

جامعة أمحمد بوقرة \_ بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق الخدمات

الموضوع:

دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين

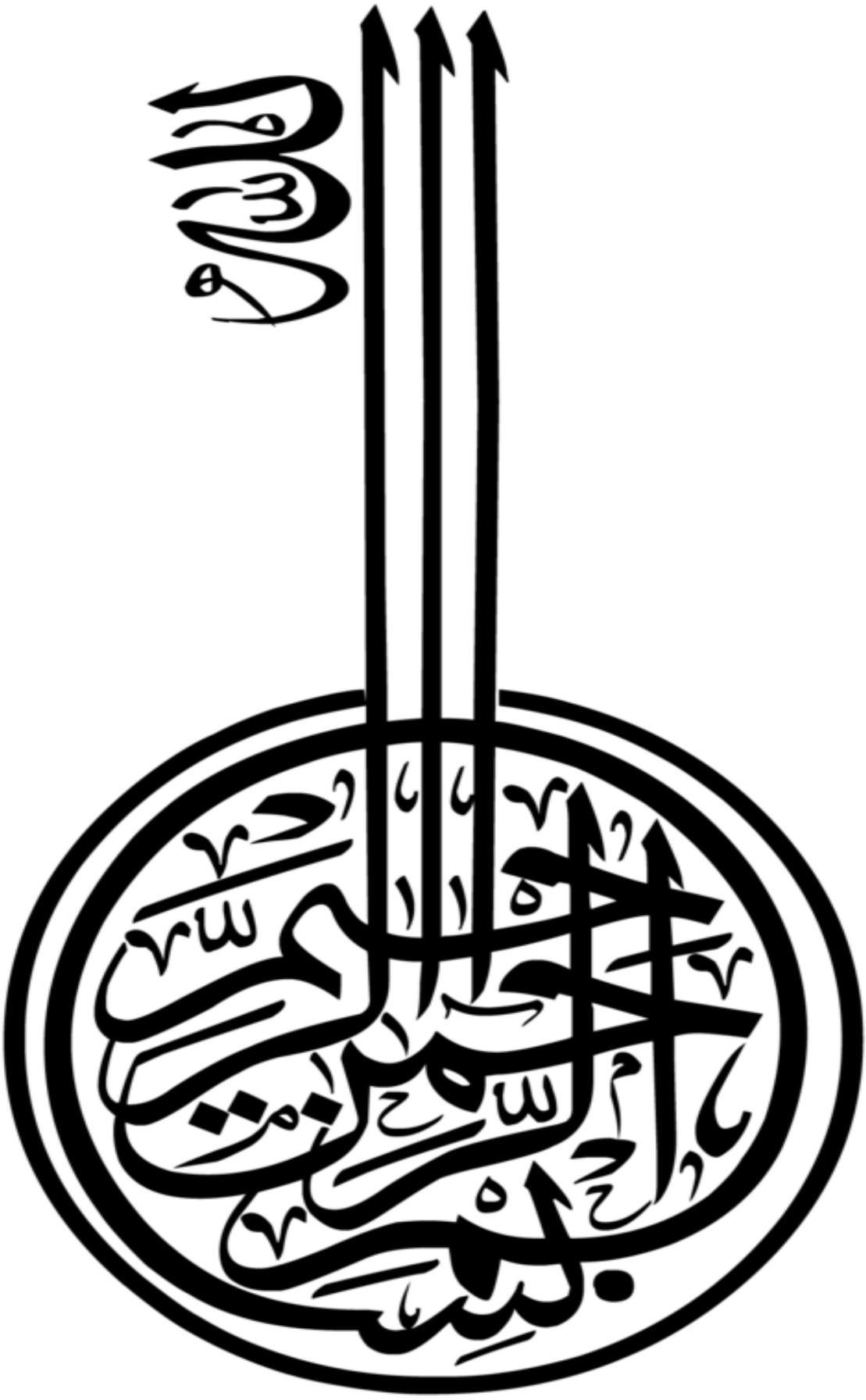
دراسة ميدانية للمعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية

INPED

تحت إشراف الأستاذ:  
د/عبد المجيد أونيس

من إعداد الطلبة :  
- عبد العزيز بوعلام  
- حسين مروان

السنة الجامعية: 2023/2022م



## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى اللذين كانا أصحابا الفضل بعد الله فيما وصلت اليه... إلى  
أعز وأحب الناس إلى قلبي... والدي الحبيب رحمه الله وأدخله فسيح جناته  
ووالدي الحبيبة حفظها الله.

والى أبنائي، وائل والاء حفظهم الله.

والى الأستاذ المشرف البروفيسور عبد المجيد أونيس زاده الله علما ومعرفة.

إلى جميع الأساتذة الكرام من كانوا سندا لي في مشواري الدراسي.

إلى دفعة ماستر تسويق خدمات 2023 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، قسم العلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، والى كل من أعاننا

من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل والى كل طالب علم.

بوعلام

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من كانا أصحابا الفضل بعد الله فيما وصلت إليه... إلى أعز وأحب الناس إلى قلبي... والدي الحبيب ووالدتي الحبيبة حفظهما الله ورعاهم.  
والى عائلة حسين كل باسمه حفظهم الله.

والى الأستاذ المشرف البروفيسور عبد المجيد أونيس زاده الله علما ومعرفة.  
إلى جميع الأساتذة الكرام من كانوا سندا لي في مشواري الدراسي.

الى دفعة ماستر تسويق خدمات 2023 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير، قسم العلوم التجارية جامعة امحمد بوقرة بومرداس، والى كل من أعاننا  
من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل والى كل طالب علم.

مروان

# شُكْرُكَ يَا رَبِّ

بقلب خاشع نسجد للواحد الأحد الذي مدنا بالقوة لمواصلة هذا العمل،  
فالحمد لله نعمده ونستعينه على فضله وعطائه ونسأله أن يرزقنا العلم  
النافع والعمل الصالح.

وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من  
ساعدنا في هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف عبد المجيد أونيس  
الذي لم يدخر جهدا لمساعدتنا في انجاز هذا العمل وعلى نصائحه الثمينة  
وتوجيهاته القيمة.

كما نتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان أعضاء اللجنة المناقشة الأساتذة  
الأفاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة وتقييم هذه المذكرة.

دون ان ننسى كل اساتذتنا في طور الماستر تسويق الخدمات.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للمديرة العامة للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية  
الصناعية السيدة عصماني فوزية التي لم تتردد عن تقديم المساعدة لنا.  
وكل من وجهنا وشجعنا وساعدنا ولو بكلمة طيبة.

نشكركم جزيل الشكر وجزاكم الله خيرا.

بوعلام ومروان

# فهرس المحتويات

الرقم	الفهرس الرئيسي	الصفحة
1	الإهداء	
2	الشكر	
3	الفهرس	
4	فهرس الجداول والأشكال	
5	مقدمة عامة	أ
6	الفصل الأول: التسويق الداخلي	01
7	تمهيد	02
8	المبحث الأول: مدخل للتسويق	03
9	المطلب الأول: مفهوم التسويق	03
10	المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق	04
11	المطلب الثالث: وظائف التسويق	07
12	المطلب الرابع: أهداف التسويق	10
13	المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي	11
14	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره	11
15	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها	16
16	المطلب الثالث: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي	17
17	المطلب الرابع: عناصر المزيج التسويقي الداخلي	19
18	المبحث الثالث: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي, أهدافه و علاقته ببعض المفاهيم	20
19	المطلب الأول: ابعاد التسويق الداخلي	20

24	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي	20
29	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي	21
30	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية	22
35	خلاصة	23
35	الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء العاملين	24
36	تمهيد	25
37	المبحث الأول: ماهية الأداء, مكوناته و العناصر المؤثرة فيه	26
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء	27
39	المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه	28
44	المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة الأداء	29
46	المطلب الرابع: مستويات الأداء ومحدداته	30
48	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين	31
49	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم أداء العاملين	32
51	المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين	33
55	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين	34
61	المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم أداء ومتطلبات نجاحها	35
63	المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي	36
64	المطلب الأول: علاقة التدريب بأداء العاملين	37
66	المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين	38
69	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين	39
69	خلاصة	40
70	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية	41

70	تمهيد	42
70	المبحث الأول: تقديم عام للمعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية INPED	43
70	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة محل الدراسة	44
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	45
82	المطلب الثالث: مهام ونشاط المؤسسة محل الدراسة	46
84	المبحث الثاني: دراسة واقع التسويق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة	47
84	المطلب الأول: التعداد الكلي لعمال المؤسسة محل الدراسة	48
88	المطلب الثاني: التقديم والتعليق على الاستبيان	49
115	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة	50
117	خلاصة	51
120	خاتمة عامة	52
128	قائمة المراجع	53
134	قائمة الملاحق	54

# فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مفهوم التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.	13
2	يمثل عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة	25
3	نموذج طريقة التدرج البياني.	55
4	نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء	56
5	التعداد الكلي للعمال حسب الصفة القانونية في العمل	84
6	التعداد الكلي للعمال حسب الاقدمية في العمل	85
7	التعداد الكلي لعمال و حسب الفئة العمرية	86
8	التعداد الكلي للعمال حسب تقسيم الوظائف	87
9	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	93
13	توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية في العمل	94
14	الوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة	95
15	قياس الاتصال غير الرسمي بين أفراد العينة والإدارة	96
16	التعاون بين كل مصالح المؤسسة	97
17	تسهيل انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفين لأداء وظائفهم	98
18	قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها	99
19	مشاركة العمال في دورات تكوينية	100

101	الفرص المتاحة أمام العاملين للتدريب	20
102	درجة الاستمرارية للبرامج التدريبية	21
103	نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالشركة	22
104	قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد	23
105	مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل	24
106	مدى الشعور بالرضا على المكافآت المقدمة للعامل	25
107	نسبة الثناء والشكر عند بذل جهد في تقديم خدمة متميزة	26
108	نسبة الشعور بالعدالة في نظام الترقيات	27
109	قياس الانصاف في النظام التحفيزي المطبق في المؤسسة	28
110	نسبة الاهتمام بالنشاطات التي يتضمنها عمل العامل	29
111	نسبة رضى الإدارة علي قدرة العامل في انجاز المهام الموكلة إليه	30
112	نسبة الحرية في اختيار طريقة تنفيذ عمل العامل لعمله	31
113	نسبة التميز في العمل	32
114	نسبة تشجيع العامل من قبل الرئيس المباشر	33

# فهرس الأَشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
67	علاقة الحوافز بالأداء	1
75	الهيكل التنظيمي الحالي	2
76	الهيكل التنظيمي لمدرية التعليم و الاتقان	3
77	الهيكل التنظيمي لمدرية الاستشارة و مساعدة المؤسسات	4
78	الهيكل التنظيمي لمدرية الإدارة و المالية	5
79	الهيكل التنظيمي لمدرية إقامة المتربصين	6
80	الهيكل التنظيمي العام للمعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية	7
90	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
91	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	9
92	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
93	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	11
94	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية في العمل	12
95	الدائرة النسبية للوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة	13
96	الدائرة النسبية لقياس الاتصال غير الرسمي بين أفراد العينة والإدارة	14
97	الدائرة النسبية للتعاون بين كل مصالح الشركة	15
98	الدائرة النسبية لتسهيل انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم	16
99	الدائرة النسبية لقياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها	17
100	الدائرة النسبية لمشاركة العمال في دورات تكوينية من قبل المؤسسة	18
101	الدائرة النسبية للفرص المتاحة أمام العاملين للتدريب	19
102	الدائرة النسبية لدرجة الاستمرارية للبرامج التدريبية	20

103	الدائرة النسبية لنوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالشركة	21
104	الدائرة النسبية لقياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد	22
105	الدائرة النسبية لمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل	23
106	الدائرة النسبية لمدى الشعور بالرضا على المكافآت المقدمة للعامل	24
107	الدائرة النسبية لنسبة الثناء والشكر عند بذل العامل جهدا في تقديم خدمة متميزة	25
108	الدائرة النسبية لنسبة الشعور بالعدالة في نظام الترقيات	26
109	الدائرة النسبية لقياس العدل في النظام التحفيزي المطبق في المؤسسة	27
110	الدائرة النسبية لنسبة الاهتمام بالنشاطات التي يتضمنها عمل العامل	28
111	الدائرة النسبية لنسبة رضى الإدارة على قدرة العامل في انجاز المهام الموكلة إليه	29
112	الدائرة النسبية لنسبة الحرية في اختيار طريقة تنفيذ العامل لعمله	30
113	الدائرة النسبية لنسبة التميز في عمل العامل	31
114	الدائرة النسبية لنسبة تشجيع العامل من قبل الرئيس المباشر	32

# فهرس الأَشكال

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
135	الاستبيان	1
145	بطاقة تقييم الخدمة	2
146	بطاقة تقييم أداء العامل فئة التحكم و التنفيذ	3
147	بطاقة تقييم أداء العامل فئة الإطارات ذو المسؤولية	4
148	بطاقة تقييم أداء العامل فئة الإطارات بدون المسؤولية	5
149	بطاقة تبين بعض منتوجات المعهد	6

# مقدمة عامة

## مقدمة

تعد وظيفة التسويق في عصرنا الراهن، عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية. لأن وظيفة التسويق ليست بالوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخلين في سوق داخلي، ولقد أدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي، لأن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا الزبائن، لأن رضا الزبائن الخارجين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين. كما يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهدافها وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمؤسسة، وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل بالمؤسسة.

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

## 1. الإشكالية:

بناء على ما سبق تظهر لنا الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الخدمية؟**

وقصد الإلمام بمختلف جوانب هذه المشكلة برزت أهمية الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالتسويق الداخلي، وما هي أهدافه والمزايا التي يمنحها؟
- 2- ما هي مختلف إجراءات التسويق الداخلي، وما هو أثرها على أداء العاملين؟
- 3- ما المقصود بأداء العاملين، وما هي مختلف محددات ومعوقات أداء العاملين؟
- 4- كيف يمكن للتسويق الداخلي التأثير على أداء العاملين؟

## 2-فرضيات الدراسة:

- نسعى انطلاقا من نموذج الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:
- يعتبر التدريب من عناصر التسويق الداخلي الذي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين؛
  - يعتبر التحفيز من عناصر التسويق الداخلي الذي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين؛
  - تعتبر ثقافة الخدمة من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين؛
  - تعتبر الاتصال الداخلي من عناصر التسويق الداخلي التي لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء العاملين .

## 3- أهمية البحث:

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 للعملاء 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 هذا البحث أهميته من خلال حداثة موضوع التسويق الداخلي وعدم إعطاء المؤسسات وخاصة منها الجزائرية بأهمية هذا الموضوع. بالإضافة أن أهمية هذه الدراسة تتبع من أهمية القطاع الخدمي باعتباره قطاع مؤثر على اقتصاديات الدول، وبالتالي يجب على الدول أن تشجع هذا القطاع وتتميمته وتكريس فكرة تحسين أداء العاملين من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي.

#### 4- أهداف الدراسة.

- يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه الدراسة هو توضيح الأثر الذي يتعلق بالتسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن هذا الهدف تتفرع الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة ;
  - ✓ التعرف على واقع التسويق الداخلي بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية;
  - ✓ التعرف على واقع أداء العاملين بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية;
  - ✓ معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير أكثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة;
  - ✓ تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتحصل عليها;
  - ✓ دعم وتعزيز الروح المعنوية والدافعية والالتزام الوظيفي عند العاملين;
  - ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمحتويات هذا العمل النظري والتطبيقي.

#### 5- حدود البحث:

**البعد الزمني:** يتوافق سياق التحليل مع تحولات العولمة المتسارعة والمتداخلة فيما بينها وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيات المعلومات، وفي ظل المنافسة الكبيرة بين المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء، حيث حددت فترت الدراسة من شهر فيفري الى غاية شهر ماي 2023 وكانت مدة الدراسة حوالي أربعة أشهر.

**البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة بإجراء تريض وطرح استبيان على موظفين المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية وعلى المستوي:

1- الداخلي والتمثل في إطارات المؤسسة محل الدراسة (الموظفون - مقدمو الخدمة - باعتبارهم سوقا داخليا ووظائفهم منتجات).

ب- وإلى مجموعة الموظفين الإداريين باعتبارهم مستقبلو الخدمة لتعاملهم المباشر والمستمر مع مسؤوليهم لمعرفة مدى رضاهم عما يتقدم لهم من منتجات أو خدمات.

#### 6- المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها واثبات صحة الفرضيات السابقة من عدمها، استخدمنا في بحثنا طريقتين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي.

■ **الأسلوب الوصفي التحليلي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الثانوية للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجالات العلمية المحكمة، بغرض توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

■ **الأسلوب المسحي التحليلي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الأولية للدراسة، وذلك بإعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (90) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

#### 7- خطة البحث:

لمعالجة الموضوع ارتأينا أن تشمل دراستنا دراسة نظرية ممثلة في فصلين وأخرى ميدانية ممثلة بفصل واحد تسبقهم مقدمة عامة وتعقبهم خاتمة عامة ونتائج المتواصل إليها مدعومة باقتراحات والتوصيات لنختم بالآفاق المستقبلية للموضوع، حيث عالجتنا في الفصل الأول التسويق الداخلي

وقد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث لأول الى مدخل للتسويق والمبحث الثاني الى ماهية التسويق الداخلي وصولا الى المبحث الثالث والآخر ابعاد وإجراءات التسويق الداخلي، أهدافه وعلاقته ببعض المفاهيم.

اما الفصل الثاني جاء بعنوان علاقة التسويق الداخلي بتحسين أداء العاملين ويضم هو الاخر ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء مكونات والعناصر المؤثرة فيه والثاني بعنوان تقييم أداء العاملين اما الثالث يتمثل في علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي.

اما الفصل الثالث ارتأينا ان يكون تطبيقيا للوقوف على الحقائق الميدانية لعينة من عمال المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية وربطها بالجانب النظري لاستكشاف واستخراج نقاط التوافق والاختلاف لتحليلها واستخلاص النتائج منها.

وقد قسمناه مبحثين حيث تطرقنا في المبحث لأول إلى تقديم عام للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED.

ومن خلال المبحث الثاني تطرقنا لدراسة واقع التسويق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

التسويق الداخلي

**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 تلبية 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.

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة، يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها.

ومن أجل الإحاطة بمفهوم التسويق الداخلي وأهميته تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للتسويق؛

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي؛

المبحث الثالث: ابعاد وإجراءات التسويق الداخلي، أهدافه وعلاقته ببعض المفاهيم.

**المبحث الأول: مدخل للتسويق.**

رغم اختلاف مجالات ممارسة التسويق إلا أنها تحقق هدفين رئيسيين تمثل القاسم المشترك بين جميع المؤسسات سواء كانت تقدم سلع مادية أو منتجات خدمية، فالهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات العملاء وكسب ولأهم ورضاهم، والهدف الثاني هو تحقيق التنافسية والربحية للمؤسسة مع التركيز على تحقيق رفاهية ومصلحة المجتمع ككل.

**المطلب الأول: مفهوم التسويق.**

إن كلمة تسويق Marketing مشتقة من المصطلح اللاتيني Mercatos والذي يعني السوق وهذا المصطلح اللاتيني بدوره مشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر. بالرغم من أن التسويق قد نشأ بنشوء التبادل التجاري منذ القدم، وبالرغم من تطور دراسات التسويق إلا أنه لا يوجد إجماع على مفهوم التسويق، ففي عام 1960 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفا تقليديا للتسويق يركز على النقل المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك كما يلي:

"التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.<sup>1</sup>

ويقدم الأستاذ فيليب كوتلر "رائد المدرسة الحديثة في التسويق تعاريف متعددة للتسويق أبرزها تعريفه لعام 2005 بأن التسويق هو: العملية الاجتماعية والإدارية التي يحصل الأفراد والمجموعات على حاجاتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين.<sup>2</sup> بأنه: كافة الأنشطة المصممة لتوليد وتسهيل أي عملية تبادل تستهدف "Stanton" كما عرفه إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية.<sup>3</sup>

التسويق كما يلي: هو عملية خلق وتوزيع وترويج "pride & ferrell" ويعرف الأستاذين وتسعير السلع والخدمات والأفكار اللازمة للقيام بعمليات التبادل التي تؤدي إلى ارضاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار.<sup>1</sup>

1- محمد امين علي أسس التسويق مؤسسة الوراقة للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن سنة 2012 ص 24.

2- نظام موسي سويدان التسويق المعاصر دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى الأردن 2010 ص 34 .

3- هاني حامد الضمور تسويق الخدمات دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية الأردن 2004 ص 52.

كما أعادت الجمعية الأمريكية اقتراح تعريف آخر للتسويق سنة 2007 بعد قيامها بجمع عددا كبيرا من أعضاء الجمعية من الأكاديميين والممارسين المحترفين، وقد توصلت الى التعريف التالي :

التسويق هو ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسات والأفراد والذي يعمل من خلال أو ضمن مجموعة المؤسسات والعمليات لإيجاد، واتصال، وتسليم وتبادل عروض السوق والتي لها قيمة لكل من الزبائن والعملاء والمسوقين والمجتمع ككل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للتسويق.

يرى العديد من المختصين ومن بينهم" فيليب كوتلر "أن التطور الذي مر به التسويق في المؤسسة يتلخص في خمس مراحل متتالية تعبر كل مرحلة منها عن توجه المؤسسة في إدارتها لعملية التبادل وهذه المراحل هي

### المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي.

تتميز هذه المرحلة بندرة المنتجات وقلة تنوعها لذا فإن المستهلكين عادة ما كانوا على استعداد لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه ومنه يكمن الدور الأساسي لمدراء المؤسسات ذات التوجه الإنتاجي في البحث عن كفاءة الإنتاج العالية وتخفيض التكاليف ورفع فعالية التوزيع، وهذا التوجه يصبح أكثر أهمية في حالتين هما:

- زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها حيث تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب؛

- عندما تكون تكاليف الإنتاج مرتفعة ويكون اهتمام الإدارة العليا منصبا على العمل على

تخفيض التكلفة من خلال زيادة الإنتاجية<sup>3</sup>.

1- محمد امين علي - مرجع سبق ذكره ص 26.

2- نظام موسي سويدان علي - مرجع سبق ذكره ص35.

3- محمد فريد الصحن نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعة، مصر، سنة 2004 ص 34.

**المرحلة الثانية: المفهوم السلعي.**

يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل تلك المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء، مما يعني أنه يجب على المؤسسة التركيز على جودة منتجاتها والعمل على تحسينها من وقت لآخر تماشياً مع الفلسفة التي مفادها أن "المنتج الجيد يبيع نفسه".<sup>1</sup>

هذا المفهوم أدى إلى ما يسمى بالقصور في الفكر التسويقي "Marketing Myopia" حيث ركزت المؤسسة جهودها على تقديم المنتج في أعلى جودة ممكنة والعمل على تطويرها وتحسينها باستمرار دون أن تأخذ بعين الاعتبار التغير المحتمل في أذواق ورغبات المستهلكين إلى منتجات جديدة.

**المرحلة الثالثة: المفهوم البيعي.**

تقوم المؤسسة في ظل تطبيق هذا المفهوم ببيع ما تم إنتاجه من سلع من خلال التركيز على عنصري التوزيع والترويج عن طريق التوسع في شبكات أو قنوات التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، وتخصيص مبالغ أكبر لإنفاقها على البيع الشخصي والإعلان والدعاية وتنشيط المبيعات باستخدام مختلف الوسائل المتاحة، ويبدو هذا منطقياً، لأن المؤسسة قامت بإنتاج سلعها دون التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين عليها، وبناء عليه لا بد من إقناع المستهلكين بشرائها، وذلك بواسطة البرامج الترويجية المكثفة، ومن الجدير بالذكر أن العديد من المؤسسات في البلدان العربية مازالت تطبق هذا المفهوم، بالرغم من الآثار السلبية الواضحة والملموسة المترتبة على تطبيقه.

1- نظام موسي سويدان علي شفيق إبراهيم حداد تسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر الأردن سنة 2006 ص 31.

**المرحلة الرابعة: المفهوم التسويقي.**

في ظل تطبيق هذا المفهوم، تقوم المؤسسة بإنتاج ما يمكن تسويقه عن طريق تحديد رغبات وحاجات المستهلكين المستهدفين، ثم تصميم المزيج التسويقي الذي يتفق مع هذه الحاجات والرغبات التي تم تقديرها استنادا إلى دراسات وبحوث التسويق. ولقد برز دور مدير التسويق في ظل تطبيق هذا المفهوم كضرورة استراتيجية عملية وتنظيمية في المؤسسات، حيث تم تحويل بعض المهام التخطيطية والتنفيذية التي كانت ملقاة على عاتق الإدارات الأخرى كالإنتاج والمالية إلى إدارة التسويق التي أصبح دورها في ظل تطبيق هذا المفهوم مركزيا على اعتبار أن المؤسسات هي مؤسسات تسويقية هدفها الأساسي إنتاج ما يمكن تسويقه من أفكار أو سلع أو خدمات، وأصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليين على الخطط بكافة أنواعها في المؤسسات في البلدان المتقدمة، في حين مازالت معظم المؤسسات في البلدان العربية غارقة في تطبيق المفهوم البيعي بالرغم من النتائج السلبية المترتبة على تطبيقه.

