2,4684	2,9474
Ecart type		1,14749	1,21144	1,22434	1,52488

التدريب

		التدريب على الإدارة تركز كأساس المستمرين والتطوير العلمية المهارات لاكتساب المتنوعة	وفقا التدريبية البرامج توضع الموجودة الوظيفية للاحتياجات المؤسسة في	متطورة برامج المؤسسة تعتمد عالمية، برامج (للتدريب (أجنبية خيارات	في للموظفين الأولوية تمنح تكوينية تريضات من الإستفادة أساس على المؤسسة خارج الكفاءة
N	Valide	190	190	190	190
	Manquant	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	المطبق الأجور نظام يساهم	تكريم على المؤسسة تعمل	الإيجابية المنافسة تشجيع يؤدي
		البرامج من وغيرها والمكافآت	المرغية زيادة في المؤسسة في	أنواع بمختلف العمال وتحفيز	بما تحفيزهم إلى العاملين بين
		الكفاءات	الإنتاجية وتحسين العمل في	الجيد أدائهم على	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

		المعلومات بتوزيع الإدارة تقوم	على العاملين إلى الإدارة تنظر	تقنية أساليب الإدارة تستخدم	العاملين بتزويد الإدارة تقوم
		بشكل العاملين إلى وتوصيلها	الأكثر الإتصال وسيلة أنهم	بالعاملين للإتصال وحديثة	المتعلقة الضرورية بالمعلومات
		ومنتظم دوري	الزيائن على تأثيرا		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

		كافة المؤسسة تفوض	عن التعبير للكفاءات يمكن	في عمالها المؤسسة تشرك	من كافيأ قدرأ المؤسسة تعطي
		للكفاءات الصلاحيات	ومقترحاتهم أفكارهم أرأنهم،	الخطط ووضع بناء	أداء أجل من للعمال الحرية
		ما مشكلة وجود عند بالتصرف	عالية بنقطة	من المستقبلية والإستراتيجيات	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	الخدمات جودة الموظفون يهتم	إنجاز الموظفون يحاول	جيدة الحالية العمل ظروف	المحدد هو العاملين أداء
		عملهم أداء لهم تكفل العمل	الزيائن إلى المقدمة	يمكن وقت بأقصر أعمالهم	الفعال الأداء على وتساعد	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

الآداء Statistiques

	ارتيكاد عدم العمل يحاول لعملهم أدايتهم عند الأخطاء	الكافي الإستعداد العمال لدى العمل في المسؤولية لتحمل	تحسين يهدف للعمالين مكافآت الآداء	أداء بتقييم المؤسسة إدارة تقوم ومستمرة دائمة بصفة العمالين	بتشجيع المؤسسة إدارة تقوم على العمالين بين التعاون تحقيق بغية المستويات مختلف فعال أداء
N	190	190	190	190	190
Valide	0	0	0	0	0
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7947	3,7526	2,2421	2,3895	2,9632
Ecart type	,79347	,67210	,80627	,69457	,86905

10. اختبار التوزيع الطبيعي (كلمغروف سميرنوف)

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

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Basée sur 10000 tables échantillonnées 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 : الآداء

b. Prédicteurs : (Constante), التمكن, التدريب, الاتصال, التحفيز

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	3,339	,223		,000
	اختيار	,169	,037	,534	,000
	التدريب	-,090	,040	-,220	,025
	التحفيز	-,181	,035	-,493	,000
	الاتصال	,010	,043	,020	,824
	التمكين	,010	,039	,022	,790

a. Variable dépendante : الاداء