**المرحلة الخامسة: المفهوم الاجتماعي للتسويق.**

يعد هذا المفهوم من المفاهيم المعاصرة في عالم التسويق التي تؤكد على ضرورة قيام المؤسسة الإنتاجية ببيان حاجات ورغبات المستهلكين، ثم العمل على إشباعها بأفضل صورة ممكنة آخذة بالحسبان رفاهية ومصالح المستهلك والمجتمع بآن واحد. ظهر المفهوم الاجتماعي للتسويق بسبب الشكوك حول مدى ملائمة المفهوم التسويقي مع الظروف الحالية، وخاصة بالنسبة لعمليات التأثير السلبي في البيئة وصحة أفراد المجتمع والموارد الطبيعية.

ولتطبيق هذا المفهوم الاجتماعي للتسويق، يتوجب على رجال التسويق في المؤسسة الإنتاجية القيام بعملية الربط بين العوامل الثلاث التالية عند وضع السياسات والخطط والبرامج التسويقية:

- اشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- تحقيق رفاهية المجتمع؛
- تحقيق الربحية للمؤسسة.

ويبين الواقع التطبيقي، أن العديد من المؤسسات في بلدان مختلفة من العالم حققت في ظل تطبيق هذا المفهوم زيادات ملحوظة في أرقام مبيعاتها وأرباحها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف التسويق

يمكن للتسوق أن يؤدي مجموعة من الوظائف ونورد أهمها فيما يلي :

- المساهمة في تحديد نقاط القوى والضعف في المؤسسة وصولاً إلى تحديد الفرص التسويقية المتاحة والتحديات أو المشاكل التي يجب تفاديها أو حلها؛
- المساهمة في تحديد الأهداف العامة للمشروع بالإضافة إلى تحديد الأهداف التسويقية لكل وحدة عمل داخل المؤسسة المكونة من عدة وحدات أو التي يوجد بها مزيج تسويقي سلعي يضم أكثر من سلعة؛
- تحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها بواسطة بحوث التسويق ونظم المعلومات وذلك لتقديمها على شكل نتائج يمكن من خلالها اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تصميم وتنفيذ كافة المنتجات والدراسات الميدانية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين أو الظروف الصناعة بشكل عام؛
- تحديد كافة السياسات المرتبطة بتحديد الماركة للسلعة أو الخدمة وجميع الخدمات والضمانات التي يفضل تقديمها كخدمات مصاحبة للسلع المباعة بالإضافة إلى تحديد إحصام وألوان وأشكال العبوات ؛

1- محمد امين السيد علي مرجع سبق ذكره ص 21-23.

- تعديل المزيج التسويقي لبعض المنتجات التي تعاني، بالإضافة إلى إلغاء المنتجات الفاشلة والتي تحقق الخسارة المالية للمؤسسة مع العمل على تقديم سلع جديدة تشبع حاجات ورغبات واذواق جديدة لدى المستهلكين؛
- تحليل فاعلية أو ربحية منافذ التوزيع المتاحة للسلع المطروحة واختيار الأنسب منها للمؤسسة من جهة ولمصالح المستهلكين من جهة أخرى؛
- تحليل أشكال المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والبيانات؛
- تحديد أهداف الترويج وأدواته المناسبة لكل سلعة أو الخدمة على حدة، بالإضافة إلى اختيار توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية المراد توجيهها إلى المستهلكين في الأسواق<sup>1</sup>؛
- تحديد السياسات والبرامج التسويقية المناسبة لمختلف المؤسسات العامة والخاصة؛
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى وعلى ضوء نتائج التحليل الوقفي الشامل؛
- تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري ومنتظم؛
- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل الشركة وبطريقة تكاملية وبالتنسيق مع الأقسام الأخرى؛
- إجراء اختيارات السوق للسلع الجديدة بهدف التعرف على مشاعر المستهلكين المحتملين نحوها؛
- تعديل السلع الحالية وإلغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك وبطريقة علمية ومتدرجة؛

محمد العبيدات وآخرون: إدارة المبيعات، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الثالثة 1999، ص 211-

- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير السياسات المناسبة للتسعير والموافقة مع أهداف الشركة من جهة ومع إمكانيات وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى، وذلك بهدف وضع هياكل سعرية تتفق مع إمكانيات شراء المتاحة وظروف تنافسية؛
- تحديد أهداف ترويج وأدواته الممكن استخدامها، واختيار توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق؛
- قياس مدى فعالية الإعلان بهدف إعادة تقييم لمحتوى البرامج الإعلامية؛
- تصميم وتنفيذ كافة الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين وظروف الصناعة بشكل دوري ومنتظم؛
- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعالجة المشاكل التسويقية تعاني منها بعض الجهات والأقسام داخل الشركة؛
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق وسياسات المناسبة لي تسعير المتوافقة مع أهداف الشركة من جهة ومع إمكانيات و توقعات المستهلكين من جهة أخرى؛
- تطوير وتنفيذ افضل الاجراءات لمناولة و نقل و تخزين السلع التي تم صنعها و الرقابة عليها لضمان سير العملية الانتاجية و التسويقية المرتبطة بتوزيع السلع التي يتم إنتاجها؛
- تحديد انواع و محتوى مختلف الوسائل التنشيط المبيعات كالمسابقات و المعارض و غيرها مع تحديد مواعد و كيفية استخدامها كما هو مؤلف في دول المتقدمة صناعيا و تسويقيا.

#### المطلب الرابع: أهداف التسويق.

##### أولا: أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك.

إن النشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية إلى جانب النشاط الإنتاجي، فبتكاملهما يصلان بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، التي تتمثل في الوصول إلى الهدف النهائي وهو إنتاج

السلع بالموصفات والجودة المطلوبة وتقديمها للمستهلكين بالسعر وفي المكان المناسبين، إذن فالتسويق يحقق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمستهلك تتمثل في <sup>1</sup> :

- الرفع من المستوى المعيشي للأفراد في المجتمع؛
  - خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة؛
  - إنتاج السلع بالموصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلك بالسعر وفي المكان المناسبين؛
  - خفض أسعار المنتجات بأسلوب تسويقي ممتاز يمكن كل مستهلك من اقتصاد مبلغ ما، واستخدامه في شراء أصناف وأنواع أخرى من المنتجات.
- تتحقق هذه الأهداف بتكامل مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بالمؤسسة كإمكانياتها واستراتيجياتها أو ما يرتبط بالمستهلك كمستوى الدخل لديه.

### ثانياً: أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة.

يمكن إظهار أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية<sup>2</sup> :

- تحقيق الأرباح الناتجة عن عملية البيع؛
- المحافظة على المركز التنافسي وتنمية حصة المؤسسة في السوق؛
- تشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو، وهذا عن طريق التنبؤ برغبات وحاجات الزبائن؛
- يهدف إلى بقاء المؤسسة واستمراريتها، فهو يعمل بشكل مستمر لتحقيق هذا الهدف عن طريق نظام المعلومات التسويقية.

1- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، مصر سنة 1998 ص 54.

2- محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره ص 53.

### المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي

ارتبط مفهوم التسويق الداخلي بالتسويق بصفة عامة فلا يمكن التعامل معه على أنه مفهوم منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي فالمفهوم التسويقي إذا ما تم فهمه وتطبيقه بشكل ملائم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي يمكن لرجال التسويق الاعتماد عليها لفهم التسويق الداخلي، لذلك فإن عدم التطبيق الجيد للمفهوم التسويقي يعيق ويصعب عملية القيام بالتسويق الداخلي.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

قبل التطرق إلى التطور الذي شهده مفهوم التسويق الداخلي ستقوم باستعراض أهم تعاريف التسويق الداخلي.

#### 1-تعريف التسويق الداخلي

لقد تعددت واختلفت التفسيرات والتعاريف الخاصة بالتسويق الداخلي، مما أدى إلى تطوره وساهم في تنوع الأنشطة التي تم وضعها جميعا تحت مظلة هذا المفهوم، لذلك سنستعرض بعض التعاريف الأكثر شيوعا. وبناءا على هذا، يمكن القول بأن:

التسويق الداخلي هو<sup>1</sup>: " فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم".

- كما عرفه بيرري (Berry) على أنه<sup>2</sup> " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة و بالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة "

1- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008، ص 151.

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

هذا التعريف يشير إلى اعتبار العاملين بالمؤسسة زبائن يتم دراسة وتلبية حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مميزة تحقق الرضا الزبون الخارجي، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة في الأخير.

يعرف التسويق الداخلي بأنه: "نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات والوظيفة لزيادة الفعالية التنظيمية"

كما عرف: " بأنه أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي «وطبقاً لهذا التعريف فإنه ينظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات العميل الداخلي ورغباته وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمي ويشير أيضاً للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها ومن خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن<sup>1</sup>.

ويعرف التسويق الداخلي على أنه أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالأنشطة الداخلية والتي بحاجة إلى لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ إنجاز العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم أي العاملين (عملاء داخليين) والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد.

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

2- شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، *اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)*، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص399.

ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة التي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف من تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، وضرورة أن تعامل المؤسسات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن<sup>1</sup>.

وللتعرف أكثر على مفهوم التسويق الداخلي نورد المحطات التالي في تعريفه.

الجدول رقم 01: مفهوم التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

الباحثون/السنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al.1976	التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المؤسسة، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، عبارة عن إستراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.
Sasser & Arbeit. 1976	التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، تطوير عادة هندسة العمل بهدف التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلية، الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم

<sup>1</sup>Ballantyne, D. *The strengths and weaknesses of internal marketing*. In Varey & barbara, Internal marketing Directions for management, routledg 2000, p 46.

<p>خدمات مميزة.</p>	
<p>التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون، يستهدف كل مؤسسة وجميع الموظفين، التسويق الداخلي عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.</p>	<p>Gronroos.1983</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة، يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة، يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.</p>	<p>Gummesson.1987</p>
<p>التسويق الداخلي الناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة، يستهدف جميع الموظفين، يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمؤسسة.</p>	<p>George.1990</p>
<p>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي، يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة، تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمؤسسة.</p>	<p>Naude.Desai &amp; Murphy.2003</p>
<p>قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي، ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين، توجد ثلاثة عوامل تربط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات.</p>	<p>Linge.2004</p>

<p>التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</p>	<p>Lings&amp;Greenly.2005</p>
--	-------------------------------

المصدر: أفطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2014، ص 81-82.

## ب- تطور مفهوم التسويق الداخلي

تطور مفاهيم وآليات التسويق الداخلي: بين رفيق وأحمد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي كمايلي<sup>1</sup>:

1. **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير:** ركزت هذه المرحلة على ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية، لأنهم هم الذين يقومون بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات ويعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتطبيق استراتيجيات المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، بغض النظر عن نشاط هذه المؤسسة وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في المكاتب الأمامية، وإنما تتسع لتشمل جميع العاملين في المؤسسة.
2. **مرحلة إرضاء العاملين:** تركز هذه المرحلة على قضايا تحفيز ورضا العاملين، ويعود ذلك إلى ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على الرضا العملاء، حيث يؤدي استقطاب أفضل العاملين، والاحتفاظ بهم ويؤدي تحفيزهم إلى تحقيق أعلى مستويات من الجودة في تأدية الخدمة، وبالتالي رضا العملاء.

1 - عبد المعطي سليمان أبو الرب، *التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء*، أطروحة دكتوراه العربية للعلوم المالية المصرفية، 2009، ص 6-7.

3. **مرحلة التوجه بالعميل:** هذه المرحلة الرئيسية الثالثة من مراحل تطوير التسويق الداخلي والتي ظهرت من خلال دراسة قام بها Gronroos، ركز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري قد لا تؤدي إلى تكرار عملية الشراء، فحسب بل هذا التفاعل يؤدي إلى:

✓ زيادة الفرص التسويقية للمؤسسة

✓ الحصول على الميزة من هذه الفرص، يجب على المؤسسة التي تتوجه بالعميل والعمل على تحفيز العاملين للتوجه بالعملاء بشكل مستمر، فالخدمة الكفاءة تحتاج إلى إعادة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء، هناك من يرى أنه يجب النظر إلى التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمؤسسات والخدمات.

### المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها

كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه، كما هو موضح فيما يلي<sup>1</sup>:

- يرى Fogitik & Varnai أن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب التسويق الداخلي في المؤسسة يؤدي إلى مواجهة المؤسسة مقاومة من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.
- إن العديد من المؤسسات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون.
- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهاراتهم.

1 - أظلي جوهرة، *أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية*، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 85.

- يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية، وأهداف المؤسسة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلاً أفضل للمؤسسة، وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي.
- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.
- يساهم التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي.
- ينظر للتسويق الداخلي على أنه مصدر التدريب، والذي يمكن للمؤسسة من تحسين معارفها حول الخدمات، وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية والمهارات التسويقية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي ببعض الخصائص والمرتكزات والتي سيتم إيضاحها في هذا المطلب

#### 1: خصائص التسويق الداخلي.

ينتصف التسويق الداخلي بخاصيتين هما:<sup>2</sup>

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية
  - التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة
- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

1- أقطي جوهره، مرجع سبق ذكره ص 85.

<sup>2</sup>احقاص صبرينة، بور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية على بوسحابة خنشلة،

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013، ص21

➤ **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل العاملين ثم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

## 2: مرتكزات التسويق الداخلي

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يركز على عمليتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

- تسيير الاتجاهات.
- تسيير الاتصالات.

**تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة

**تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

### 1. المنافع التي يقدمها التسويق الداخلي

### 2. أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وبرامجها

### 3. مستويات ومعايير الجودة المطلوبة

### 4. توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء الأمانة لتلبيةها

1- ابوبكر عباسي، *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية*، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2009، ص 89.

### المطلب الرابع: عناصر مزيج التسويق الداخلي.

لتبني التسويق الداخلي يجب أولاً فهم المزيج التسويقي الداخلي، فهناك أربعة عناصر أساسية للتسويق

الداخلي تتمثل فيما يلي:

- المنتج
- السعر
- الترويج
- التوزيع

1. **المنتج**<sup>1</sup>: تعد الوظيفة منتج للتسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل

المرشحين للإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات

والمسؤوليات. تم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق

استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة

العاملين، والمنظمات تبني الوظيفة لعمالها قبل أن تبني منتجاتها إلى عملاء.

2. **السعر**: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول إلى معارف و مهارات جديدة،

وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد

المكافآت التي يحصلون عليها.

1 - سلوي محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن. رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010 ص 21.20.

**3 الترويج:** يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء، ويتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

**4. التوزيع<sup>1</sup>:** التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا بقنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والاسترشاد في تصميم البيئة الداخلية للمنظمة، وبهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق (المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب، وندوات... الخ.

**المبحث الثالث: أبعاد وإجراءات التسويق الداخلي، أهدافه وعلاقته ببعض المفاهيم**

### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

لقد تعددت أبعاد التسويق الداخلي واختلفت باختلاف الدراسات، بحيث أنه لم يوجد نموذج موحد يعكس مضمون هذه الأبعاد، وفيما يلي أهم أبعاد التسويق الداخلي<sup>2</sup>

### أولاً: الاتصال الداخلي<sup>3</sup>:

يري Argentin بأن الاتصال الداخلي بحقيقته يعبر على خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة، كما ينبغي ان تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من

1- محمد فريد الصحن مرجع سبق ذكره ص 39.

2- محمد عبد العظيم، *التسويق المتقدم*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009. ص 20.

3- قحموش ايمان، *أثر ابعاد التسويق الداخلي على ادارة المعرفة*. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني 24 والعشرون، جامعة بسكرة -

الجزائر، ديسمبر 2017، ص 148.

مدير الى اخر ومن موظف الى مشرف ومن موظف الى اخر .فعلى مستوى المؤسسة، يمثل الاتصال الداخلي تدفق المعلومات والأفكار بين افراد المؤسسة من اجل توفير الخدمة مع المطلوبة يرى Murphy ان الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة بإنجاز أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة او تلقيها هو رئيس فاشل، اما Edighoffer فيرى بانه يمثل مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة استراتيجية حقيقية إذا ما أحسن استعمالها.

### ثانياً: الحوافز

هي كافة الإمكانيات التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكن لأن يحصل عليها وأن يستخدمها ليحرك دوافعه اتجاه سلوك محدد، وادائه لمجموعة من النشاطات بالأسلوب الذي يؤدي الى اشباع حاجاته وتحقيق أهدافه<sup>1</sup>.

وتنقسم الحوافز الى نوعين:

-الحوافز المادية:

وهي ما يدفع العاملين بشكل نقدي او عيني من أجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الارباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية .ويمثل الاجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله<sup>2</sup>.

-الحوافز المعنوية:

هي تلك التي لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية،

1- محمد ديري *أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية*، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة العمال، كلية الاقتصاد-جامعة حلب، 2014. ص 62.

2 - عبد العزيز شنيق، *الحوافز والفعالية التنظيمية*، مذكرة ماجستير، في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق 26 والعلوم الاجتماعية-جامعة 20 اوت 55سكيدة، 2008، ص 15.

يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، فرص الترقية وتقدير جهود العاملين واشراكهم في صنع القرار.<sup>1</sup>

### ثالثا: التدريب

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم التدريب الا انها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، فقد عرف الهيئي التدريب على انه :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية او المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العلمي والسلوكي بشكل أفضل<sup>2</sup> ويشير كل من (الغالبي والعامري) الى انه من المفترض ان تنظر المنظمة في أنشطة التدريب لكونها أنشطة مهمة تعزز من قدراتها على المدى البعيد وأنها تمثل استثمارا في الأصول المعرفية التي أصبحت أساس الميزات التنافسية لأعمال وهذا يلفت الانتباه الى ان هذه النظرة تنبئ بالمنظمة عن النظرة قصيرة المدى للأمد لأنشطة التدريب لكونها تمثل كلفة يجب العمل على تخفيضها وان تعزيز أنشطة التدريب تعمل على تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المنظمة ومما لا شك فيه ان التدريب يلعب دور هام في تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال الاثراء الدائم لمعارف وخبرات الافراد الموظفين لمواكبة كل التطورات<sup>3</sup>.

1- عياد صالح، رضوان عينوس، (التسويق الداخلي كمفهوم الدارة الموارد البشرية واثره على الرضا الوظيفي)، مجلة 27 ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليوبي، العدد الأول، 2016، ص60 .

2 -بالل خلف السكارنه، *طرق إبداعية في التدريب*. دارؤ المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2011، ص 28، ص 16

3- عائدة عبد العزيز علي نعمان، (*عائقة التدريب بأداء الفواد العاملين في الإدارة الوسطى*) - دراسة حالة جامعة تعز (. 29 رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008 .

## رابعاً: ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين. فالمنظمات ثقافة واجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لذي العاملين داخل المنظمة ويحكم على التسويق الداخلي بالفشل او بالإخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي يكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات او المسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين انفسهم من جهة أخرى<sup>1</sup> وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها او غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، اذ غالباً ما تكون قوية في منظمات الاعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة كما تكون أيضاً ولكن ذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بأحداث أي تغيير في العاملين لديها. الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:

**أولاً- السلوك المباشر:** وهذا يعني ان العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما المتوقع منهم.  
**ثانياً - الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً او شعوراً بالهدف ومن ثم فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وانهم يمثلون جزءاً مهماً منها<sup>2</sup>.**

ان أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأنه يحكم عليه بالفشل او بالإخفاق إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون.

<sup>1</sup> إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى (المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص 52-53.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق، حسام ثابت جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 25.

### المطلب الثاني إجراءات التسويق الداخلي

تعطي إجراءات التسويق الداخلي الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها خلق بيئة عمل. وعليه فإن هذه الأخيرة هي بمثابة بيئة خصبة لنجاح التسويق الداخلي:

#### أولاً: اختيار العاملين

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار الى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظرا للفروق في المهارات والاستعداد بين الافراد<sup>1</sup>

#### الجدول رقم: 02 يمثل عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء واجبات معينة.</li> <li>- تحمل مسؤوليات سلطات معينة.</li> <li>- ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأهيل علمي من حسب النوع والمستوى.</li> <li>- خبرة عملية من حيث مجالها وعدد السنوات.</li> <li>- مهارات سواء بدنية أو ذهنية</li> <li>- مواصفات شخصية.</li> </ul>

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007، ص 167.

1- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة لنيل شهادة 10 الماجستير، ورقلة، 2009، ص 20.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا :التدريب والتطوير :

العملية التي تقوم على تزويد الموارد البشرية بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. ويشار الى ان التدريب والتطوير به عدة مزايا منها زيادة الانتاجية ورفع معنويات الموارد البشرية وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم.

وبرغم من تنوع وتعدد المفاهيم والتعريفات الخاصة بالتدريب الا انها في النهاية تشير الى معاني محددة وواضحة، فالتدريب يقوم بالاهتمام بشكل اساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الاساسي هو تحسين الاداء والتدريب ليساعد الموارد البشرية على تصحيح الاخطاء في مجال اعمالهم ووظائفهم. والحاجة الى التدريب عندما يخطئ العاملون في اداء وظائفهم والمهام المطلوبة منهم بما يؤدي الى وجود انحرافات عند المعايير المحددة للإداء، وفي جميع الحالات يمكن القول ان عملية التدريب تستخدم لتصحيح وعلاج ضعف.

وقد عرف بعض الباحثين التدريب بكونه نشاطا مخططا يهدف الى احداث تغييرات في الفرد او الجماعة من جميع النواحي مثل ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الاداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد او تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها.

1 - رشيد مناصرة وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: 11 مؤسسة سوناپارك بحاسي مسعود. مجلة الباحث عدد 14، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة-الجزائر، 2014، ص 3.

## 1-: التدريب الداخلي

يعرف التدريب الداخلي على أنه:<sup>1</sup> مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولا سيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن. ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً.

ويعد العاملون طرفاً مكملاً لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضاً على مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة، ولكي تتجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، إذ إن تعامل هؤلاء العاملين بطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولا سيما إن كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المؤسسة.

إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

1- سليمان صادق درمان وحسان ثابت حاسم، *أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين*، تنمية الراقدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 53 ص 54.

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

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

## 2- الحوافز والمكافآت

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف التحفيز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>2</sup>

### ثانياً: أهمية الحوافز

النظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها:<sup>3</sup>

- 1- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
- 2- زيادة مدا خيل العاملين إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- 3- جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.

1- محمد الصيرفي، *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص403.

2- خالد عبد الرحيم الميني، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 255.

3- مويد سعيد سالم، *إدارة الموارد مدخل استراتيجي تكاملي*، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 330 ص331

4- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

### ثالثا: الحوافز والمكافآت

ان استقطاب وتوظيف الكفاءات في أنشطة المنظمات واعداد البرامج التدريبية مهم لتطوير وتنمية قدراتهم لا يضمن وجود الأداء المرضي لوحدة داخل تلك المنظمات لأنه مرتبط بجوانب الحوافز والمكافآت لكزنها تمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي المقدره على تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين ولذلك تحرص المنظمات على توفير الحوافز والمكافآت على وفق أنظمة تسهم في التأثير بالعاملين ورفع روحهم المعنوية وجعلهم قادرين على جذب العاملين والزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة .

وزيادة لعملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الانتاجية لأقصى حد ممكن ان من أحد متطلبات الابداع المؤسسي توافر نظام لإدارة الموارد البشرية وحتى يتحقق الابداع المؤسسي في ادارة المورد البشري يجب المحافظة على المورد البشري، وللمحافظة عليه يجب تنميته تنمية مستدامة.

### رابعا: نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة، وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات المنافسة أو عن

حاجات وتوقعات الزبائن .ان نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول الى المعلومات المتعلقة بما يلي:

- ❖ معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن .
- ❖ معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من الخدمات .
- ❖ معلومات عن مقاييس جودة الخدمات .
- ❖ معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر .

ويجب على الإدارة في المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها وبفضل اطلاع العاملين عليها، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة اقتناعهم من قبل مقدمي الخدمات.

### المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي<sup>1</sup>

يمكن تقسيم اهداف التسويق الداخلي الى ثلاثة مستويات وهي: الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الاستراتيجي، وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي. فالهدف على المستوى الكلي: ان الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتفهما وتحفزا واهتماما بخدمة العملاء.

اما الهدف على المستوى الاستراتيجي: فهو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية الى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف امام فاعلية التسويق الداخلي.

اما اهداف التسويق على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند الى افراد الكادر عم السوق لأول للمنظمة المقدمة

1 - بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009 ص 18.

للخدمة، ويجب ان يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وان الخدمات يجب ان تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجي الاهتمام بقنوات الاتصال.

## المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

### 1 التسويق الداخلي و ادارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وارضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين. حيث إن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2 التسويق الداخلي و التسويق بالعلاقات:

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات، إلى مفهوم

1- لزه منصوري، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات 38 نيل شهادة الماستر،

تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالفايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص2

تسويقي آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، يسمى هذا Relationship Marketing المفهوم التسويق بالعلاقات<sup>1</sup> من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها. وأضاف Kotler أن التسويق بالعلاقات هو عملية خلق علاقات متينة مع الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز هذه العلاقات.

ومن منظور أوسع يضيف Lovelock 2001 أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة أداء العمل وهو أيضا توجه استراتيجي تتبعه المنظمة، إذ يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر (كما في التسويق التقليدي).

ويعتبر الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد، وتكمن أهميته في أنه يقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالحملات الترويجية والتعريف بالمنظمة واستقطاب عملاء جدد، وكذلك من خلاله هذا المفهوم تحقق الثقة الالتزام المتبادل بين المنظمة وعملائها وهذا يرفع من ربحية المنظمة. فنجاح تطبيقه يعتبر ويرتكز مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

### 3التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة:

ان إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة . وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائها، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

1- Mihaela kelemen, Loana Papasolomou, **Internal marketing**: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007, p746p.747.

2- إلهام فخري أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، 40 الفرص والتحديات، قطر 8-6 أكتوبر 1113 ص391.

و يعرف Rilay James إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، والجودة بنظره ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

وعرف West إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

وتسعى منظمات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي طالب الخدمة (أو الداخلي) مقدم الخدمة (ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن وآخرين (كانت لهم الريادة في ظهوره إلا أن Juran, Deming, Crosby) ومن خلال عدة باحثين المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على:

- التركيز على العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهة نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.

- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

- تدريب وتطوير الافراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك استيعاب احتياجات العميل.

- التمكين وبناء فرق العمل، فالأول يتيح الافراد المنظمة فرصة استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، فبناء فرق العمل يلغي معنى البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الاستجابة للعملاء بسرعة وفعالية.

- التزام الإدارة العليا.

-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق<sup>1</sup>

وفي السنوات الأخيرة ومن خلال عدة باحثين Murphy و Longbottom و آخرين و في سنة 2006 بدأ يظهر وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. وذكر Oakland 2001 ان الجودة يجب ان تبدأ مع التسويق.

فكما يقول أحمد ورفيق (2002) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد، ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

-تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبها تسليم الخدمة للعميل النهائي ;

-تحفيز العاملين نحو ادراك الجودة وادراك أهمية خدمة العميل ;

-تكامل كل الوظائف و إزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية ;

وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### 4. علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن رسالة تبرز هوية المنظمة وتفردتها عن غيرها من المنظمات، والهوية التنظيمية هي: "مجموع خصائص المنظمة التي تطبعها بميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها" وباعتبار الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المنظمة، فإن هذه الرسالة تحتاج إلى من يعرف بها، ويعتبر التسويق الداخلي السبيل الوحيد لتمرير ونقل هذه الرسالة (الثقافة) للعاملين، من خلال وسائل الاتصالات الرسمية والغير رسمية.

وبفحص فلسفة التسويق الداخلي، يتبين أن هذه الفلسفة تتشكل بفضل الثقافة التنظيمية السائدة، ذلك ان الثقافة هي التي توفر السياق الذي تتم ممارسات التسويق الداخلي ضمنه. ومنه يمكن

1- خضير كاظم حمود الفريجات واخرون *السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة* اثناء للنشر و التوزيع الأردن 2009 ص 265.

2 محمد هاني، *السلوك التنظيمي الحديث*، دار المعترف للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الاولى 2014 ص 246.

القول إن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتشكل بفضل الثقافة التنظيمية، ولن يتحقق إلا من خلالها والثقافة التنظيمية لا يمكن نشرها وتميرها إلى العاملين إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

## خلاصة:

من خلال ما سبق تبين أن التسويق الداخلي يساعد في الحصول على موظفين أكفاء ومهتمين وناجحين في عملهم وخدماتهم المقدمة للمؤسسة، من ناحية أخرى يعتبر التسويق الداخلي أساس قيام المؤسسة والمحافظة على ديمومتها في ظل البيئة المحيطة، أيضا يساعد التسويق الداخلي على تطوير الإنتاجية وتقليل التكاليف الإنتاجية التي بدورها تزيد من نسبة الربح للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم.

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نستطيع ان نلخص النقاط التالية:

- إن التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم حديثة النشأة ;
- يعرف التسويق الداخلي على أنه " بيع وظائف المؤسسة إلى الموظفين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقة جيدة بين الإدارة وموظفيها ;
- التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على جعل جميع العاملين في المنظمة يعملون في إطار ثقافي واحد مما يؤدي إلى تميز المؤسسة عن منافسيها ;
- فالتسويق الداخلي يمكن النظر إليه من اتجاهات مختلفة، هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء الموظفين، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه الموظف في جذب العملاء وبناء العلاقات معهم ;
- أن التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها، كونه وسيلة لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي، بحيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة وبعد مطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح;
- لتبني التسويق الداخلي يجب أولا فهم المزيج التسويقي الداخلي، وتصميم البرامج وتوجيهها للعاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين.

-ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي.

## الفصل الثاني:

علاقة التسويق الداخلي

بتحسين أداء العاملين

**تمهيد**

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذا المورد فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات فقط، ونجاح أي مؤسسة مرتبط بوجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، كما أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

ولمعرفة مدى كفاءته تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تتعرف على مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال في المؤسسة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة. وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز او حتى الاستغناء عن الأفراد في المؤسسة.

ولبيان أهمية الموارد البشرية ودورها في المؤسسة قمنا بالإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع أداء العاملين ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، على النحو التالي:

المبحث الاول: ماهية الأداء، مكوناته والعناصر المؤثرة فيه.

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي.

**المبحث الاول: ماهية الأداء، مكوناته والعناصر المؤثرة فيه.**

يعد الاداء من المواضيع المهمة لمنظمات الأعمال بشكل عام مهما اختلفت طبيعة عملها، فهو القاسم المشترك لاهتمام أعضاء التنظيم في المؤسسة، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعنصرا محوريا لجميع حقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وهذا ما عملنا على ابرازه في هذا المبحث.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء والخلفية التاريخية له.**

تطرقنا في هذا العنصر الى مفهوم الأداء من خلال إبراز مختلف التعاريف التي وردت عن الباحثين والخلفية التاريخية للأداء.

**اولا: مفهوم الأداء.**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الاوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص . ومن المحاولات التي وردت من قبل الدارسين له لإعطاء تعريف له نذكر منها:

❖ عرف F.W Nickolas «الاداء هو نتاج سلوك، والسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك<sup>1</sup>

❖ اما Thomas Gilbert فأشار ان التفرقة بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات او تصميم نموذج، او التفتيش، بينما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة

1 - عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2003 ص 15.

ما، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك أو الانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.<sup>1</sup>

عرف الاداء في المنظمة باعتباره " السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

-وعرف الاداء ايضا"أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز "وما نستنتجه من هذا التعريف انه ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على ما يقدمه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة من خلال :

.درجة تحقيق إتمام المهام الموكلة له أو كمقياس لقدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

-كما يعرف ايضا بأنه": المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة<sup>3</sup>.

ومن خلال ما تم التطرق إليه من التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه " :هو تنفيذ الفرد ( العامل) لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها على أكمل وجه. والتي ترتبط بالنتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

## ثانيا .الخلفية التاريخية للأداء.

يشير التتبع التاريخي للأداء بأنها عرفت في الحضارات القديمة، وتطور مفهومها بتطور وسائل القياس، فبدأت منذ بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله، ويقبل تصرفات ويرفض اخرى، ويزن أداء

1- عبد الباري إبراهيم درة *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات* مرجع سابق ذكره ص 26.

2- عبد الباري إبراهيم درة *وهير نعيم الصياغ إدارة الموارد البشرية* الطبعة الثانية دار الأوائل للنشر 2010 ص 277.

3- احمد صقر عاشور *إدارة القوى العاملة* الطبعة الثانية دار النهضة العربية بيروت 2002 ص 111.

الآخرين حسب تصوراتهم، وقد عرفت هذه العملية تطورات عديدة، وفيما يلي عرض لمختلف هذه الحضارات<sup>1</sup> :

- 1- **حضارة واد الرافدين**: تشير المعطيات الى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية، وعملية تقييم الأداء.
  - 2- **حضارة واد النيل**: مورست هذه العملية بشكل واسع، واستهدفت تتبع أداء إدارات الأقاليم التابعة لهذه الحضارة خاصة في مجال تنفيذ التعليمات، فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة الأداء.
  - 3- **حضارة الصين القديمة**: استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق، والتي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء سيشغل الوظيفة.
  - 4- **الحضارة الرومانية**: تميزت بامتلاكها لأضخم جهاز إداري بدرجة عالية من المركزية و الكفاءة، مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية، كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وبذلك كانت عمليات الاختيار والتعيين على درجة عالية من الدقة.
  - 5- **مدرسة الإدارة العلمية**: ركزت هذه المدرسة على الاسلوب العلمي في الإدارة، فاستخدمت عملية قياس وتقييم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف، بما يعزز استخدام الأساليب العلمية في الاداء.
  - 6- **مدرسة العلاقات الإنسانية**: اهتمت هذه المدرسة بعملية التقييم باعتبار المورد البشري إنساناً من ناحية الأولى، وفرد عامل من ناحية ثانية، وبذلك دعت هذه المدرسة إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الاداء.
- المطلب الثاني: مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه.**
- يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، ولا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية او الحياة الاجتماعية او الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء ومكوناته.
- لذلك تناولنا في هذا المطلب كل من مكونات الاداء والعوامل التي تؤثر فيه.

1- محمد شيخ صالح القدومي *إدارة الموارد البشرية* الطبعة الاولى دار المعترف للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014 ص 251.

**أولاً: مكونات الأداء.**

هناك عدة مكونات للأداء ومنها ما يلي:

1- **القدرة:** تعتبر القدرة عاملاً أساسياً في تحديد الأداء، وهي تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً<sup>1</sup> في الأداء، وهي أيضاً محصلة كل من المعرفة والمهارة ومدى وضوح الدور حيث أن:

1-1- **المهارة:** التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عملي (مهارة استخدام المعرفة).

1-2- **المعرفة:** هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد أو المعلومات اللازمة للعمل.

1-3- **مدى وضوح الدور:** إدراك الفرد لمهامه فهو يعرف الطريقة ونوعية الأنشطة التي يلتزم بها لإنجاز عمله.

2- **الدافعية:** يحتاج كل إنسان إلى شيء يحركه اتجاه ما يريد أن يفعله يحقق أهدافه، ومن أكثر الأمور التي تساعد الإنسان على تحقيق أهدافه هو وجود ما يسمى بالدافعية، والتي تم تعريفها من قبل الباحثين بأنها مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية.<sup>2</sup>

3- **الكفاءة:** تعد الكفاءة موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية بالغة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أي منظمة، لذا فإن الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها و فيمايلي بعض التعاريف لها:

▪ تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على تقليل/تخفيض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق نسبة أو حجم معين من النواتج والمخرجات من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة.<sup>3</sup>

1- بعبارة عمر، اثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة مذكرة التخرج ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2019 ص 28.

2 - بعبارة عمر\_مرجع سبق ذكره ص 29.

3- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول و المهارات، الطبعة الأولى، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2002، ص 415

• كما تم تعريفها من طرف Walker & Ruekertsz بأنها قدرة مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمداخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

• اما حسب Vincent Plauchet الكفاءة هي " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل

من الإمكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.<sup>1</sup>

**4-الفاعلية:** تعتبر الفاعلية من المؤشرات الهامة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بالتكيف أو الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال استغلال الموارد المتاحة. حيث يمكن تعريف الفاعلية كما يلي:

• الفاعلية تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة".

• وتعد الفاعلية التي تعد كإحدى مكونات الأداء تعرف حسب كل من Walker &

Ruiber أنها ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفاعلية حسب نظرهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ.<sup>2</sup>

• اما حسب Vincent Plauchet القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول الى النتائج المرتقبة.

من خلال التعاريف نستنتج أن مفهوم الفاعلية يركز على نتائج الاداء، ويعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة والوصول إلى النتائج المرجو تحقيقها دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في تحقيق ذلك، فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط.

1-الشيخ الداوي، تحليل أسس النظرية لمفهوم الأداء، جملة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص220.

2- الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص 415.

## ثانيا .العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة، حيث أنه توجد عوامل تؤدي الى رفع الأداء واخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

### 1-العوامل الداخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها<sup>1</sup>:

**1-1-العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة يعتمد على مدى جذبها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

**1-2-الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

**1-3-التنظيم:** يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنها أن تؤثر على الاداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير والتكيف وفق المستجدات الراهنة.

1- الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص 415.

2- بعيرة عمر\_مرجع سبق ذكره ص 32.

**1-4-بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي الى سلبية العمل.

**1-5-طبيعة العمل:** يشير إلى وظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته.

**1-6-العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الاداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**2-العوامل الخارجية**

وتتكون من مجموعة من العوامل هي<sup>1</sup>:

**2-1-البيئة الاجتماعية:** وتتعلق بما يلي:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

**2-2-البيئة السياسية والقانونية:** وتتمثل في ما يلي:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من طرف الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

**2-3-البيئة الاقتصادية:** وتشمل ما يلي:

- الإطار العام للاقتصاد الدولة.
- الاستقرار السياسي.

<sup>1</sup> علي عبد الله أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2001، ص69.

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

### المطلب الثالث: اهداف وعناصر إدارة الأداء

إن إدارة الاداء هي الجهود الهادفة من قبل منظمات الأعمال المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، على جانب وضع مختلف المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة التي على أساسها تستطيع الإدارة المقارنة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة. وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب من خلال بيان أهدافه وعناصر إدارة الأداء.

#### أ ولا: أهداف إدارة الأداء.

تكمّن أهداف إدارة الأداء في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما طرأ عليها من تغيرات;
- إعطاء الفرصة لتبادل الأداء والمعلومات والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها ;
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه و إرشاد الموارد البشرية ;
- التقويم المستمر للأداء الخاطيء قبل أن يتحول لجزء من السلوك الدائم للموارد البشرية ;
- تهيئة المناخ المناسب للتعاون بين الموارد البشرية، وقيادتها في تحديد أهداف ومعايير الاداء ;
- التركيز على تصحيح الاداء بمفهوم الموارد البشرية وقيادتها في تحديد معاييرهم.
- توفير الجو المناسب للتفاوض حول المشكلات ;
- تأسيس ثقافة تنظيمية تسمح بالإدارة والجماعات ان تتحمل مسؤولية التحسين المستمر في العمل وفي مهاراتهم.

1- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص - 305

**ثانيا :عناصر إدارة الأداء.**

مثل أي عملية إدارية يتكون الأداء من عدة عناصر، حيث تعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة:

**1-المقدرة على العمل :** تعد العنصر الاول من عناصر لأداء، والتي تكتسب بالتعليم والخبرة العلمية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول الي تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

**1-1-حسن اختيار العاملين:**تقوم هذه العملية على المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما من حيث الخبرة والمهارة والفعالية والكفاءة في الأداء، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في العامل ثم اختيار الأفضل من بينهم.

**1-2-التدريب والتكوين:**تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة وزيادة الفعالية، كما أنها المكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فهي تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

**2-الرغبة في العمل:**إنه العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، لذا من الضروري التعرف على محددات دوافع العمل التي تعتبر كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة والتي بدورها تزيد من كفاءة العاملين، وتتأثر رغبة الفرد بمجموعة من العوامل وهي كالآتي:

**2-1بيئة العمل الداخلية والخارجية:**تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المنظمة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الاداء، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الاداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

**2-2- حاجات الأفراد:**العنصر الثالث المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتنأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا<sup>1</sup>.

**2-3-التحفيز:**يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه الي تحقيق غرض او نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات أو معنويا مثل الاعتراف التقدير حيث تترك أثر ايجابي إذا حققت الهدف المطلوب من ورائها.

**2-4-الرضا الوظيفي:**تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، وكذا تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة الاداء تلك الأعمال والوظائف، وبذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري واستخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.

### المطلب الرابع: مستويات الأداء ومحدداته.

إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، كما أن الاداء يتعلق بمجموعة من العناصر التي تتأثر وتؤثر إيجابا أو سلبا فيه، وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب من خلال التطرق لكل من مستويات ومحددات الأداء.

#### أ ولا .مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد المسؤولين بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالتالي:

- 1-الأداء الاستثنائي:**وهو الأداء الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد، وازدهار الوضع المالي للمنظمة.
- 2- الأداء البارز:** يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك كادر كفاء و ذو تحفيز عالي.

1 محمد شيخ صالح القدومي، *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص259.

**3- الأداء الجيد جدا :** والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الكادر الكفاء بالإضافة التمتع بوضع مالي جيد.

**4-الأداء الجيد :**والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

**5-الأداء المعتدل :**هذا المستوى يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء وعدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**6-الأداء الضعيف :**والذي يمثل الأداء دون المعتدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.

**7-الأداء المتأزم :** وهو الذي يمثل الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة.

### ثانيا :محددات الأداء.

انطلاقا من اعتبار الأداء هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وإن ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثر سلبا أو إيجابا ببعض العوامل والعناصر التي من شأنها في تؤثر بشكل مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة أو العاملين، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء. وفي هذا الإطار تختلف محددات الأداء باختلاف الباحثين ودراساتهم،

يرى Jean Pierre Mercier ان العوامل التي يركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في الاتي<sup>1</sup>:

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

في حين بالنسبة ل Tom Peters فيركب ثمانية عوامل الاداء: التميز في العمل، الاستماع للزبون، تشجيع الاستقلالية والإبداع، ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد، القيم الجماعية، الاحتفاظ بهيكل بسيطة والمزج بين الليونة والصلابة.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين.

مرت عملية تقييم الأداء بتطورات عديدة، فاليوم تتطلب انظمة التقييم التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية، ومديري المؤسسة المسؤولين عن تقييم الأداء، ولقد تعددت الطرق المتبعة لتقييم أداء العامل التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، فيمكن ان نقسم طرق تقييم أداء العامل إلى حديثة وأخرى تقليدية، وسوف نعرض في هذا المبحث كل من تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين بالإضافة إلى خطوات ومعايير التقييم وصولاً لأهم طرق لتقييم الأداء.

1 حمزة بو كفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن

مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2008، ص 137

**المطلب الأول: تعريف وأهمية تقييم أداء العاملين.**

**أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين.**

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات المحورية في إدارة الموارد البشرية، نظراً للفوائد التي تعود من تطبيقها، لذا على القادة الإداريين والمشرفين أن يولوها عناية قصوى، كما أن مجموع الباحثين قدموا مجموعة من التعاريف المتعلقة بتقييم الأداء نذكر منها:

■ يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر<sup>1</sup>.

■ ويعني تقييم 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<sup>2</sup>.

■ ويقصد بتقييم أداء العاملين كذلك دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>3</sup>.

■ وتعرف عملية تقييم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه إذ تنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي كل المجالات.

1- راوية محمد حسن، *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 211.

2- شاويش مصطفى جنب، *إدارة الموارد البشرية*، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين سنة 1996.

3- صالح الدين محمد عبد الباقي، *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص 257.

■ ويشيع في العربية مفهوم تقييم الأداء، وليس تخمينه أو تقديره، أما في الإنجليزية فالمصطلح الشائع حالياً هو التخمين أو التقدير فمفهوم التقييم يوحي بإمكانية إعطاء قيمة محددة، أما مفهوم التقدير أو التخمين فهو يفترض بأن من الصعب إعطاء رقم لأداء فرد على مدى فترة زمنية معينة لذلك ما يتم هو إجراء تخمين أو تقدير لهذا الأداء وسوف نستخدم هنا تسمية تقييم الأداء أو تقييم أداء العاملين لكونها مازالت شائعة في العربية.

### ثانياً: أهمية تقييم أداء العاملين.

لتقييم أداء العاملين الكثير من الفوائد التي تعود على العاملين والمؤسسة، وهو ما يجعله عملية ضرورية ومحورية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، ولعل أبرز فوائد ومزايا تقييم الأداء:

- يسهم تقييم الأداء في الكشف عما يكون هنالك من طاقات كامنة لدى الأفراد وغير مستغلة في عملهم الحالي، ويسهم أيضاً في الكشف عن العاملين الذين لا تتفق قدراتهم واستعداداتهم ومهاراتهم مع ما يقومون به من أعمال ويمكن أن يكون ذلك مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتوزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار على أعمال أخرى تتفق مع قدرة الفرد العامل؛
- يسهم تقييم الأداء في توفر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة ومجالات الموارد البشرية كالترقية والنقل والتحفيز والأجور ومدى صلاحية اختبارات التوظيف وسلامة عمليات التعيين وبعبارة أخرى فإن تقييم الأداء أساس موضوعي وعادل لمكافأة المجدين من العاملين ومعاقبة المقصرين منهم ومن ثم تجنب الحكم العشوائي أو المتحيز عند اتخاذ القرارات في هذا المجال؛<sup>1</sup>
- تقييم الأداء أساس جوهري لعمليات التطوير الإداري فعمليات التطوير الإداري تتناول جوانب عدة ومتشابكة منها ما يتصل بالتنظيم وإجراءات العمل، ومنها وهو أهم ما يتصل بالعاملين أنفسهم، إذ يسهم تقييم الأداء في توافر معلومات هامة عن مستوى أداء

1- زكي محمود هاشم، *إدارة الموارد البشرية*، دار سلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1181.

العاملين فإنها بذلك تساعد في تحديد الأساس الواقعي الذي يجب أن تبدأ منه جهود التطوير الإداري وبعبارة أخرى فإن نتائج تقييم الأداء يمكن أن تكون مرشداً وموجهاً للعديد من برامج التطوير الإداري مثال ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي والتحفيز وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات وتحديد معدلات الأداء وغيرها؛

➤ يزود تقييم الأداء الإدارات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين كما يعد مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها؛

➤ يسهم تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المديرين والمشرفين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين.**

**أولاً: خطوات تقييم أداء العاملين.**

**1- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** يجب على إدارة الموارد البشرية الإجابة على السؤال الآتي:

❖ ما الذي نريد أن نقيمه في أداء الفرد؟ إذ لا بد من تفكيك أداء العامل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء. ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج وصف الوظيفة، وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل:

○ **نوعية العمل المنجز،** مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء...، بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالموظف والوظيفة على حد سواء، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية وبالتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق ومنذ

1- شاويش مصطفى جنيب مرجع سابق الذكر ص 97.

البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها ومدى ارتباطه بالأهداف الأساسية للمؤسسة وما هو الهدف من عملية التقييم؛

**2- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:** بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام لان الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس بمستغرب أن يكون لدينا عدة نماذج وطرق للتقييم في إطار المؤسسة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج تقييم أداء رجال الانتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم أداء رجال البيع أو العاملين والإداريين والمهندسين؛

**3- تدريب المشرفين على عملية التقييم:** يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيه، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين، وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، والمكافآت، والعلاوات، أو تخطيط العمالة مستقبلا؛

**4- مناقشة طرق التقييم مع العاملين:** قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم، الأهداف وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساتها على مستقبل العامل؛

**5- وضع معايير للمقارنة:** الهدف من تقييم أداء العاملين هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات

العمل وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية أو زمنية وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس؛

**6- مناقشة نتائج التقييم مع العامل:** أمر سلبي، إذ من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة، فعند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث

العامل عن طرق أخرى إشباع رغبته في هذا المجال وقد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر؛

7- **اتخاذ القرارات الإدارية:** وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل: النقل، أو إعادة التكييف الوظيفي، أو الترقية أو تنزيل الدرجة، أو الفصل... الخ؛

8- **وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:** وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها سابقا، وعلى الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير، وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل<sup>1</sup>:

- الجانب الفني؛
- سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء؛
- رفع كفاءة الاتصالات؛
- رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

### ثانيا: معايير تقييم أداء العاملين.

يقصد 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.

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<sup>2</sup>:

**1. المعايير الذاتية:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقا للفروقات بين الوظائف وهي:

1- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش ساحل، *إدارة الموارد البشرية*، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2000 ص105-108.

2- الهائتي خالد عبد الرحمن، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2008 ص202.

- ◀ مهارة العامل في أداء مهامه؛
  - ◀ توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل واستعداده لزيادتها وتطويرها؛
  - ◀ إدراك العامل لتوجيهات ونرم وأساليب العمل والالتزام بها؛
  - ◀ الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات؛
  - ◀ الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج؛
  - ◀ المبادأة والايجابية 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.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

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:

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 1999 ص 336.335.

**أولاً: الطرق التقليدية.**

**1. 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 إعدادها 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 التقييم، كما يمكن أن لا ترتبط بعض الخصائص بالوظيفة المراد تقييمها.

**الجدول رقم 3 : 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 الشماخ، *مبادئ الإدارة*، دار الميسرة، عمان، 2002، ص 393 .

**2- 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.

-الجدول رقم 4 نموذج لقائمة الاختبار في تقييم الأداء

وزن العبارة	تأشيرة المقيم		العبارات النمطية	العدد
	لا	نعم		
			هل يقدم أفكار جديدة في العمل؟	1
			هل مواظب على الحضور؟	2
			هل دقيق الملاحظة في العمل؟	3
			هل يتعاون مع زملائه؟	4
			هل يتعاون مع رؤسائه؟	5
			هل يمثل لتعليمات رئيسيه؟	6
			هل يبدو بمظهر لائق؟	7
			هل ينجز المهام المطلوبة منه؟	8
			هل يقتصد في استخدام المواد؟	9
			هل يتصرف بجزم في المواقف الحرجة ؟	10
			هل ينجز المهام المطلوبة منه بدقة	
			درجة الأداء النهائي	11

المصدر: نور الدين شنوفي , تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهربائية و الغاز أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية جامعة الجزائر 2005 ص 143.

## 3- 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 و أقلهم، 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<sup>1</sup>.

## ثانياً: الطريقة الحديثة.

## 1- 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 اقل من المتوسط، % 10 غير مقبول أي ضعيف<sup>2</sup>

## 2. 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 والغر 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

1- مؤيد سعيد السامل، عادل حرشوش ساحل، *إدارة الموارد البشرية*، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009 ص 186.

2- حنا نصر الله، *إدارة الموارد البشرية*، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ص 186.

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 و تظهر نتيجة التقييم للأفراد وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:

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

وتمثل العبارات أ، ب، الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج، د، 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<sup>1</sup>.

### 3- طريقة الوقائع الحرجة:

الأساس الذي ترتكز 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

1- سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003 ص 316.

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، و تحتاج 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.<sup>1</sup>

### 5- طريقة الإدارة بالأهداف:

هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي<sup>2</sup>:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛

2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج؛

3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلبياً.  
إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة تحفيز الأفراد على العمل.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء ما يلي:

1. المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوسين في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد؛

1- مهدي حسن زويلف، *إدارة الأفراد*، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2003 ص 211.

2- محمد ماهر، *الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد*، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 378.

2. يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة؛

3. موافقة الأطراف المعنية (الرئيس والمرؤوس) ، على معايير القياس وتقييم الأداء؛ حيث يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة. في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يومياً مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوع، تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: صعوبات عملية تقييم الأداء ومتطلبات نجاحها.

إن عملية تقييم الأداء لا تخلو من الصعوبات وكذلك ليست سهلة المنال لذا في هذا المطلب سنقوم بعرض الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الاداء والمتطلبات اللازمة لنجاح هذه العملية. أ ولا: صعوبات عملية تقييم الأداء:

سواء كان التقييم قد تم بطريقة تقارير الكفاية أو بطريقة الأهداف أو أي من الطرق الأخرى الواردة سابقا فإن ممارسة هذه العملية في أغلب المنظمات تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات جمة، وقد تنتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك لأن تقييم البشر وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم او عطائهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات، وندرج هنا بعضا من هذه الصعوبات.

**1-صعوبة وضع المعايير:** هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس اداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

1- مجال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 434.

- 2- لعب المشرف دور المرشد و الحكم في نفس الوقت :قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعمال والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.
- 3-التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين :ذلك أن المرؤوس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
- 4-التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء في التقييم :فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع المرؤوسين في الفترات وإعطائهم تقديرات سيئة، أ والرغبة من عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين.
- 5-تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخية قبل التقييم :في كثير من الأحيان تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوسين وسلوكه عن السنة بأكملها .ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم وقد لا يتذكروا الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة.
- 6-التحيزات الشخصية للرؤساء :تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين المرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له وقد يكون تحيز الجنس، السن أو المستوى التعليمي وعادة يحدث ذلك في غياب معايير موضوعية للتقييم.
- 7-الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة :قد يغفل القائم بالتقييم ا لاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل من خلال إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم، او لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوق ين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته.

**ثانياً: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:**

تتطلب عملية تقييم الأداء بالمتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مديري ومشرف بدون أي تداخل بينها.
- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة تفصيلية ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة، ولكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموحات المطلوبة والإمكانات المتاحة للتنفيذ.
- أن يتوفر للمؤسسة مسؤولين قادرين على تقييم الأداء متفهمين لدورهم وعلى علم بطبيعة النشاط و متمكنين من تطبيق المعايير والنسب والمؤشرات التقييمية بشكل صحيح.
- أن يتوفر للمؤسسة نظاماً متكاملًا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.
- أن تكون الإجراءات والآلية الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومتناسقة، وإلا تعرقلت العمليات التقييمية والتصحيحية الأداء وضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.
- تقييم الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية، فحتى يكون لتقييم الأداء أهمية وذو فائدة يجب الاعتماد على معلومات حقيقية وموثوقة، والتي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم الأداء.

- لن تتج عملية تقييم الأداء بدون حوافز مساعدة ومكافآت مبنية على أسس موضوعية، هذا ويمكن إضافة متطلبات أخرى:
- تحسين مصداقية تحسين الأداء ودرجة الوثوق به.
- استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.
- تدريب المسؤولين على عملية تقييم الأداء.

### المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالتسويق الداخلي

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييرا في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ بظهورها أضافت عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العمل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري بحيث ينظر العمل الذي له حاجات ورغبات يجب إشباعها، ويجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العمل الداخلي، وهذا ما أدى بالباحثين والممارسين الى تقديم تصوراتهم حول إمكانية تطبيقها.

#### المطلب الاول: علاقة التدريب بأداء العاملين.

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، فتدريب الأفراد يحسن من أدائه بهدف تحقيق أهداف المنظمة. فإن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد، حيث هذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة، لذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين<sup>1</sup>.

#### اولا: أثر التدريب في تحسين أداء العاملين

لقد سعت المؤسسات بأنواعها في العصر الحديث الاهتمام بشكل كبير في الجوانب المتعلقة بالبحث عن الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين لديها بالشكل الذي يجعل من سلوكهم محققا للانسجام العام مع المسار الوظيفي للفرد العامل. وبالتالي فإن

1- خضري كاظم محود وابسني كاسب حرشة، *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007. ص127.

أهمية التدريب لا تكمن بالحصول على المهارات الفكرية والفنية المرتبطة بالأداء فحسب، وإنما أن وفرة البرامج التدريبية التي تمكن العاملين من معرفة المؤسسة وأهدافها والجوانب الفلسفية التي تحكم سياساتها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في درجة الولاء للمؤسسة وتحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين أيضا، وهذا يؤدي بلا أدنى شك إلى رفع درجة الكفاءة لهم في الاداء.

لذا فإن التدريب ضرورة لازمة وحتمية لتحسين الأداء وفاعليته في إنجاز الأهداف، وعلى الرغم من أن التدريب يعتبر نشاطا إضافيا يؤدي إلى رفع تكاليف المؤسسة ويمثل إضاعة للوقت، لكن الواقع العلمي يشير بأن الأهمية التي ينطوي عليها التدريب والفوائد المراد الحصول عليها من جراء اعتماده يبرز بوضوح الكلف والجهود المبذولة في اعتماده لطرق تحسين وتطوير كفاءة أداء العاملين وفاعليته.

### ثانيا: فوائد التدريب على أداء العاملين:

من خلال التدريب سيتم تعريف العاملين بما يلي:<sup>1</sup>

- موضوع العمل، وكيفية القيام به؛
- ونوع الدور الذي تؤديه الوظيفة في العمل كله؛
- مساعدتهم على فهم عملهم بشكل أفضل وأيضا يحبون ما يقومون به من خلال فهم العمل، لأن عن طريق التدريب المنهجي، سوف يفهم الموظفون الدور المهم الذي تؤديه وظائفهم، بالإضافة إلى المعلومات والمعرفة والخبرات التي تم الحصول عليها خلال التدريب، سيكونون أكثر ثقة في عملهم حتى يتم توفير خدمات أفضل.

يكتسب الموظفون المعرفة والمهارات المهنية أثناء التدريب، كما يوسع التدريب خياراتهم في تحديد الأهداف المهنية، حيث يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى

1- خضري كاظم محود وايسني كاسب حرشة، *إدارة الموارد البشرية* مرجع سبق ذكره ص 128.

والتي تزيد من فرص الحصول على الترقيات في مكان العمل، كما يساعد التدريب الموظف على أن يصبح أدائه فعال لحل لمشكلات التي تصادفه. أما فيما يخص مسألة تدريس الخبرة العملية وتوجيهها في التدريب سيمنح الموظفون طرق حل المشكلات أو الشكاوى أثناء التدريب. كما يصبح الموظف أكثر إنتاجية بسرعة من خلال التدريب ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته. ومن فوائده أيضا:<sup>1</sup>

- زيادة معارف المشاركين ومعلوماتهم وإكسابهم بعض المهارات اللازمة لتطوير قدراتهم؛
- تطوري اتجاهات المشاركين الإيجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة؛
- زيادة استقرار الأفراد عن طريق زيادة إتقانهم العمل الى جانب ما يكتسبوا من مهارات؛
- زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية؛
- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل؛
- الاستفادة من الموارد البشرية والأدوات المستخدمة إلى أقصى حد ممكن؛
- التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة للآلات والمعدات.

### المطلب الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل، فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام الحوافز فعال يكون له أثر ايجابي في دفع العامل الي الأداء الصحيح والمتميز، فمن خلال هذا المطلب سنتعرف على أثر التحفيز على أداء العاملين.

1 - فردوس بن عزة، *بور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016ص 12.

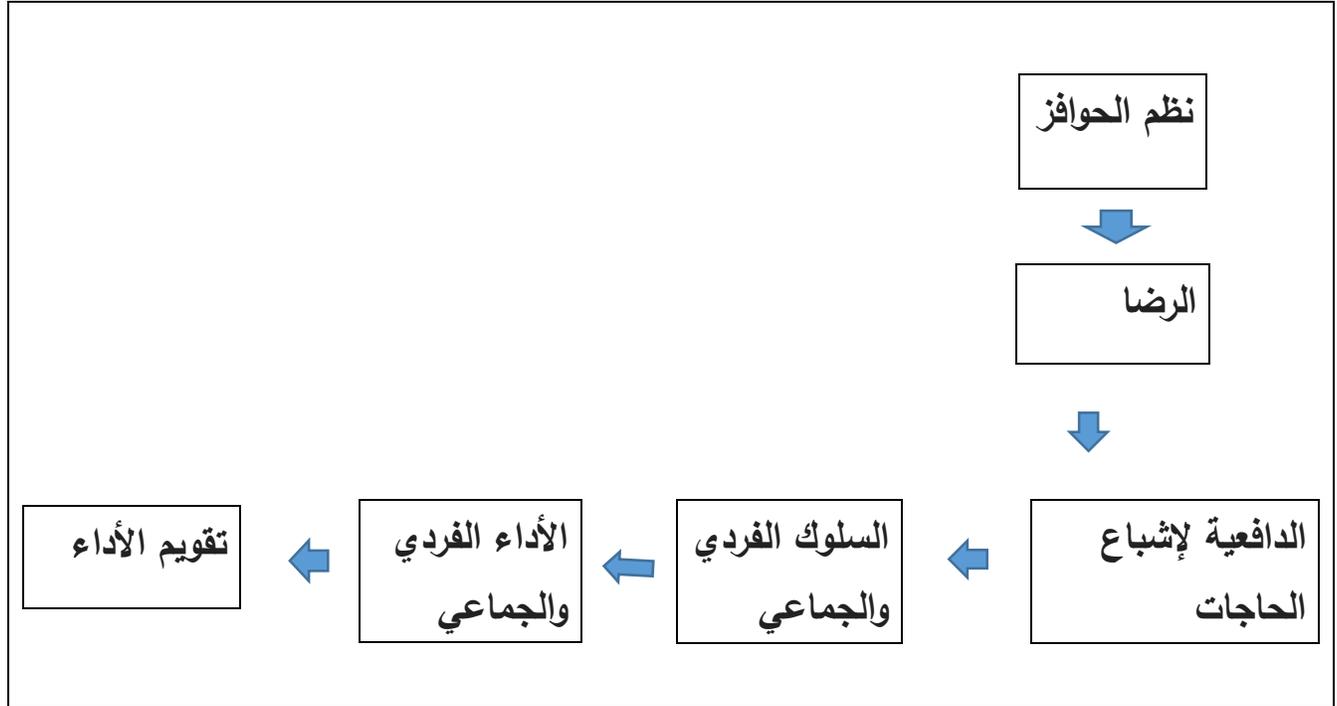
**أولاً: أثر الحوافز أداء العاملين**

تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت ايجابية أو سلبية الأثر على أداء معظم العاملين لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتتجسد من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة الى ذلك رفع كفاءة العمل، أم الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعان منها الموظف وأسرته فتكون الحوافز اوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية تولد لدى العاملين الشعور بالانتماء إلى مؤسسته.<sup>1</sup>

**ثانياً: علاقة الحوافز بالأداء**

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات وتؤدي الى تعلم أنماط جديدة من السلوك، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء:

1 - سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2006ص150.

الشكل رقم 01 :علاقة الحوافز بالأداء<sup>1</sup> -

المصدر: بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019

فمن خلال ذلك تسهم الحوافز فيمايلي:

**1-رفع الروح المعنوية :** هي مجموعة من المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تساهم في تحقيق الشعور التام بالرضا عن العمل والروح المعنوية والتي ترتبط بالعوامل التالية:

❖ ثقة أعضاء الفريق في الهدف؛

❖ ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض؛

❖ الكفاءة التنظيمية للفريق؛

❖ الرضا عن عمل الجماعة.

1- بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006 ص 60.

**2-تحقق الولاء التنظيمي :** إن درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها يتعلق برغبته في بذل جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف او غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة فالارتباط الوجدان الذي يتمثل في ولائه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

**3-الرضا عن العمل :** تسعى المؤسسات جاهدة إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية الى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل. إلى ذلك تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي الى تشجيعه لبذل الجهد والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي.

### المطلب الثالث :علاقة الاتصال الداخلي بأداء العاملين

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط، وذلك لكون الاتصالات الجيدة تؤثر على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء. سنتطرق في هذا المطلب للأثر الذي يعود به الاتصال الداخلي على أداء العاملين سواء كان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي.

### أولاً: أثر الاتصال الرسمي على أداء العاملين

ويشمل أنواع الاتصال: الصاعد، النازل، والأفقي:

#### 1-الاتصال الصاعد : هذا النوع من الاتصالات الرسمية تحدث وتتم بين المرؤوسين إلى

رؤسائهم، أي من أسفل الهرم (القاعدة) إلى أعلى الهرم (الإدارة العليا) ، وبمعنى من العاملين إلى الإدارات العليا .ويتمثل تأثيره في تحسين أداء العاملين من خلال<sup>1</sup> :

◀ إذا توفر ل لإدارة العليا الإيमान الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق

المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة؛

◀ اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على اتباع

القواعد الصحيحة لأدائه.

#### 2-الاتصال النازل : وهو من الاتصالات الأكثر شيوعاً في المؤسسات والذي يبدأ من المواقع

الإدارية العليا في المؤسس (أعلى هرم) وصولاً إلى المستويات الأدنى (أدنى الهرم) ، وتأخذ هذه

الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والتوجيهات والطلبات المحددة لإنجاز أعمال

معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعة من قبل

الإدارة العليا، ويتمثل تأثيره فيمايلي:<sup>2</sup>

• يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل وخارج المؤسسة ويرفع من

كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال؛

• يساعد العاملين في المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة فيها والتي تنعكس على

بيئتهم العملية؛

• غياب قنوات الاتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس

موضوعية في التعامل مع العاملين، والذي ينعكس مباشرة على إنتاجيتهم والعكس صحيح.

1- كسرية مرمي و قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أو لحاج، البويرة، 2019، ص 20.

2 - أمحد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2007ص 132.

**3-الاتصال الأفقي:** وتتعلق بالاتصالات التي تجرى ماب بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها بهدف تحقيق الأداء الأفضل في العمل وبما يحقق التوافق ما كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف لها ويتمثل تأثيره فيما يلي:<sup>1</sup>

- يعمل الاتصال الأفقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي او في المستويات الأخرى المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق أ وامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة؛
- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط؛
- يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم لإنجاز العمل؛
- يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.

### ثانيا :أثر الاتصال غي الرسمي في تحسين أداء العاملين

لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي فقط، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك أمر طبيعي وهو وجه إيجابي لصالح المنظمة إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أسهل.

- ويظهر أثر الاتصال غير الرسمي من خلال مميزاته على أداء العاملين فيما يلي:
- يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة؛
- تلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها إلى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

1- العريب بن داود، *فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية*، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص215.

## خلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الأداء والعوامل التي تؤثر فيه، إضافة إلى عملية تقييم أداء العاملين، وبالنظر 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 نظام ناضج لتقييم أدائها حيث يساعدها في الاستفادة المثلى منهم.

إن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها بلوغ أهداف طويلة الأجل، ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالكفاءة والفعالية واعتبا عملية تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين داخل المؤسسة على تأدية العديد من أنشطتهم بفاعلية،

فهو نظام صمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمل عن طريق الملاحظة

المستمرة والمنظمة وخلال فترة زمنية محدودة ومعروفة.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية للمعهد الوطني للإنتاجية

والتنمية الصناعية لبومرداس

**INPED**

## تمهيد

في ظل التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي الحاصل في بيئة منظمات الأعمال أصبح لزاما على كل المؤسسات سواء الخدمية أو غير الخدمية التّركيز على موردها البشري والعمل جاهدة على الحفاظ عليه بالاعتماد على الأدوات التسويقية المطبقة لكسب ولاء العملاء.

وبعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين عملنا في هذا الفصل على إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية وهي المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED الذي يقع في ولاية بومرداس، حيث يعتبر من أهم المعاهد على المستوى الوطني. وذلك من حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وبعدها تحليل النتائج المتواصل إليها، إضافة الى اختبار الفرضيات ومعالجتها، ذلك قمنا بالتقسيم الفصل إلى مبحثين اساسية كمايلي:

- المبحث الأول: خصص للتعريف بميدان الدراسة والمنهجية. المعتمدة في الحالة التطبيقية.
  - المبحث الثاني: تناولنا فيه ما توصلنا اليه من نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المطروحة سابقا في المقدمة العامة.
- ثم خلاصة للفصل أبرزنا فيها اهم المحطات التي ركزنا عليها وبالتوافق مع الدراسة النظرية ونقاط الاختلاف او عدم التطابق.

### المبحث الأول: تقديم المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

يعد المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية من أهم الكيانات الوطنية التي تستند إليها الدولة في إرساء دعائم النمو الاقتصادي في البلاد من خلال مشاركته في مساعدة مختلف المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة والمشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية، ومع اتساع أنشطة التكوين وتزايد مسؤوليته في تحقيق الأهداف التنموية أصبح من الضروري قيام المعهد بإحداث التطور الذاتي لقدراته حتى يتمكن من مواكبة هذا النمو في ومتطلبات التطور الاقتصادي والاجتماعي.

وسوف نقوم بتقديم المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، من خلال تطوره والهيكل التنظيمي له، بالإضافة إلى ذكر أهمية ومختلف المهام التي يقوم بها.

### المطلب الأول: مراحل تطور المعهد والتعريف به

مر المعهد بعدة مراحل اختلفت كثيرا عن بعضها البعض على عكس هيكله التنظيمي الذي احتفظ بشكله العام ولم يواكب المتغيرات الحاصلة.

#### 1-التطور التاريخي للمعهد:

أنشئ المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بمقتضى القرار رقم 67-172 المؤرخ في : 31 أوت 1967 كمؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي ووضع تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة.

وعرف المعهد منذ نشأته إلى غاية اليوم ثلاثة مراحل أساسية اختلفت باختلاف التشريعات والقوانين التي تبعتها وهي ثلاث مراحل رئيسية:

**1-1 المرحلة الأولى (1967 إلى غاية 1981):**

استفاد المعهد من السياسة العامة للتنمية المكثفة التي عاشتها البلاد، وقد انجز خلال هذه السنوات الجزء الأكبر من هيكله القاعدية، كما يعود تزايد وتنوع نشاطاته ووسائل تدخله لنفس الفترة.

**1-2 المرحلة الثانية (من 1981 - 1998):**

من تاريخ إعادة هيكلته إلى تاريخ تغير قانونه الأساسي شهد خلالها معاناة حقيقية من جراء المحيط الذي ينشط فيه والذي حصري نشاطاته في التكوين في التسيير، وفي الوقت الذي فقد فيه جزءا كبيرا من موارده البشرية (خاصة الإطارات والأساتذة).

**1-3 المرحلة الثالثة (من سنة 1998 إلى يومنا):**

وفيهما تم تحويل المعهد إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وهي المرحلة التي يشير كل ما فيها إلى عودة المعهد إلى التوسع من خلال البرامج المعروضة والتي تم اثراؤها وتنميتها والنتائج المحققة ومشاريع الشراكة.

مع الإشارة إلى أنه خلال كل هذه المراحل أظهر المعهد استمرارية واضحة في نشاطه خدمتا المؤسسات والهيئات العمومية والخاصة وتشهد النتائج المحققة على ذلك والحفاظ على سمعته إلى يومنا هذا.

**2-التعريف بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية وطبيعة نشاطه:**

لكي نتمكن من التعرف بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بصورة واضحة تطرقنا في هذا المطلب إلى التعرف عليه وعلى نشاطاته الرئيسية:

**أولاً - التعريف بالمعهد:**

المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري يعمل تحت وصاية وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، يوجد مقره بولاية بومرداس.

**ثانياً - طبيعة نشاطه:**

ان مهمة المعهد هي تعزيز عملية التكوين والاستشارة لمختلف المؤسسات وهيكل الدولة عن طريق الأنشطة، والبرامج، والدارسات، وتسهيل وتشجيع عمليات البحث بشأن القضايا التسييرية والإشرافية والمسائل ذات الاهتمام المشتركة لدى المؤسسات العمومية والخاصة.

كما يشمل الآراء والمقترحات ويقوم المعهد بترقية البحوث والمداولات المتعلقة بالشؤون الاقتصادية والصناعية وقضايا التنمية وذلك في ضوء المعايير المتغيرة في اليات وطرق التسيير ويشمل نشاط المعهد على منتجين اساسين

**1- التكوين**

يعتبر التكوين المحور الأساسي لكل نشاطات المعهد منذ نشأته، وقد طور المعهد مجال تدخلاته.

من خلال تنظيمه لدورات تكوينية تتسم بتنوع كبير، سواء تعلق الأمر بمدة الدورات أو التخصصات أو المستوى أو خصوصية الطلب أو المواضيع.

وأشهر برامجه برنامج شهادة الإتقان في تسيير المؤسسات، الذي تم الشروع فيه بداية من سنة 1972 في إطار مشروع ممول من طرف وكالة التعاون للتنمية الدولية للحكومة الكندية ACIDI وتم تنفيذه بمعونة مدرسة الدراسات العليا التجارية HEC مونرييل.

ويقدم المعهد اليوم، تشكيلة ثرية من الدورات التكوينية، سواء تعلق الأمر بالتكوين في حد ذاته أو تحسين التكوين:

أ-دراسات ما بعد التدرج المتخصصة تتراوح مدتها ما بين 15 و 20 شهرا في شكل متناوب، بالشراكة مع جامعة الجزائر وفي التخصصات التالية (تسيير الموارد البشرية، التسيير العام، تسيير الجودة، قانون إدارة الأعمال)، بالإضافة إلى دراسات ما بعد التدرج التي ينظمها بمفرده (المراجعة المالية والمحاسبة، التسويق)

ب-دورات تكوينية متناوبة مدتها 12 شهرا، بمعدل أسبوع دراسة شهريا وهي مخصصة لإطارات سامين وفي تخصصات عديدة (تسيير الموارد البشرية، التسيير العام، التسيير الاستراتيجي، التسويق، تسيير العلاقة مع الزبائن...)

ت-دورات تكوينية قصيرة المدى ومتوسطة المدى في الميادين التابعة للتسيير: الأمانة، المكتبية، التوثيق، الأرشيف.

ث-برنامج سنوي من حوالي خمسين (50) ملقأ متنوعا حول مواضيع الساعة.

ج-دورات تكوينية خاصة منظمة استجابة لطلب المؤسسات.

ح-دورات تكوينية في اللغة الإنجليزية في مجال إدارة الأعمال (FCE..) الإنجليزية العامة (المستويات I, II, III)

الإنجليزية الخاصة: وهي الإنجليزية المستعملة في المجالات التالية: التسيير، الجوي، الطبي، الصناعة البترولية، التحضير لامتحانات TOEFL، تكوين المكونين، الدروس المسائية.

## - 2- الاستشارة و مساعدة المؤسسات:

وهي المحور الثاني ضمن نشاطات المعهد الموجهة لصالح المؤسسات، وبإمكان المعهد حالياً أن يقدم مساهمته في الميادين التالية:

\* التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

\* التنظيم

\* التسويق والاتصال

\* تنمية الموارد البشرية

\* تأهيل المؤسسات

\* تسيير الجودة

\* دراسات اقتصادية واجتماعية

\* تقييم المؤسسة

\* التحقيقات الاقتصادية

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية وأهمية نشاطاته.**

سنحاول التركيز على الهيكل التنظيمي الحالي الذي بناء على الاحتكاك المباشر والتفاعل اليومي معه اعتبر العينة التي سيتم التركيز عليها لأجل التعرف أكثر على الوحدات المكونة للهيكل ومحاولة إبراز أهم النقائص.

**أولاً: الهيكل التنظيمي الحالي:**

يعود الهيكل التنظيمي الحالي للمعهد في شكله العام إلى سنة 1995، رغم أن المعهد عرف عدة تغييرات في قانونه الأساسي، آخرها كان سنة 1998 أين تحول إلى

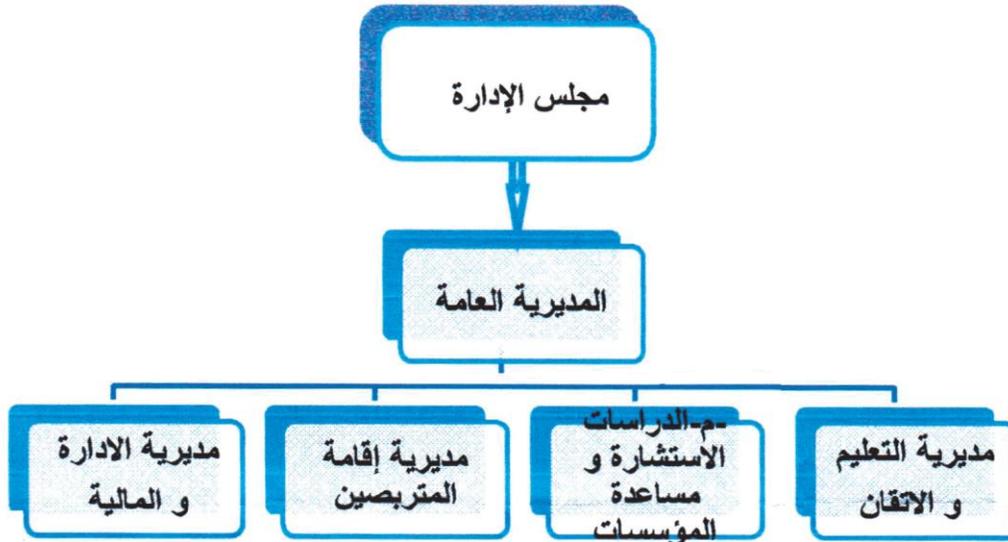
مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، هذا ما يعني دخوله المنافسة التي تزداد يوماً بعد يوم.

ويتضمن هيكل المعهد الحالي أربعة مديريات:

### 1-المديرية العامة:

والتي يمكن اعتبار مهامها مهام مديرية عامة كلاسيكية (التوقع، الإدارة، التنظيم، المراقبة التنشيط).

الشكل : 02 الهيكل التنظيمي الحالي ( المديريات ) للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

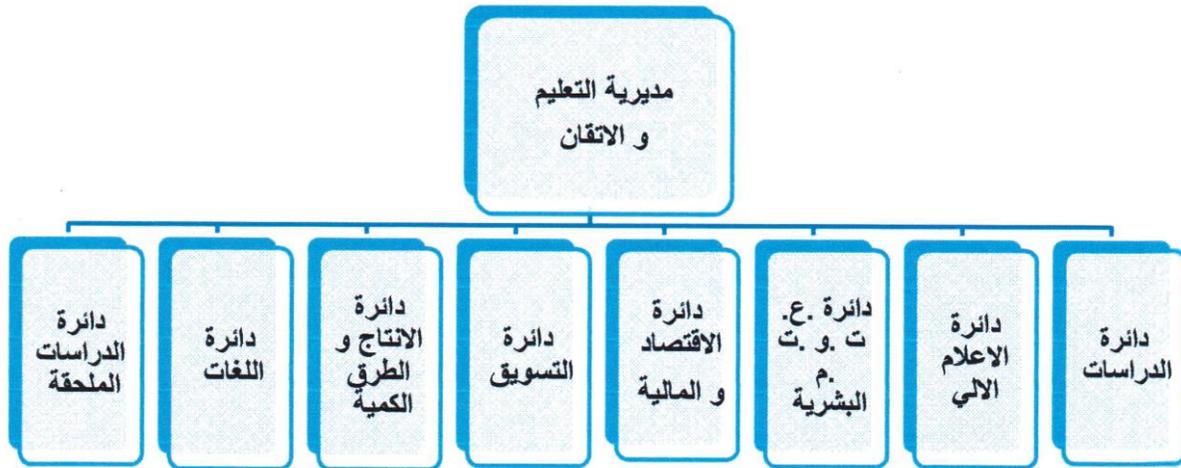


المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

## 2-مديرية للتعليم والإتقان: وتتجلى مهامه:

- التكوين في مجال التسيير المخصص لإطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة، وبالأخص تلك التابعة للقطاع الصناعي.
- التكوين المتواصل، الإتقان وإعادة التأهيل في ميادين التسيير، الإدارة والتوثيق.
- التنسيق بين نشاطات المصالح البيداغوجي

الشكل 03 الهيكل التنظيمي لمديرية التعليم و الإتقان



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

## 3-مديرية للدراسات والاستشارة: ومهامها الأساسية هي:

- \*العمل كمصلحة دعم ودراسات لدى الوزارة الوصية، لا سيما في نشاطات إعادة الهيكلة الصناعية وفي إعداد الاستراتيجيات اللازمة لذلك.
- \*المساهمة، بالوسائل الضرورية، في الأعمال التي شرعت فيها السلطات العمومية فيما يتعلق بإعادة تأهيل الاقتصاد الوطني.

\*إعطاء الدعم للمؤسسات والهيكل الوطنية فيما يخص إعداد ووضع الاستراتيجية المؤسساتية وبرنامج التكوين.

\*نشر التقنيات الحديثة في مجال التسيير.

\*دعم المؤسسات والهيكل الوطنية بوسائل العمل اللازمة للقيام بالنشاطات الخاصة بالتكوين، التسيير، تنظيم المؤسسات والتطور الصناعي.

\*إنجاز كل دراسة وبحث لهما علاقة مع مهامها المسطر

الشكل : 04 الهيكل التنظيمي لمديرية الاستشارة ومساعدة المؤسسات



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

**4-مديرية للإدارة والمالية مكلفة:** وتتجلى مهامها في:

\*توفير الوسائل البشرية والمادية الضرورية لضمان حسن سير الهيئات الأخرى.

\*التنسيق بين نشاطات المصالح الإدارية والتسيير.

\*إعداد التقديرات الخاصة بميزانية المعهد.

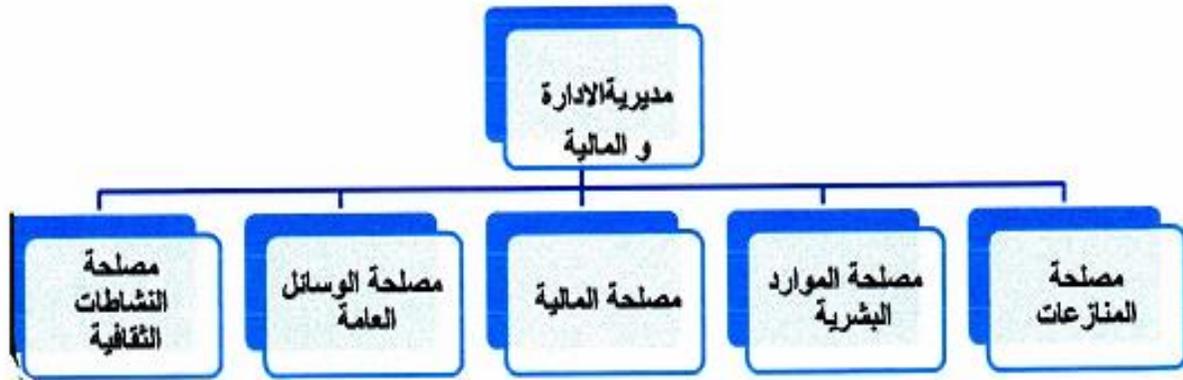
\*الحرص على إنفاق الميزانية كما ينبغي وتحصيل الأموال التي يدين بها المعهد لزيائنه.

\*إعداد تقارير عن الوضعيات المالية الزمنية للمعهد.

\*إعداد مشاريع خاصة بالنظام، القرار وتحديد التدابير اللازمة لضمان تطبيقها.

إتباع التوجيهات العامة الصادرة عن الوزارة الوصية والمديرية العامة للمعهد

الشكل : 5 الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

5-مديرية لإقامة المتربصين: مهامها الأساسية هي:

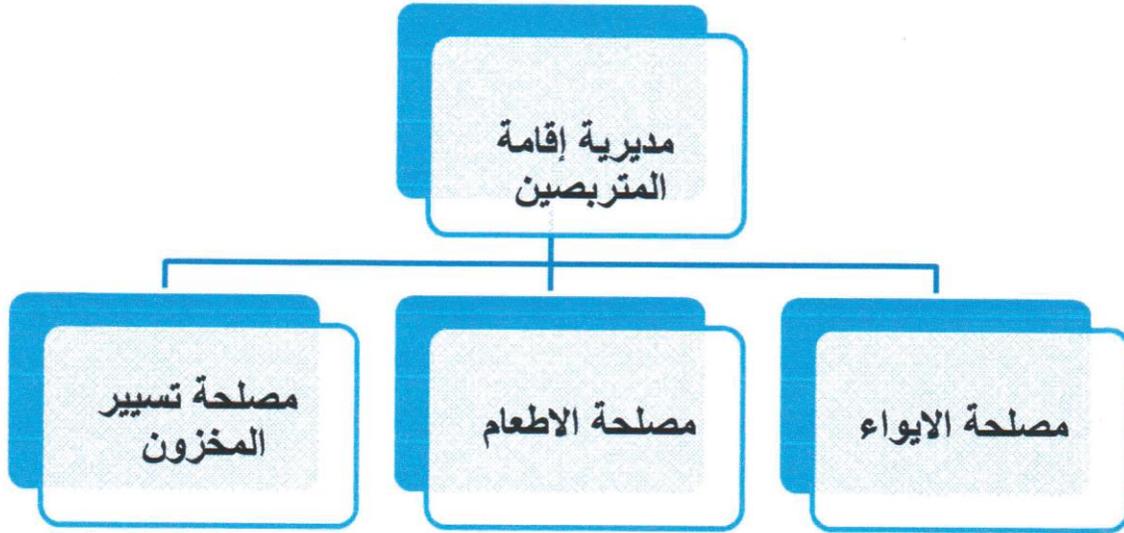
\*تسيير وتنظيم الهياكل الخاصة بالإقامة والإطعام.

\*برمجة ومراقبة النشاطات المتعلقة بالإقامة والإطعام.

\*إعداد برنامج لشراء كافة المؤن التي تحتاجها الإقامة لضمان حسن سيرها يوميا.

- \* إعداد مقترحات خاصة بعقود أخرى مع ممولين جدد.
- \* إعداد مخطط الأعباء الخاصة بالطلب والسوق.
- \* ضمان استلام المواد الغذائية والمؤن مع المحافظة عليها وتخزينها.
- \* التكفل بإيواء وإطعام المتكويين.
- \* توفير الشروط المتعلقة بالنظافة والأمن الضروري للاعتناء بالمتكويين خلال فترات إقامتهم.
- \* اقتراح أي إجراء بإمكانه تحسين سير الهيئة.
- \* الحرص على القيام بصيانة، تصليح وتنصيب العتاد في الإقامة.

#### الشكل: 06 الهيكل التنظيمي لمديرية إقامة المتربصين

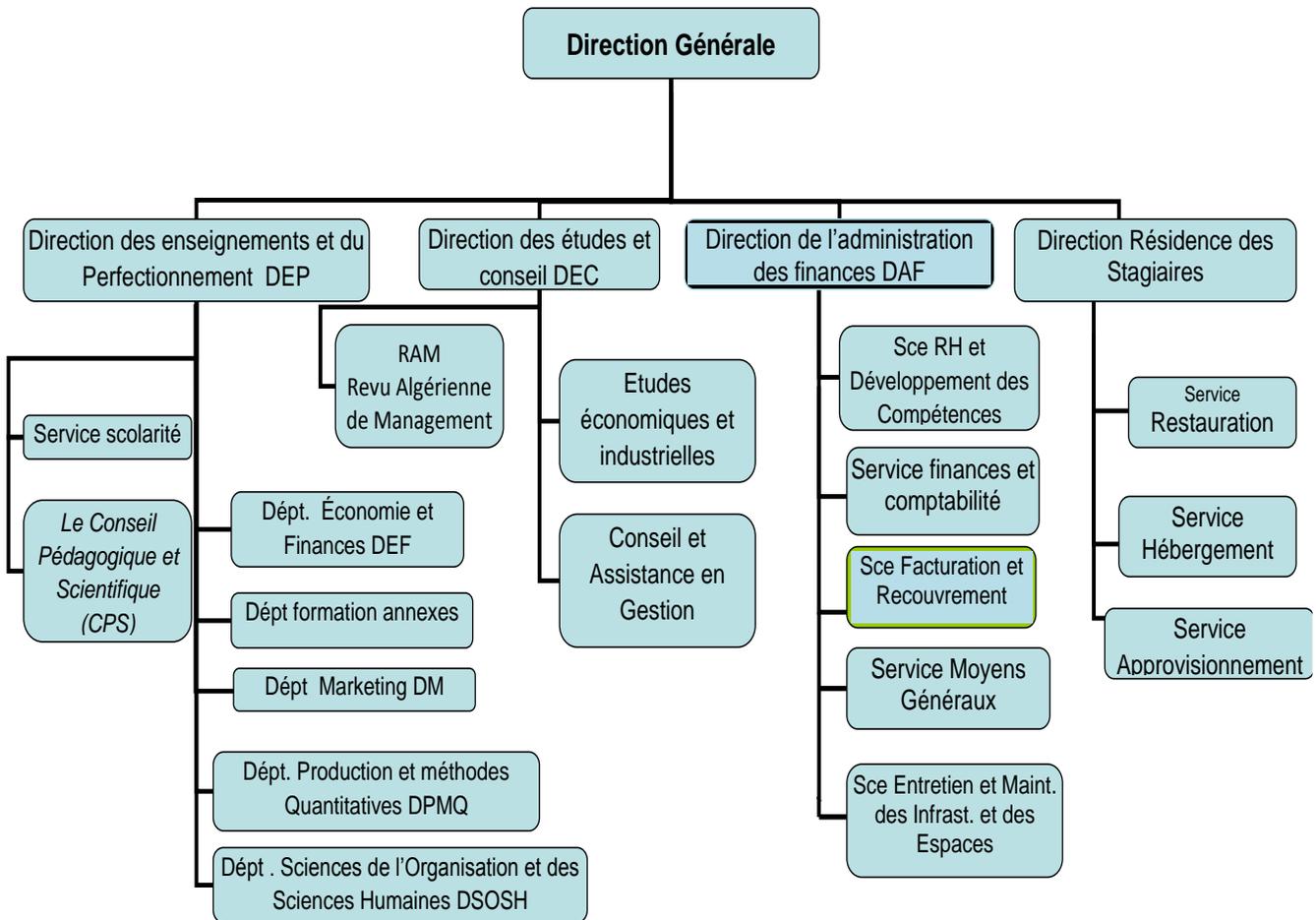


المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

### 6- الشكل العام للهيكل التنظيمي الحالي للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية:

من خلال توزيع الوحدات التنظيمية في الأشكال السابقة تم تجميع الشكل العام للهيكل التنظيمي للمعهد وهذا لعدم وجود وثيقة رسمية تتضمن الهيكل التنظيمي للمعهد بل اعتمدنا على التوزيع الوظيفي الذي يسير عليه المعهد والشكل التالي يعطي الهيكل الحالي للمعهد:

ويتمثل الشكل التنظيمي للمعهد بالمخطط الآتي:



المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد الوطني INPED

### أهمية نشاط المعهد:

يمثل التكوين احد أهم الأنشطة الاقتصادية في إي دولة ، وأدا نظرنا إليه كمنشأ اقتصادي نجد انه ينطوي على العديد من الخصائص، ولا شك إن توافر هذه الخصائص يعني ضرورة مواكبة النشاط التكويني لمتطلبات التطور في جميع أوجه النشاط الاقتصادي او فلسفتها السياسية .

لذلك من المتوقع إن يساهم المعهد في تطوير المعرفة ، وفهم القضايا المعاصرة والمسائل الاستراتيجية وطنيا وإقليميا، ويمكن القول باختصار إن الخدمات التكوينية تحول النشاط من مجرد القيام بإعطاء دروس نظرية بطرق تقليدية إلى ما هو أوسع وأدق وأصبح أساسا لمختلف مجالات الاستثمار ووسيلة لإنجاز الكثير من المشروعات الصناعية والخدمات التجارية، ويحتل المعهد موقعا متميزا في دائرة النشاط التكويني ارتكاز إلى عدة عوامل منها:

- الخبرة الطويلة في مجال التكوين ومساعدة المؤسسات.
- مرونة علمه وإمكانية استجابته لجميع عروض العمل المحلية والأجنبية في إطار النشاط الانفرادي أو عن طريق الشراكة.
- قربه من عاصمة البلاد بنقلها السياسي والاقتصادي والاجتماعي مما يجعلها قريبة من مصادر صنع القرار.
- توافر عدد من المنشآت الهامة على مستوى موقعه (مرافق بيداغوجية، تجهيزات هامة إقامة بملحقاتها).
- إمكانية انتشاره على كامل التراب الوطني حتى خارج الوطن.
- تزايد دور القطاع الخاص في تنفيذ برامج التنمية، وقد ترتب على ذلك زيادة أهمية المعهد والحاجة الماسة إلى تطوير طرق العمل في المجالات الصناعية والاقتصادية عموما.

- تلاحق التطورات والمتغيرات الاقتصادية العالمية ذات تأثير على الاقتصاد الوطني والحاجة للمعهد بإمكانياته لمتابعة هذه المتغيرات وتأثيراتها.

## المطلب الثالث: مهام المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED

### 1-مهام المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية:

يحد القانون الأساسي الجديد للمعهد نشاطاته ومهامه وهو يشكل حاليا الإطار القانون الإداري الذي يستعمل كأرضية لتنظيم وسير وتطور المعهد.

ولقد سمحت استفادته من القانون الأساسي الجديد سنة 1998 من الإحاطة بالمحاور الاستراتيجية التي تركز على إعادة ضبط مهام التكوين والإتقان في التسيير، وإعادة تشكيل المهام المتعلقة بالاستشارة والدراسات وتطوير الخدمات الداخلية والخارجية لهياكل الدعم.

وينبغي على الصعيد الاستراتيجي تحويل هذه المهام إلى مهام تسييريه وذلك انطلاقا من الأهداف التي سطرته المديرية العامة، وقد عهد المعهد بمقتضى هذا القانون بمهام أساسية تتمثل في:

1. العمل كمصلحة دعم ودراسة لصالح الوزارة الوصية، خاصة فيما يتعلق بنشاطاتها في مجال إعادة الهيكلة وإعادة الاستراتيجية المتعلقة بها.
2. المساهمة عن طريق وسائل ملائمة في العمليات التي شرعت فيها السلطات العمومية في مجال تأهيل الاقتصاد الوطني.
3. تأمين التكوين في إدارة الأعمال، لإطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة وعلى وجه الخصوص تلك التابعة للقطاع الصناعي.

4. الاطلاع بكل عمليات التكوين المستمر، الإتقان في ميادين التسيير، تدريس لغات والتوثيق.
5. تكوين إطارات المؤسسات وتحسين تكوينهم في مختلف وظائف التسيير المستندة إليهم.
6. بإنجاز دراسات تقنية واقتصادية لصالح المؤسسات العمومية..
7. تنظيم دورات تكوينية (طويلة ومتوسطة المدى) في ميادين التسيير الآتية:  
(التموين، الإنتاج، التوثيق، المالية، الموارد البشرية...الخ)
8. التكوين في اللغات (الفرنسية، الانجليزية).
9. الإعلام الآلي.
10. دورات تكوينية متخصصة في تقنيات التوثيق والأمانة.
11. وتتمثل الاستشارة في التسيير المحدد الطبيعي الثاني للخدمات التي يقدمها للمؤسسات إذ بإمكان المعهد في المرحلة الحالية التي يتعين فيها على المؤسسات العمومية والخاصة أن تواجه متطلبات القدرة على المنافسة، على صعيد الأسواق الداخلية والخارجية، وأن يقدم مساهمتها في مجال الاستشارة في ميادين تتميز بالحيوية والتنوع مثل : التشخيص واستراتيجية المؤسسة، تأهيل المؤسسات، انجاز دراسات متعلقة بالسوق، التسويق والاتصال، وضع الإجراءات التنظيمية، إدارة الجودة، تطوير الكفاءات إعداد خطط إدارة الأعمال، تقييم أنظمة الإعلام، تقييم المؤسسات، دراسات اجتماعية واقتصادية.

## المبحث الثاني: دراسة واقع التسويق الداخلي في المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

### المطلب الأول: التعداد الكلي لعمال (INPED)

يضم المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية عدد معتبر من العمال وحاولنا إبرازهم في جدول متضمن التعداد الكلي لعمال المؤسسة كما هو مبين في الجدول التالي:

هذا الجدول يبين لنا التعداد الكلي لعمال المؤسسة حسب الصفة القانونية في العمل فبالنسبة للعدد الكلي للعمال هو 190 عامل، منهم 6 موظفين متعاقدين (CDD) منهم رجل واحد و05 نساء أما الموظفين الدائمين (CDI) 184، منهم 124 رجل و60 امرأة.

الجدول رقم: 05 يبين التعداد الكلي للعمال حسب الصفة القانونية في العمل.

المجموع	اناث	ذكور	الصفة القانونية في العمل
06	05	01	موظف متعاقد (CDD)
184	60	124	موظف دائم (CDI)
<b>190</b>	<b>65</b>	<b>125</b>	<b>المجموع</b>

المرجع: من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد INPED

## الجدول رقم: 06 يبين التعداد الكلي للعمال حسب الأقدمية في العمل.

المجموع	اكثر من 35	من 31 الى 35	من 26 الى 30	من 21 الى 25	من 16 الى 20	من 11 الى 15	من 6 الى 10	اقل من 5سنوات	الفئة
63	00	01	18	17	15	09	03	00	عامل إطار
75	00	03	07	23	22	18	02	00	عامل تمكين
52	00	05	12	12	09	07	04	03	عامل تنفيذ
190	00	09	37	52	46	34	09	03	المجموع

المرجع: من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد INPED

هذا الجدول يبين لنا التعداد الكلي للعمال حسب الأقدمية في العمل حيث نلاحظ أن أغلبية العمال بين 21 سنوات الى 25 سنوات تم تليها الفئة من 16 سنوات الى 20 سنة وهذا يدل ان معظم عمال المؤسسة لديهم خبرة كبيرة في هذا المجال.

## الجدول رقم: 07 يبين التعداد الكلي للعمال حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	عامل ذكر دائم	عامل انثي دائم	عامل ذكر غير دائم	عامل انثي غير دائم	المجموع
15-19	00	00	00	00	00
20-24	00	00	01	00	01
25-29	00	00	00	00	00
30-34	16	07	00	01	24
35-39	30	20	00	02	52
40-44	26	21	00	02	49
45-49	21	10	00	00	31
50-54	13	06	00	00	19
55-60	12	02	00	00	14
61-70	00	00	00	00	00
المجموع	124	60	01	05	190

المرجع: من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد INPED

هذا الجدول يبين لنا التعداد الكلي للعمال حسب الفئة العمرية بالنسبة للعمال دائمين والغير دائمين رجال ونساء فنلاحظ في هذا الجدول أن الفئة الغالبة هي من 35 سنة الي 39 سنة تليها من 40 الي 44 سنة بعدها من 45 الي 45 سنة وهذا يعني أن معظم عمال المعهد من فئة الشباب.

## الجدول رقم: 08 يبين التعداد الكلي للعمال حسب تقسيم الوظائف

العدد	الفئة
1	مدير عام
4	مدير هيئة
58	اطار متوسط
75	عامل تمكين
52	عامل تنفيذ
190	المجموع

المرجع: من مصلحة تسيير الموارد البشرية للمعهد INPED

هذا الجدول يبين لنا التعداد الكلي لعمال المعهد حسب تقسيم الوظائف منهم إطار سام و 04 إطار مسير و 58 إطار متوسط و 75 عامل متمكن و 52 عامل تنفيذ ومن هنا نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة التمكين باعتبار هذه الفئة هي التي تتوزع على كل مصالح المعهد وتقوم بمهام الأساسية سواء يتعلق الامر بالتسيير الإداري او المتابعة البيداغوجية او التكوينية والتحضير كل الظروف للاستقبال المتربصين.

## المطلب الثاني: التقديم والتعليق على الاستبيان

أثناء قيامنا بالترّيص الميداني بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED ، كان هدفنا منذ البداية التعرف على مدى تطبيق المفاهيم التسويقية من طرف إدارة المعهد ومدى تأثيرها على الأفراد، محاولة منا معرفة اهتمام إدارة المعهد بما يتماشى مع التغيرات والتطور الحاصل في مجال الإدارة المعاصرة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانيات الموجودة لدينا، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هو "الاستقصاء"، وذلك لعدم توفر المعلومات المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق أدوات أخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قمنا بتصميم الاستقصاء معتمدين في ذلك على مجموعة من العمال ذوي الاختصاص بالمعهد في مجال إدارة الموارد البشرية والتسويق الذين أفادونا بنصائحهم وتوجيهاتهم في عملية إعداد الاستقصاء، بحيث استغرقت فترة الاستقصاء قرابة 15 يوم ، وهذا نظرا لانشغال العمال بأعمالهم، حيث تمت عملية جمع المعلومات الخاصة بالاستقصاء خلال الفترة الممتدة ما بين: 01-03-2023 إلى غاية 16-03-2023، حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة من 100 عامل بالشركة وتم استرجاع 90 استمارة منها والتي على أساسها تمت هذه الدراسة ،كان الغرض والقصد من وراء ذلك محاولة معرفة بيئة العمل الداخلية للمعهد ،وكذا السبل المناسبة لتحسينها، ومعرفة مدى تطبيق المركز لأبعاد التسويق الداخلي.

**أ - تحديد مجتمع الدراسة:**

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد التي تتوفر فيها الخصائص موضوع الدراسة، والمتمثلة في موظفي الشركة والذين كان تعدادهم الكلي 190 فردا، أما عن عينة الدراسة في موضوعنا فأخذنا نسبة 47 % من مجتمع الدراسة.

- مجتمع الدراسة: 190 موظف.

- عينة الدراسة:  $(100 \times 90) / 190 = 47\%$

**ب- وصف الاستقصاء:**

اعتمدت دراستنا كما سبق وأن أشرنا إليها عينة شملت نسبة 47% من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميم الاستقصاء وصياغة الأسئلة طبقا لأهداف الدراسة.

- لقد تم تقسيم الاستقصاء إلى جزأين رئيسيين على المنهج التالي:

**الجزء الأول:** خصص هذا الجزء كمدخل تمهيدي للتعريف بالموظف من حيث:

الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة في المؤسسة، الصفة القانونية

**الجزء الثاني:** خاص بقياس عناصر بيئة العمل:

في هذا الجزء حاولنا وضع المعايير التي رأيناها مناسبة لضبط أهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس مدى تجاوب أفراد العينة قيد الدراسة مع البيئة الداخلية بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED.

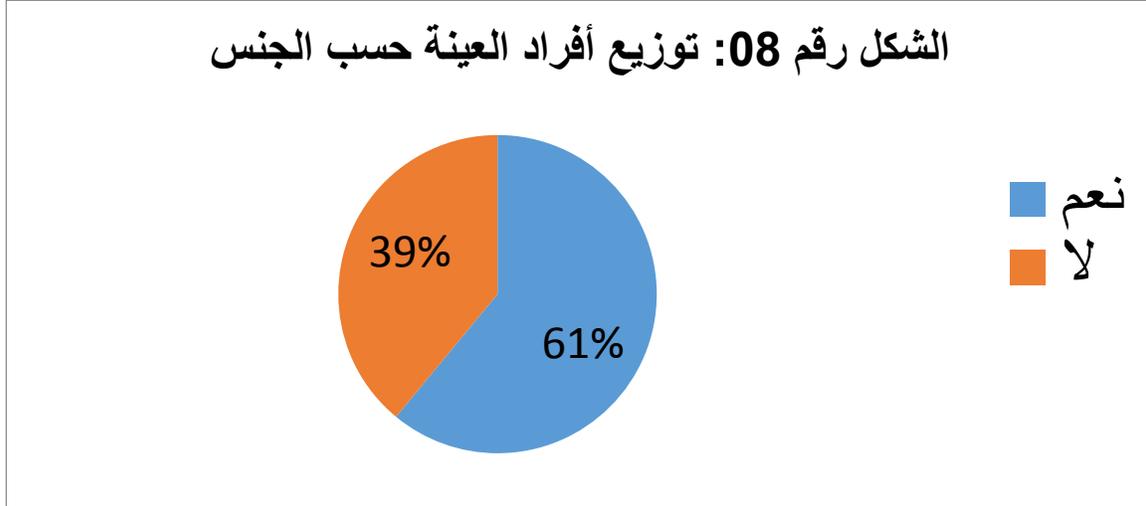
## 1 - بيانات متعلقة بخصائص عينة الدراسة:

في هذا العنصر سوف نحاول إبراز خصائص عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصفة القانونية والخبرة.

## الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية%
ذكر	55	61%
أنثى	35	39%
المجموع	90	100%

## الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

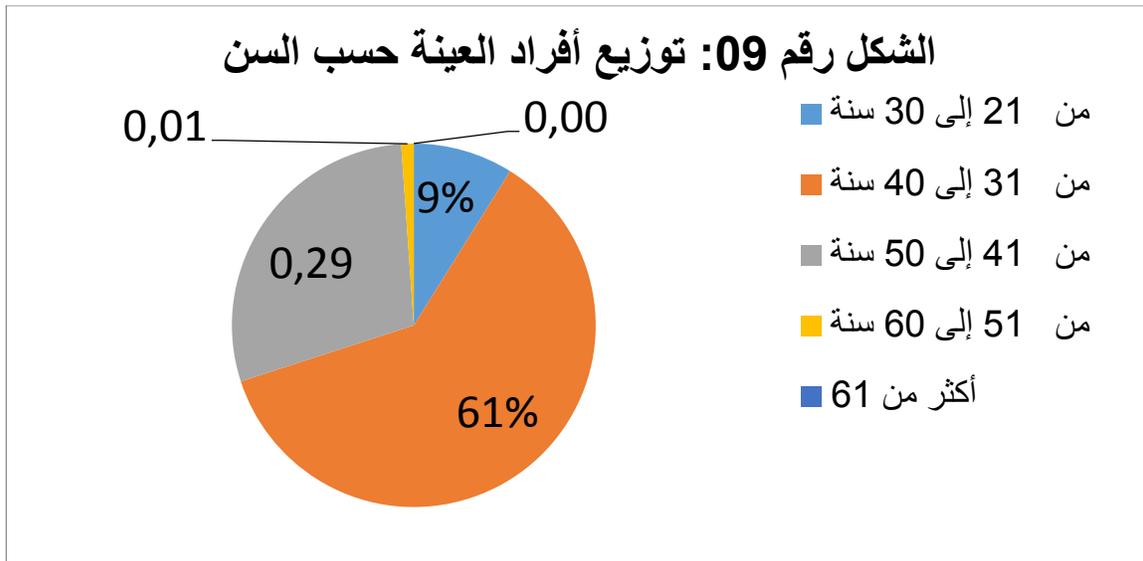


المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

شملت العينة التي تم اختياره الإجراء الاستقصاء على أغلبية ذكور، إذ بلغت نسبتهم في الاستقصاء العام 61%، في حين بلغت نسبة الإناث 39%.

## الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	العدد	السن
08.88%	08	من 21 إلى 30 سنة
61.11%	55	من 31 إلى 40 سنة
28.88%	26	من 41 إلى 50 سنة
1.11%	1	من 51 إلى 60 سنة
0,00%	0	أكثر من 61
100%	90	المجموع

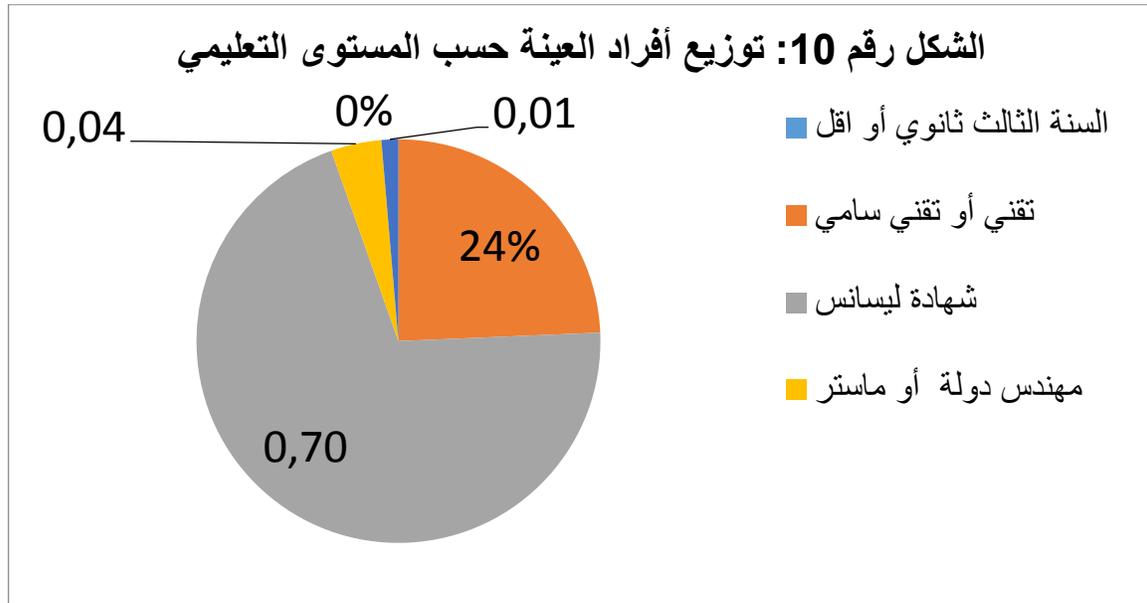


المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية الذين تم استقصاؤهم من الفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة حيث تمثلت نسبتهم بحوالي 61.11 %، تليها الفئة العمرية ما بين 41 و 50 سنة والتي تمثلت نسبتها في حوالي 28.88 %، في حيثُ تلتها الفئة العمرية ما بين 21 و 30 سنة بنسبة حوالي 8.88%.

## الجدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	العدد	المستوى التعليمي
17,77%	16	السنة الثالث ثانوي أو اقل
20%	18	تقني أو تقني سامي
57.77%	52	شهادة ليسانس
3.33%	03	مهندس دولة أو ماستر
1.11%	1	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه )
100%	90	المجموع



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

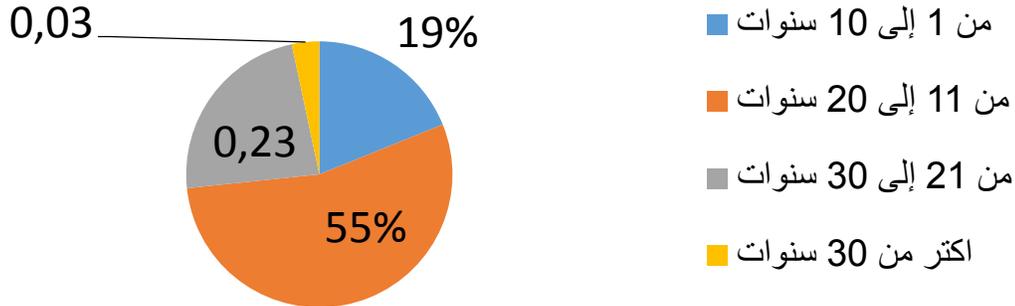
يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن معظم العينة الاستقصاء ذات مستوى تعليمي درجة ليسانس بلغت نسبتها حوالي 57.77% ، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي شهادة تقني أو

تقني سامي 20 % تم تليها شهادة السنة الثالث ثانوي أو بحوالي 17.77 % و بعدها شهادة مهندس دولة أو ماستر بحوالي 3.33 % وأخيرا شهادة دراسات عليا (ماجستير أو دكتورا) بحوالي 1.11%.

**الجدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.**

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية %
من 1 إلى 10 سنوات	17	18.88%
من 11 إلى 20 سنوات	49	54.44%
من 21 إلى 30 سنوات	21	23.33%
اكثر من 30 سنوات	3	3.33%
المجموع	90	100%

**الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

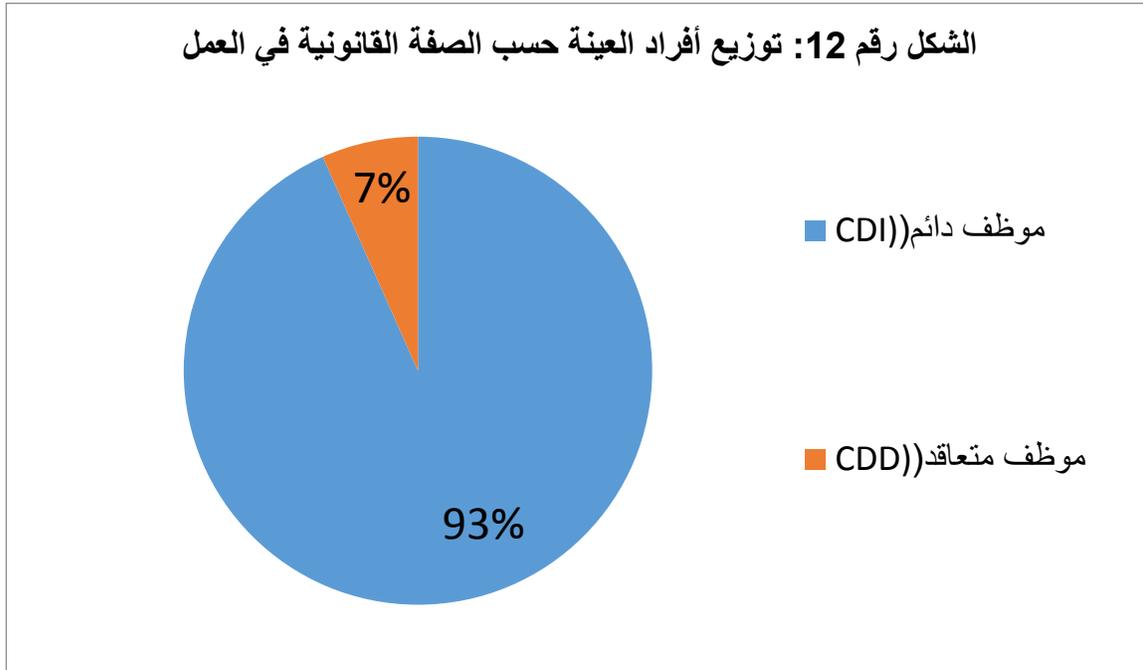
نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين وقع عليهم استقصاؤها تتراوح خبرتهم بالمعهد ما بين سنة 11 إلى عشرين 20 سنوات وهذا بنسبة حوالي 54.44 %، أما الذين يتمتعون بخبرة ما بين

21 سنة إلى 30 سنة كانت نسبتهم حوالي 23.33 %، في حين تلتها نسبة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنة و 10 سنة والمقدرة نسبتهم بحوالي 18.88 %.

### الجدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية في العمل.

الصفة القانونية في العمل	العدد	النسبة المئوية %
موظف دائم (CDI)	84	93.33%
موظف متعاقد (CDD)	6	6.66%
المجموع	90	100%

الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية في العمل



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

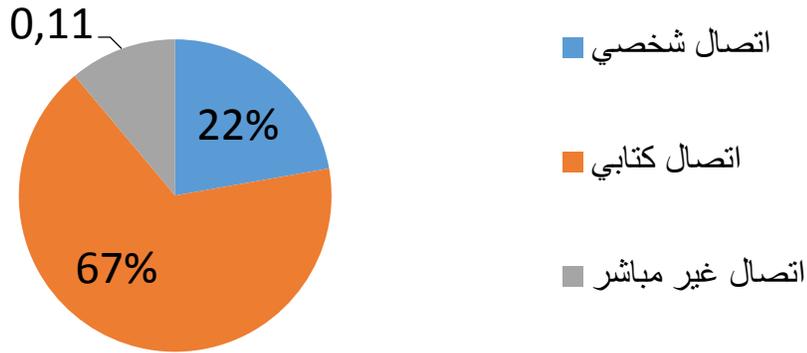
نلاحظ من خلال الجدول السابق أن حوالي 93.33 % من العينة المستقصاة تمثلت في الموظفين الدائمين، بينما كانت نسبة موظف متعاقد حوالي 6.66 %.

## 2 - بيانات متعلقة بقياس عناصر بيئة العمل:

الجدول رقم 14 : يبين الوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة.

وسيلة الاتصال	العدد	النسبة المئوية%
اتصال شخصي	20	22.22%
اتصال كتابي	60	66.66%
اتصال غير مباشر	10	11.11%
المجموع	90	100%

الشكل رقم 13: الوسيلة المفضلة أثناء التعامل مع الإدارة



المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

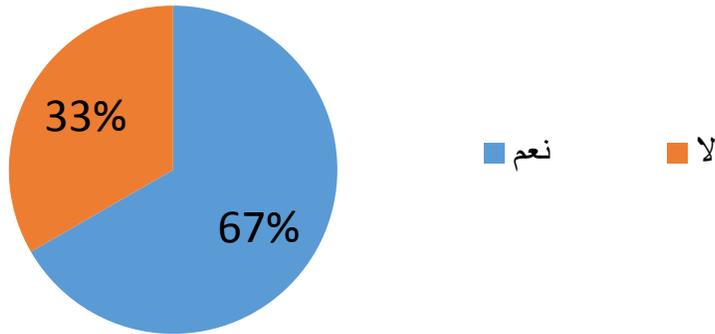
يتبين لنا من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد العينة الذين تم استقصاءهم الذين قدرت نسبتهم بحوالي نسبة 66.66% يفضلون الاتصال الكتابي، بينما نسبة حوالي 33.33% مثلت الذين يفضلون الاتصال

## الجدول رقم 15 : يبين قياس الاتصال غير الرسمي بين أفراد العينة والإدارة

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
66,66	60	نعم
33,33	30	لا
100%	90	المجموع

الشخصي، في حين سجلنا نسبة حوالي 11.11 % أفراد العينة الذين يفضلون الاتصال غير مباشر أي عن طريق زميل.

## الشكل رقم 14: قياس الاتصال غير الرسمي بين افراد العينة



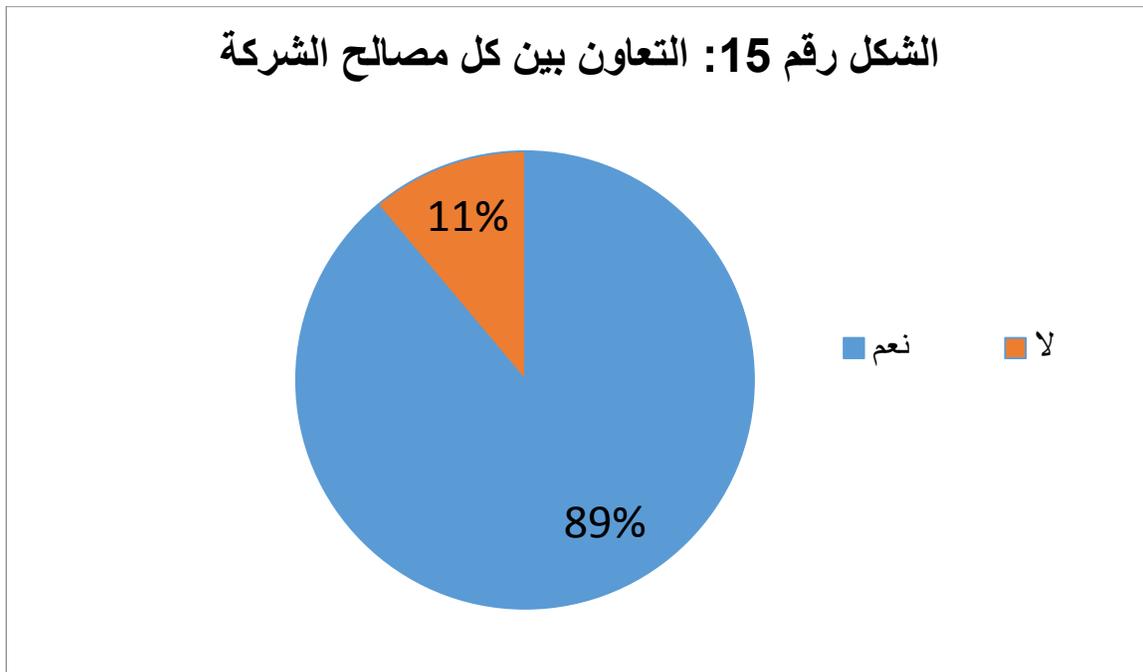
المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا أن نسبة حوالي 27.77% من المستجوبين صرحوا لنا أنه يوجد اتصال غير رسمي بينهم وبين الإدارة، في حين نسبة حوالي 72.22 % مثلت أفراد العينة الذين صرحوا أنو يوجد اتصال رسمي.

## الجدول رقم 16 : يبين التعاون بين كل مصالح الشركة

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
88.88%	80	نعم
11.11%	10	لا
100%	90	المجموع

## الشكل رقم 15: التعاون بين كل مصالح الشركة



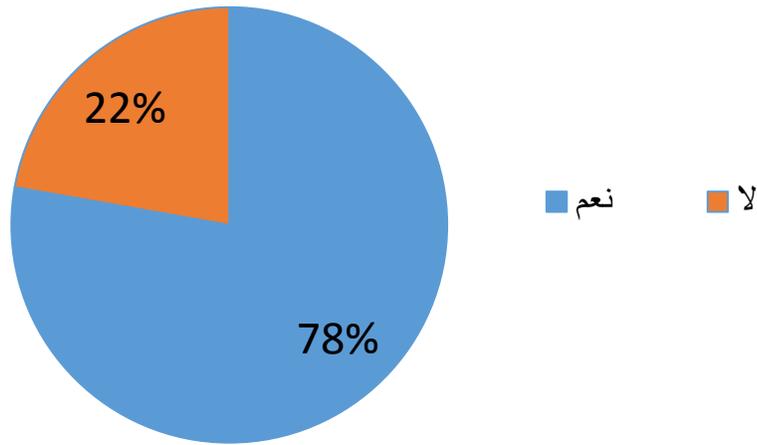
المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

هذا الجدول يبين معظم أفراد العينة يصرحون انو يوجد تعاون بين مختلف أو كل المصالح في المؤسسة وهذا ما عكسته نسبة حوالي 88.88 %، في حين مثلت نسبة حوالي 11.11 % بأنه لا يوجد تعاون بين هذه المصالح.

الجدول رقم 17 : يبين تسهيل انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم.

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
77.77%	70	نعم
22.22%	20	لا
100%	90	المجموع

الشكل رقم 16: تسهيل إنسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم



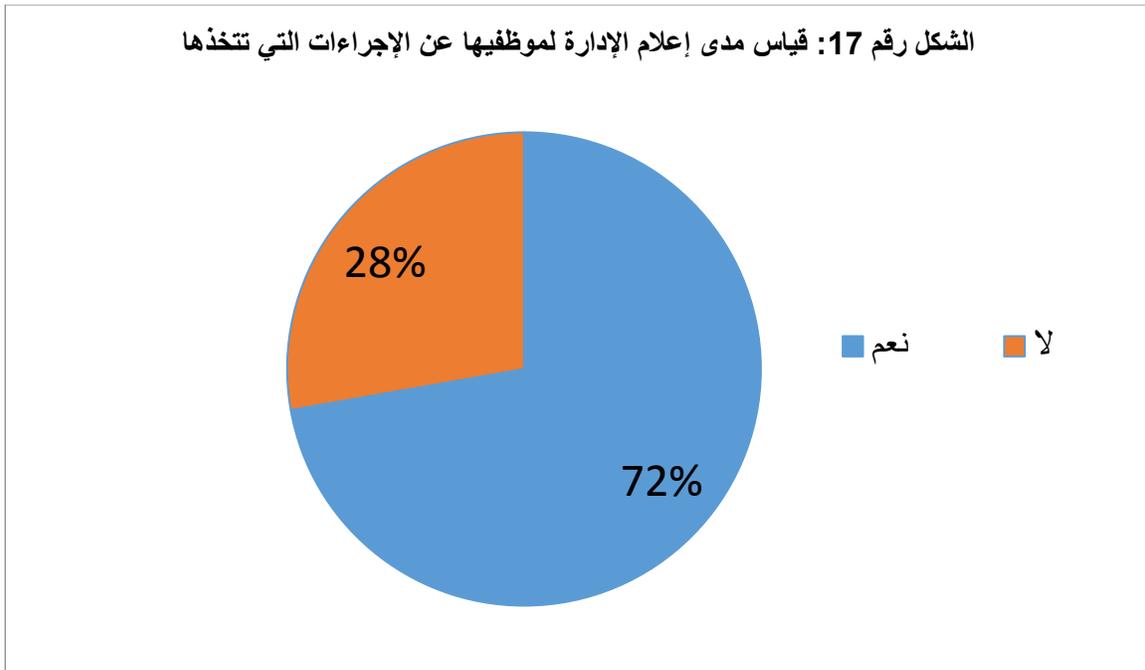
المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

أغلبية أفراد العينة المستجوبين صرحوا بوجود تسهيل في انسياب المعلومات التي يحتاجونها في أداء وظائفهم حيث وصلت نسبتهم حوالي 77.77%، أما نسبة حوالي 22.22% فهي تؤكد عكس ذلك.

الجدول رقم 18: يبين قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	65	72.22%
لا	25	27.77%
المجموع	90	100%

الشكل رقم 17: قياس مدى إعلام الإدارة لموظفيها عن الإجراءات التي تتخذها



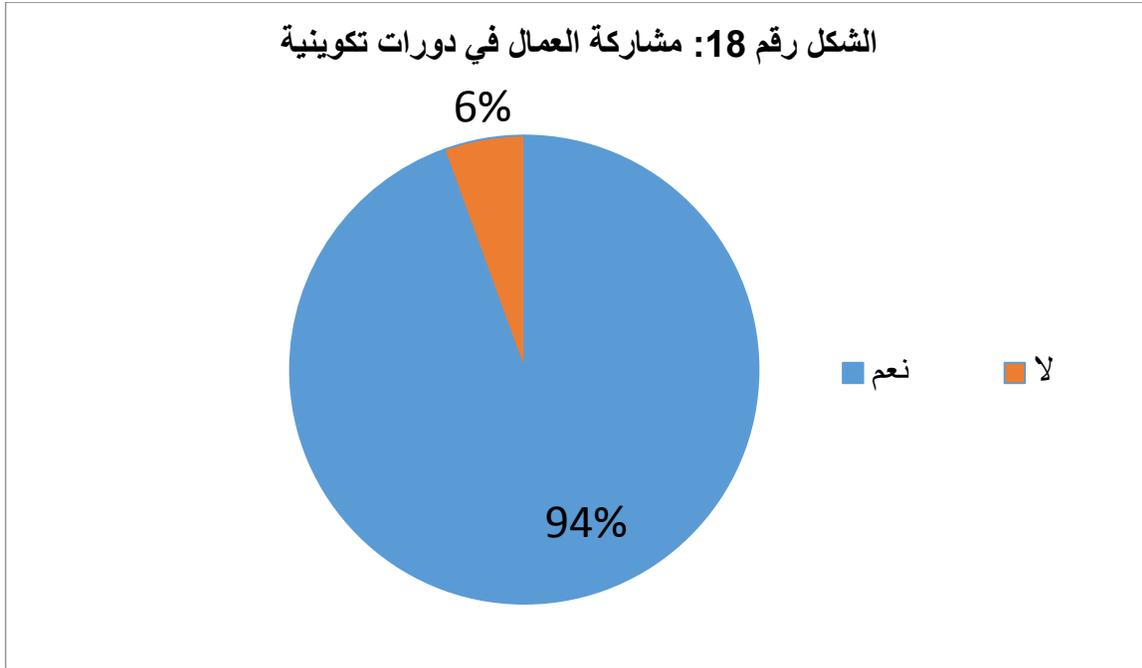
المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة حوالي 72.22 % من المستجوبين أنه يتم إعلامهم من طرف الإدارة عن الإجراءات التي تتخذها، أما نسبة حوالي 27.77 % لا يتم إعلامهم بهذه الإجراءات.

**3- بيانات متعلقة بالتكوين**

الجدول رقم 19: يبين مشاركة العمال في دورات تكوينية.

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
94.44%	85	نعم
5.55%	5	لا
100%	90	المجموع



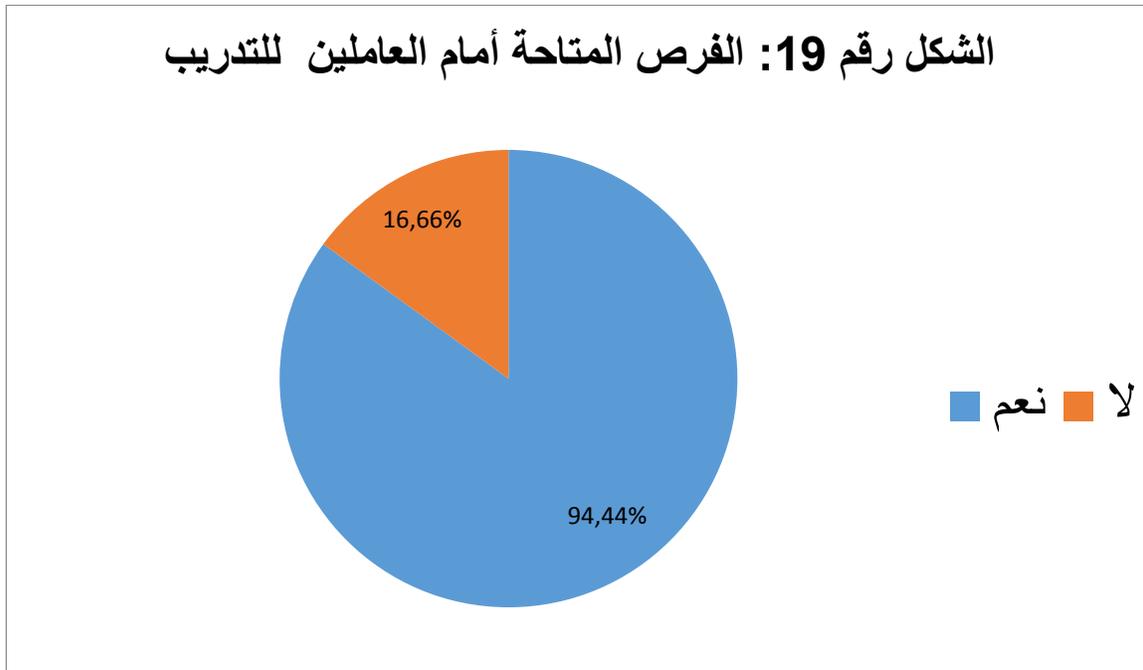
المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، يتبين لنا أن نسبة حوالي 94.44 % من أفراد العينة حصل على تكوين أثناء عملها بالمركز، في حين نسبة حوالي 5.55 % تؤكد من عدم استفادتها من التكوين.

**الجدول رقم 20: يبين الفرص المتاحة أمام العاملين للتدريب.**

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
94.44%	85	نعم
16.66%	15	لا
100%	90	المجموع

**الشكل رقم 19: الفرص المتاحة أمام العاملين للتدريب**



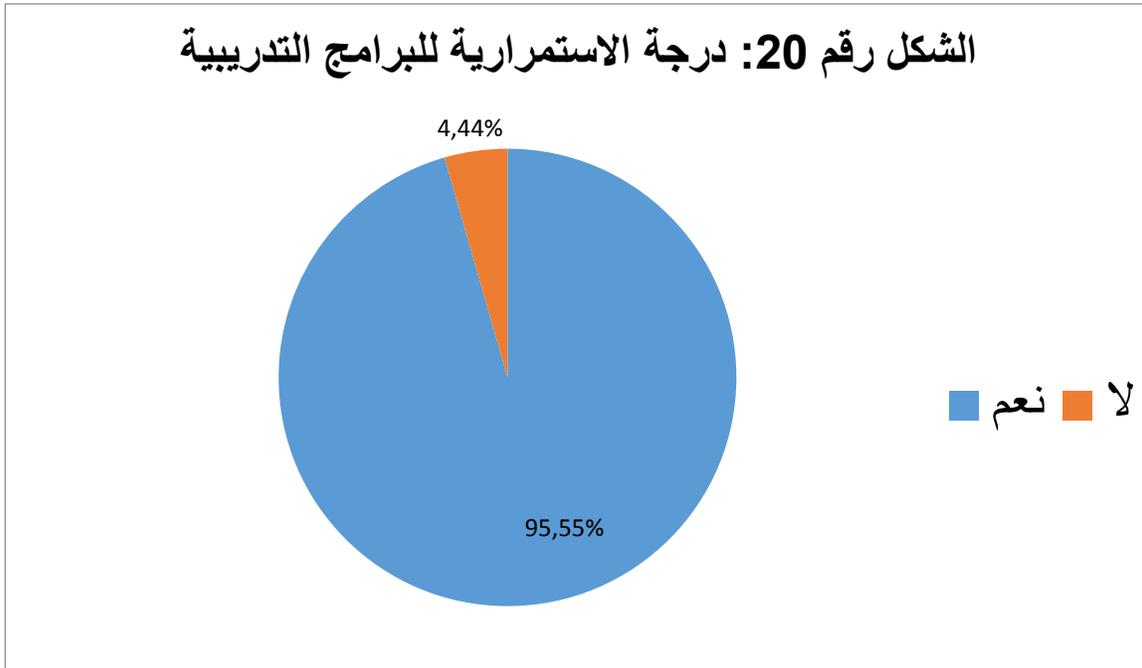
المرجع: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال الجدول، يتبين لنا أن نسبة حوالي 94.44% من أفراد العينة لهم الفرصة في عملية التكوين أثناء عملها بالمركز، في حين نسبة حوالي 16.66 % تؤكد أن ليس لهم الفرصة.

## الجدول رقم 21: يبين درجة الاستمرارية للبرامج التدريبية.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	86	95.55%
لا	4	4.44%
المجموع	90	100%

## الشكل رقم 20: درجة الاستمرارية للبرامج التدريبية



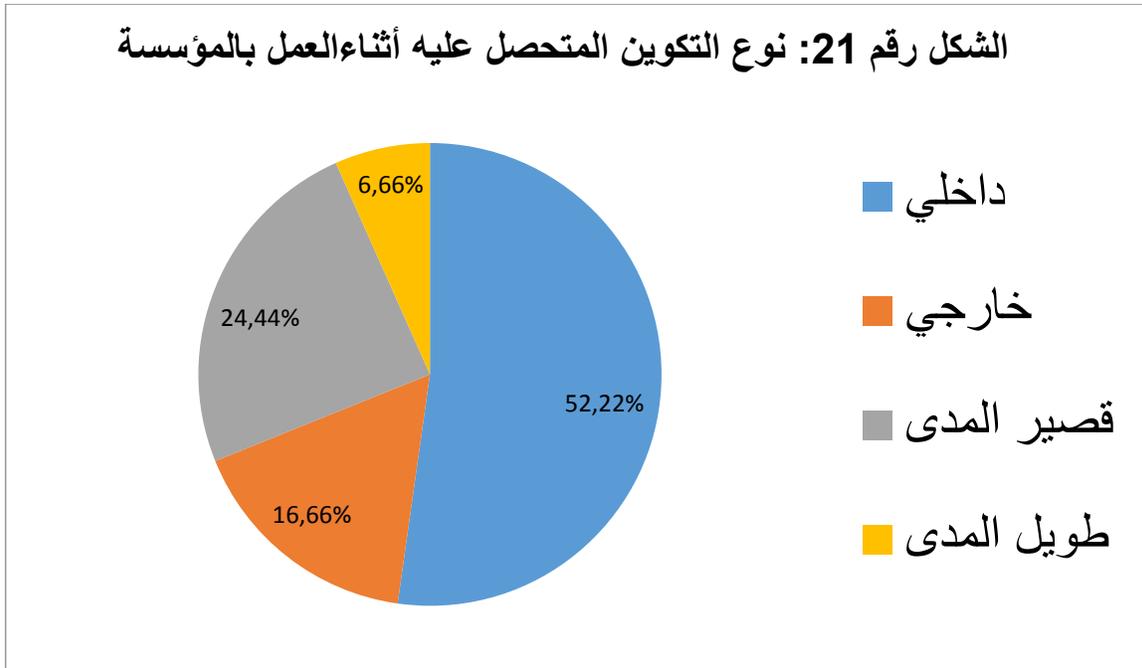
المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء.

تؤكد نسبة حوالي 95.55% من المستجوبين أنه يتم تحديد احتياجات العاملين لبرامج تدريبية جديدة بشكل مستمر، أما نسبة حوالي 4.44% مستجوب يقولون لا.

الجدول رقم 22: يبين نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية%	العدد	نوع التكوين
52.22%	47	داخلي
16.66%	15	خارجي
24.44%	22	قصير المدى
6.66%	06	طويل المدى
100%	90	المجموع

الشكل رقم 21: نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل بالمؤسسة



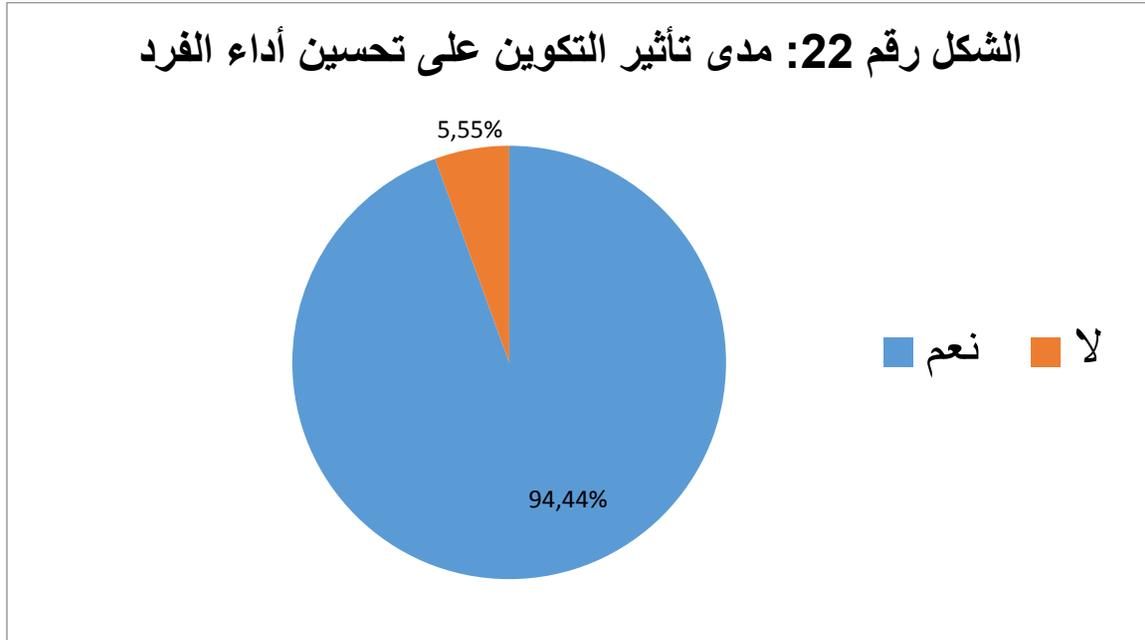
المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

نلاحظ أن أغلبية الذين استفادوا من تكوين، كان تكوين قصير المدى وداخلي وهذا ما تعكسه نسبة حوالي 52.22 % وحوالبا 24.44 %، يليها التكوين الخارجي بحوالي 16.66 %، أما نسبة التكوين المدى الطويل فكانت حوالي 6.66 %.

### الجدول رقم 23 : يبين قياس مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد.

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
94.44%	85	نعم
5.55%	5	لا
100%	90	المجموع

### الشكل رقم 22: مدى تأثير التكوين على تحسين أداء الفرد



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

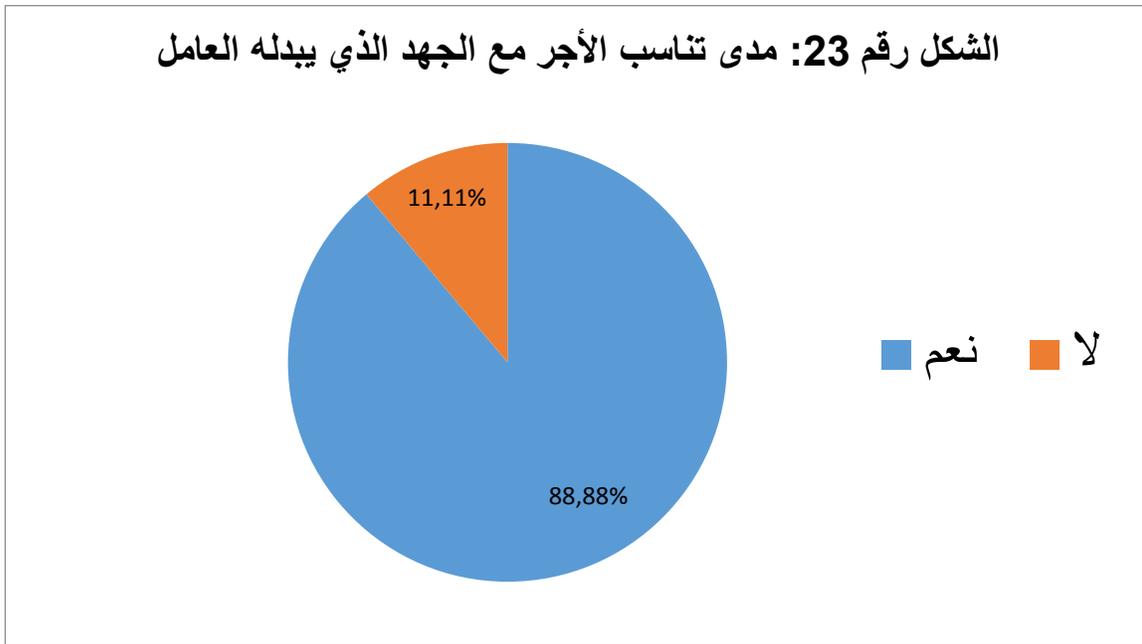
من خلال الجدول، نلاحظ أن معظم الذين استفادوا من تكوين أثناء عملهم بالمركز قد حسن من أدائهم لعملهم وهذا بنسبة حوالي 94.44 %، في حين أن نسبة حوالي 5.55 % من المستفيدين من التكوين أجابوا بعدم تحسين التكوين من أداء عملهم، مبررين ذلك بعدم تلبية التكوين لاحتياجاتهم الخاصة.

**4- بيانات متعلقة بالتحفيز**

**الجدول رقم 24: يبين مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل.**

الاجابة	العدد	النسبة المئوية%
نعم	80	88.88%
لا	10	11.11%
المجموع	90	100%

**الشكل رقم 23: مدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العامل**

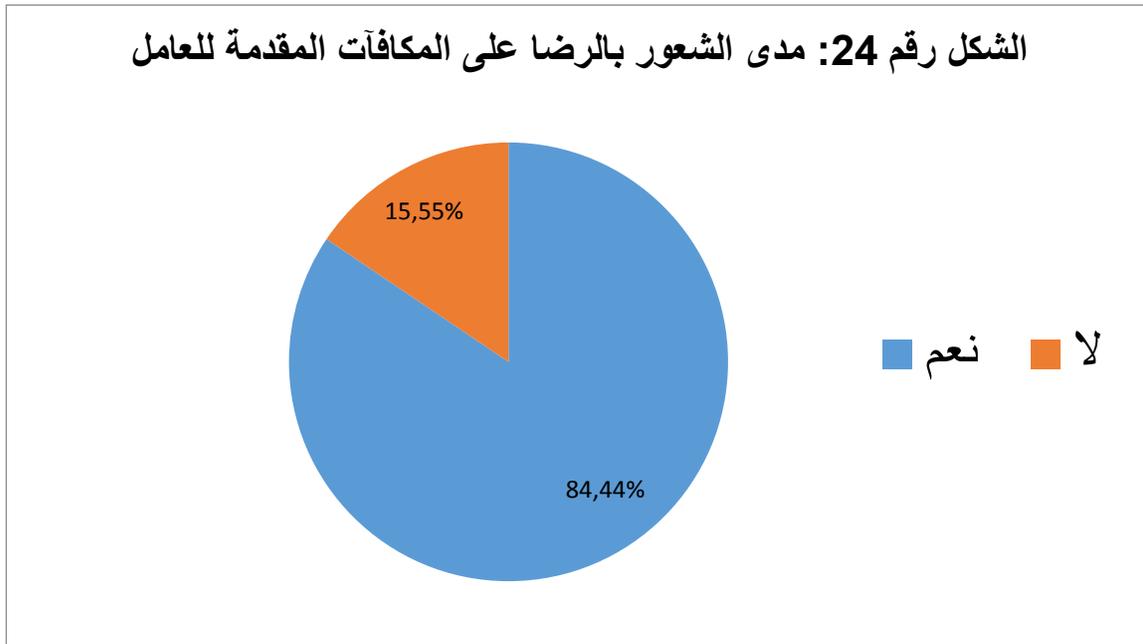


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء.

أغلبية أفراد العينة المستجوبة، أي نسبة حوالي 88.88 % أكدت أن الأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث مثلت نسبة حوالي 11.11 % الذين صرحوا أنهم لا يتناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلوه.

الجدول رقم 25 : يبين مدى الشعور بالرضا على المكافآت المقدمة للعامل.

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
84.44%	76	نعم
15.55%	14	لا
100%	90	المجموع

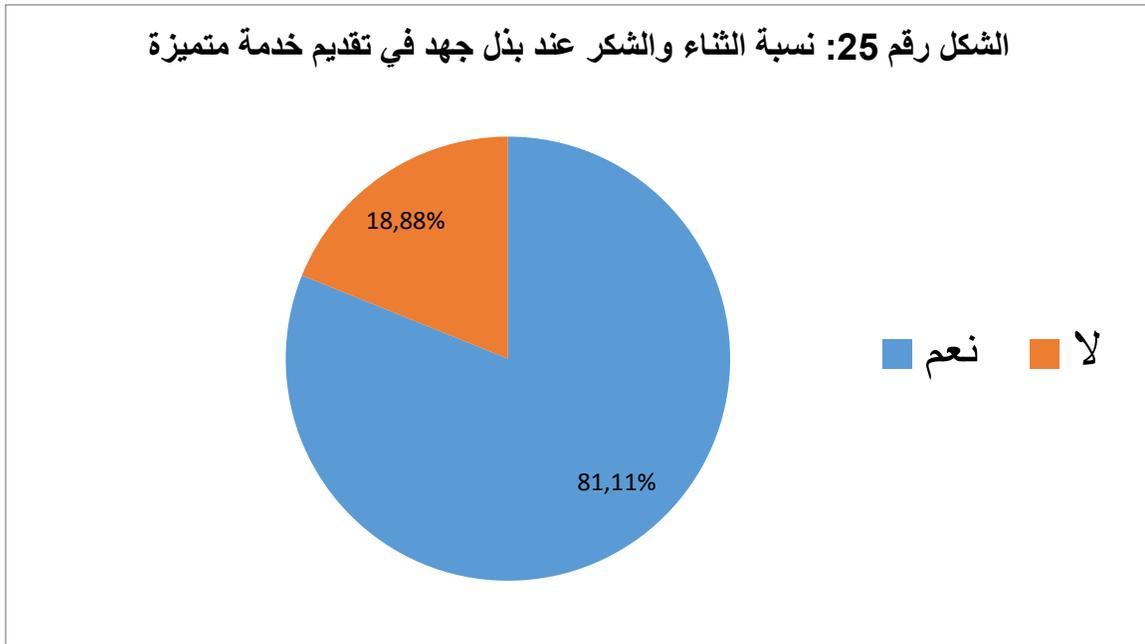


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة حوالي 84.44 % من المستجوبين على أنهم يشعرون بالرضا على المكافآت المقدمة للعامل، أما بعض أفراد العينة أكدوا أنهم لا يشعرون بالرضا على المكافآت المقدمة لهم والتي بلغت نسبتهم حوالي 15.55 %.

الجدول رقم 26: يبين نسبة الثناء والشكر عند بذل جهد في تقديم خدمة متميزة.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
نعم	73	81.11%
لا	17	18.88%
المجموع	90	100%



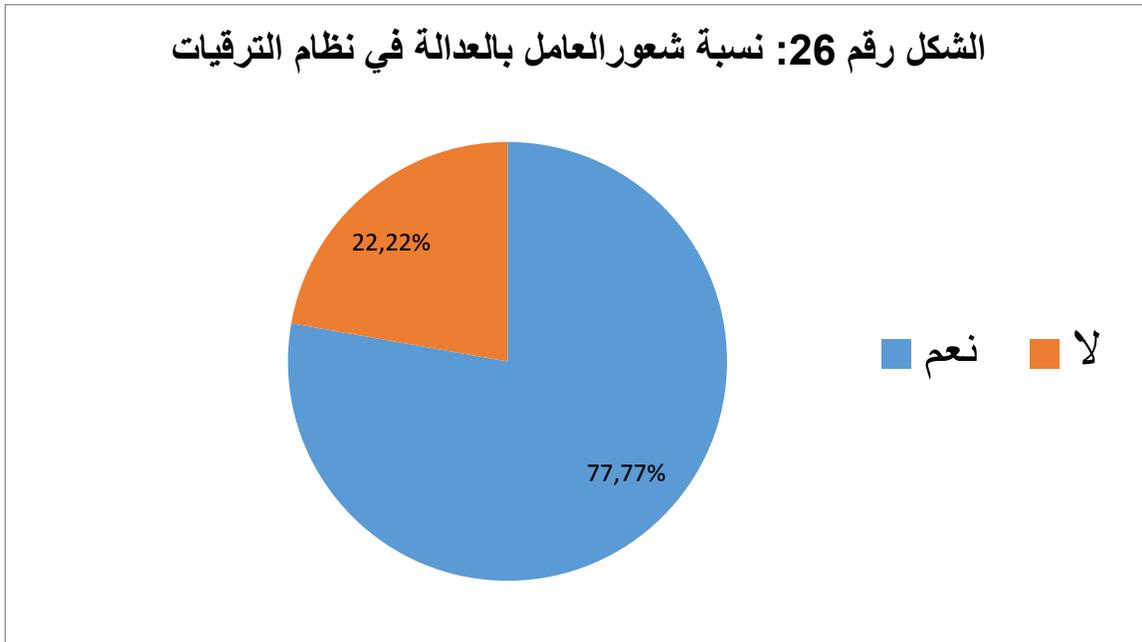
المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

حوالي 81.11% من أفراد العينة الذين تم استقصائهم صرحوا لنا أنهم يتلقون الثناء والشكر عند بذل جهدا في تقديم خدمة متميزة يقومون بها، ونسبة حوالي 18.88% منهم أكدوا لنا العكس.

## الجدول رقم 27: يبين نسبة شعور العامل بالعدالة في نظام الترقيات.

الاجابة	العدد	النسبة المئوية%
نعم	70	77.77%
لا	20	22.22%
المجموع	90	100%

الشكل رقم 26: نسبة شعور العامل بالعدالة في نظام الترقيات

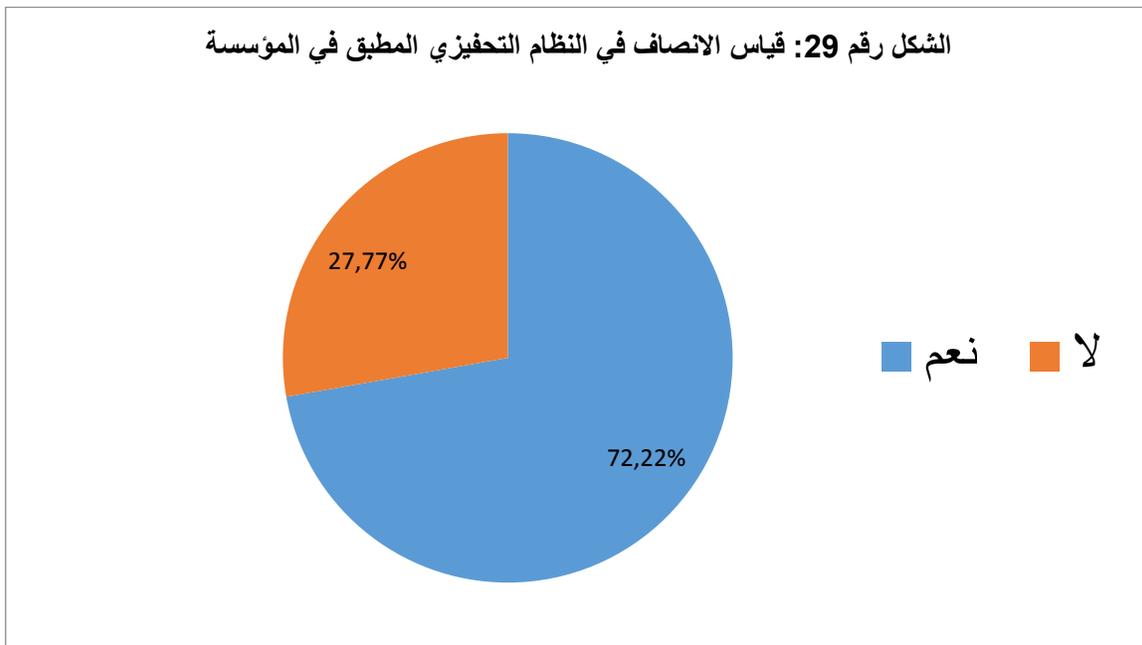


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة حوالي 77.77% من المستجوبين على أنهم لا يشعرون بالعدالة في نظام الترقيات في الشركة، أما بعض الأفراد بنسبة حوالي 22.22% من العينة أكدوا العكس.

**الجدول رقم 28 : يبين قياس الانصاف في النظام التحفيزي المطبق في المؤسسة.**

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
72.22%	65	نعم
27.77%	25	لا
100%	90	المجموع



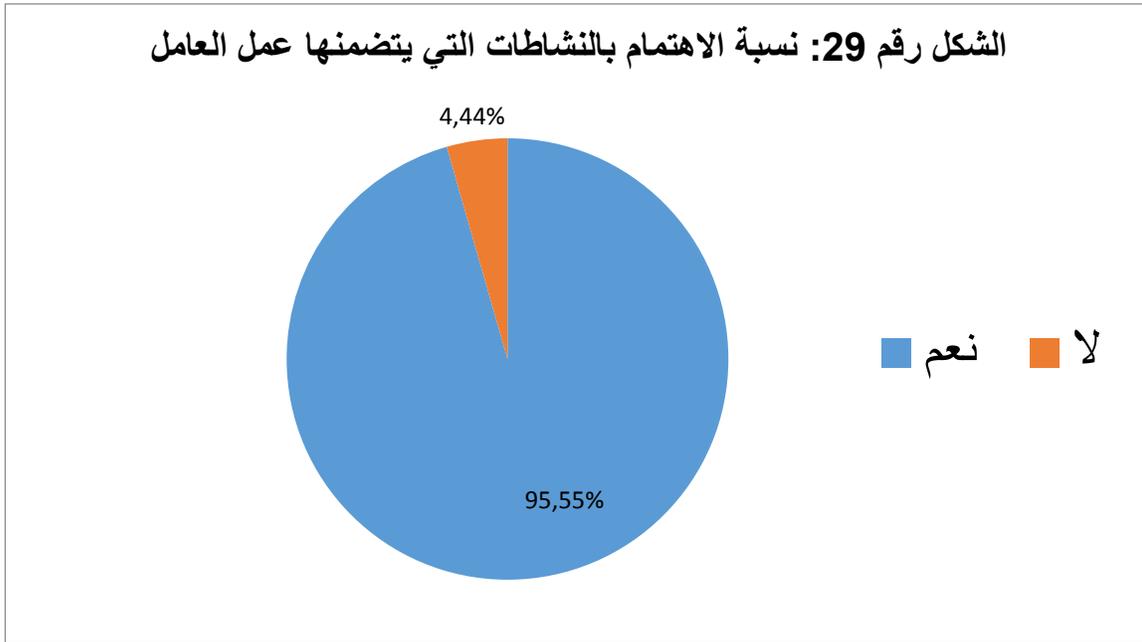
المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة حوالي 72.22 % من المستجوبين على أنهم يتفقون بأنه تتم توزيع الحوافز بطريقة غير عادلة بين الموظفين في الشركة، أما حوالي نسبة 27.77 % أكدوا عكس ذلك.

## 5-بيانات متعلقة بالتمكين

الجدول رقم 29 : يبين نسبة الاهتمام بالنشاطات التي يتضمنها عمل العامل.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
نعم	86	95.55%
لا	4	4.44%
المجموع	90	100%

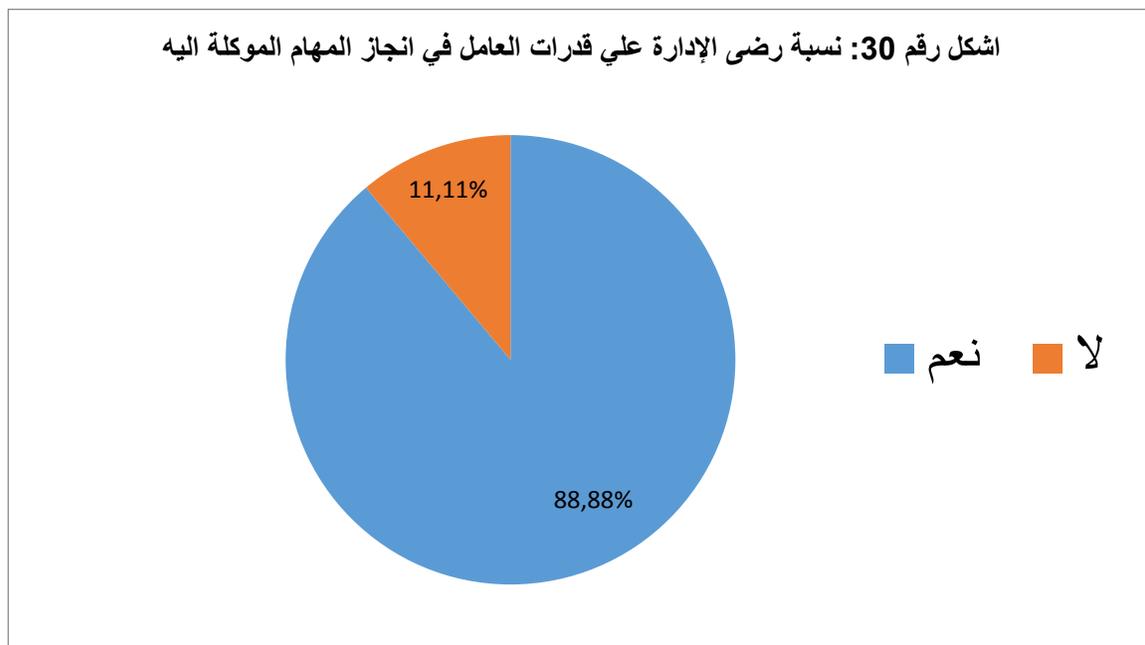


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء.

من خلال النسب الذي لاحظناها في الجدول تبين لنا أن نسبة حوالي 95.55% انفقوا على أن النشاطات التي يتضمنها عملهم مهمة وذات معنى بالنسبة لهم، أما نسبة حوالي 4.44% لم يتفقوا على ذلك.

الجدول رقم 30 : يبين نسبة رضى الإدارة علي قدرات العامل في انجاز المهام الموكلة إليه.

النسبة المئوية%	العدد	الإجابة
88.88%	80	نعم
11.11%	10	لا
100%	90	المجموع

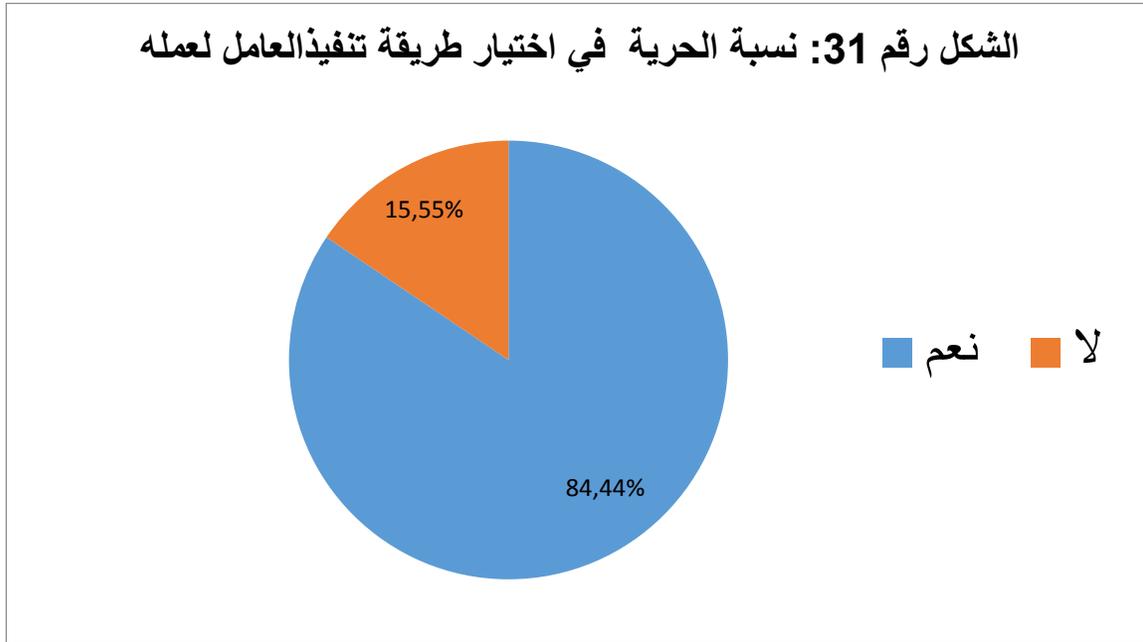


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

معظم أفراد العينة الذين تم استقصائهم بنسبة حوالي 88.88 % صرحوا لنا أن الإدارة راضية علي قدرات العمال في انجاز المهام الموكلة إليهم، ونسبة حوالي 11.11% منهم أكدوا أن الإدارة غير راضية.

## الجدول رقم 31 : يبين نسبة الحرية في اختيار طريقة تنفيذ العامل لعمله.

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
84.44%	76	نعم
15.55%	14	لا
100%	90	المجموع

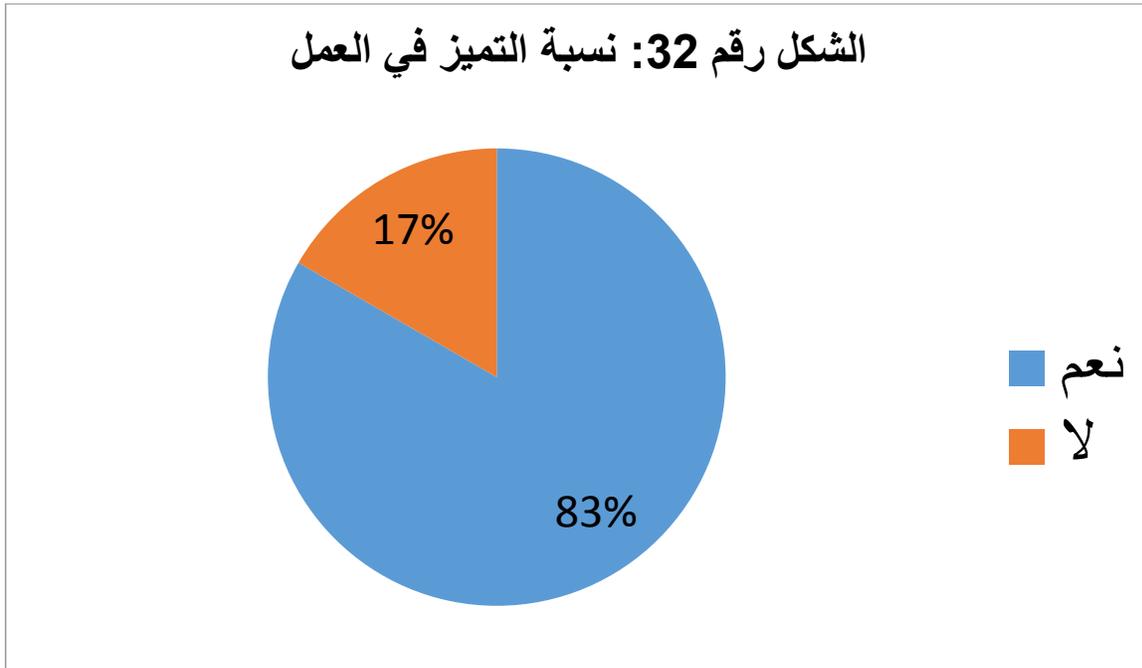


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

تؤكد نسبة حوالي 84.44% من المستجوبين أنه لديهم الحرية المطلقة في اختيار طريقة تنفيذ أعمالهم، أما نسبة حوالي 15.44% من المستجوبين يقولون لا.

## الجدول رقم 32: يبين نسبة التميز في العمل.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية%
نعم	75	83.33%
لا	15	16.66%
المجموع	90	100%

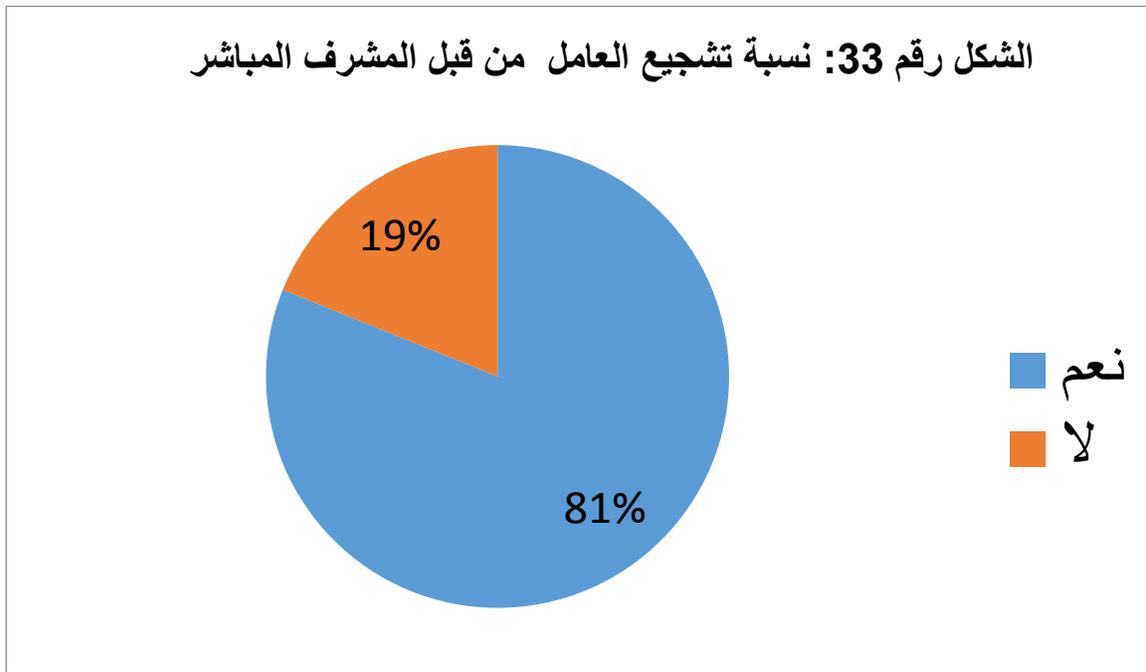


المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

يتضح لنا من خلال الجدول، أن نسبة حوالي 83.33 % من العمال يتميز عملهم بالتنوع في المهام، أما نسبة حوالي 16.66 % لا يتميز عملهم بالتنوع.

## الجدول رقم 33: يبين نسبة تشجيع العامل من قبل المشرف المباشر.

النسبة المئوية %	العدد	الإجابة
81.11%	73	نعم
18.88%	17	لا
100%	90	المجموع



المرجع: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستقصاء

من خلال نتائج الاستقصاء اتضح لنا أن حوالي نسبة 81.11 % يتفقون على أنهم يشجعون من قبل المشرف على المبادرة التي يقومون بها في عملهم أما حوالي نسبة 18.88 % لا يتلقون التشجيع.

## المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

مكن استنتاج الدراسة الميدانية بالاعتماد على نتائج الاستقصاء العام، إذ توصلت دراستنا إلى الآتي:

- أكبر شريحة تم استقصاؤها شملت فئة الذكور، ذوي السن من 31 إلى 40 سنة، أما بالنسبة للمستوى فضمت دراستنا أكبر فئة ذات مستوى جامعي (شهادة ليسانس) وهذا راجع إلى طبيعة عمل أفراد العينة، أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب الصفة القانونية في العمل نلاحظ أن معظمهم موظفون دائمون (CDI) وهذا من طبيعة العمال الذين يقومون بإعداد و تهيئة الظروف و المرافقة و التكفل الحسن للمتربصين بالمعهد، أما بالنسبة للخبرة فكانت أكبر فئة ذات خبرة مهنية تتراوح ما بين 11 سنة إلى 20 سنة.

- أما بالنسبة لمعايير قياس مدى تبني إدارة المعهد لمعالم تطبيق التسويق الداخلي فتوصلنا إلى:

تعتمد إدارة المعهد على الاتصال المفتوح أي حرية الأفراد في الاتصال بالإدارة بدون تعقيدات وفي مختلف الأوقات والأيام وخصوصا عن طريق الاتصال الشخصي لما يدل على وجود علاقة جيدة بين العامل والإدارة، وهذا ما يثبته وجود اتصال غير رسمي بين أفراد العينة وإدارة المعهد، بالإضافة إلى تبني مبدأ التعاون بين مختلف مصالح المعهد من المديرية العامة إلى مختلف المديريات و إلي كل المصالح الموجودة بالمعهد، مما يساعد على خلق مناخ عمل ملائم، وهذا من خلال دعم سهولة انسياب المعلومات التي يحتاجها العامل لأداء وظائفهم على أكمل وجه، كما أن إدارة المعهد تعمل على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها لما يزيد من درجة الانتماء الوظيفي للعامل وتحسينه بمكانته في المعهد، لكن في المقابل عبر جزء من الموظفين عن نقص الإمكانيات الاتصالية وإعلامهم من طرف الإدارة يتم فقط عن طريق الإعلانات.

- أما فيما يخص التكوين فتعمل إدارة المعهد على تنمية وتطوير المعارف من خلال التكوين المثالي يكون مخطط لها مسبقا، فمعظم عمال العينة خضعوا لدورات تكوينية نظرا لفرص التكوين المتاحة ونظرا للنشاط المعهد أمام جميع العاملين.

- أما بالنسبة لطبيعة التكوينات التي يخضع لها العمال داخل المعهد فأغلبها تكوينات داخلية قصيرة و طويلة المدى، حيث لها تأثير ايجابي على مردودية و أداء العمال وبالتالي على مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

- أما بالنسبة للحوافز المادية والمعنوية التي توفرها إدارة المعهد، فإن هذه الأخيرة توفر حوافز معنوية أكثر منها مادية، فبالنسبة لهذه الأخيرة فإن معظم العمال عبروا عن رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه مقابل الجهد الذي يبذلونه وهذا ما يمثل نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة، أما فيما يخص الحوافز المعنوية والتمثلة في الثناء و الشكر ،فقد سجلنا نسب متقاربة بين وجود هذه الحوافز المعنوية وعدمها إضافة إلى عدم شعور العمال بالعدالة و الموضوعية في نظام الترقيات و النظام التحفيزي المطبق مما يترتب عنه ضرورة إعادة نظر إدارة المعهد في استراتيجية التحفيز لديها و تكييفها بما يساهم في رفع رضا العمال و زيادة انتمائهم الوظيفي و تحفيزهم على أداء عملهم على أكمل وجه.

- كما سجلنا من خلال استقصائنا أن معظم أفراد العينة أكدوا على أن إدارة المعهد راضية على قدرات العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم وهذا راجع لشعورهم بأهمية النشاطات الموكلة إليهم وإعطائهم الحرية المطلقة والتنوع في اختيار طريقة تنفيذ عملهم إضافة إلى التشجيعات التي يتلقونها من قبل مسؤوليهم.

**خلاصة:**

من خلال الدراسة الميدانية للمعهد قيد الدراسة حاولنا توضيح مدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية في المؤسسات الخدمية وغير الخدمية من خلال الاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي ، ، وبناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية ،والتي أثبت مايلي:

- اعتماد إدارة المعهد على سياسة الاتصال المفتوح مع حرية موظفيها في الاتصال بها بدون تعقيدات وفي مختلف الأوقات والأيام وخصوصا عن طريق الاتصال الشخصي لما يدل على وجود علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة وهذا ما يثبت وجود اتصال غير رسمي بين أفراد العينة وإدارة المعهد.

- تبني إدارة المعهد مبدأ التعاون بين مختلف مصالحها من الإدارة العامة، ومختلف المديريات وباقي المصالح التابعة لها لما يساعد في خلق مناخ عمل ملائم.

- دعم إدارة المعهد سهولة انسياب المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء وظائفهم على أكمل وجه، وعملها على إعلام موظفيها عن الإجراءات التي تتخذها مما يزيد من درجة الانتماء الوظيفي للموظف وتحسيسهم بمكانتهم في المعهد.

- عملت إدارة المعهد على تنمية وتطوير المعارف من خلال التكوينات التي يكون مخطط لها مسبقا حيث تكون الفرصة متاحة أمام جل العمال في المعهد، ومن جهة أخرى لاحظنا أن المعهد ركز على التكوين الداخلي قصير وطويل المدى الذي كان سببا في تحسين أداء العمال.

- كما لاحظنا أن معظم العمال الذين تم استقصائهم في سياسة التحفيز للمعهد، صرحو على ان الاجر يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم حيث يتلقون الشكر والثناء من قبل مسؤوليهم عند تقديم خدمة متميزة.

وهذا ما أكدته كذلك نتائج الاستقصاء الذي أجريناه على عينة من عمال المعهد، وسوف نوضح تلك النتائج بالتفصيل في نقاط محددة، بالإضافة لتقديم اقتراحات، نعتقد أنها سوف تساعد على إثراء أهمية الموضوع في خاتمة هذه الدراسة.

خاتمة عامة

## خاتمة العامة

تعود جذور التسويق الداخلي كممارسات إلى الفكر الإداري وتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية فالتسويق الداخلي يسعى إلى تحقيق رضا الأفراد وبالتالي يساهم في تنفيذ التزامات المنظمة تجاه الزبائن وتحقيق المصداقية وإبراز مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماته اتجاه الزبائن وكذا تحسن الجودة وتحقيق رضا الزبائن يبدأ من تحقيق

الرضا الوظيفي من خلال الجودة الداخلية وتحسن الظروف الوظيفية الداخلية.

إن للتسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة وكفلسفة تسويقية متميزة، دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الخدماتية، وذلك بما فيه من تطوير وتحسن الجودة والوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن انطلاقاً من تحقيق رضا الموظفين وتوجيه سلوكياتهم، ودفعهم نحو المشاركة في إنتاج الخدمات بما يحقق أهداف المؤسسة.

## أولاً: نتائج الدراسة.

## 1- النتائج العامة

في هذا السياق يمكن إجمال أهمية النتائج المتواصل إليها من خلال الدراسة في جانبها النظري في النقاط التالية:

✓ من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق، كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة في مثلث العلاقات التسويقية، وفي مجال إدارة الموارد البشرية كونه يدعو إلى الاهتمام وتطوير وتعزيز العلاقة مع العاملين، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تذهب أبعد من ذلك حيث تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق؛

✓ كما تبين أيضا من خلال الإطار النظري للدراسة أن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أداء ذو مستوى متميز من الجودة إلى الزبون؛

✓ كما تبين بأنه من أجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعها في حيز التنفيذ لا بد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في التدريب والتحفيز بالإضافة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة ونشر المعلومات خاصة منها المعلومات التسويقية عن طريق الاتصال الداخلي بين العاملين؛

✓ إن التسويق الداخلي هو بأهمية التسويق الخارجي، لأن مستوى الأداء الداخلي والتوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) ينعكس على جودة المنتجات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي؛

✓ يعتبر التدريب عنصرا أساسيا من عناصر التسويق الداخلي، لما له من أهمية التي تكمن في مساعدة الموظفين على أداء أعمالهم بإتقان وبالجودة المطلوبة، مما ينعكس ذلك على رفع مستوى أداء الموظفين؛

✓ من عناصر التسويق الداخلي أيضا التحفيز، حيث أن للتحفيز المادي والمعنوي العادل دور كبير في التأثير على الموظفين، وتدفعهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم على خير وجه، مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى أدائهم؛

✓ يعتبر ترسيخ ثقافة الخدمة للموظفين عنصرا مهما من عناصر التسويق الداخلي، لأنها تكشف

عن خصائص وقيم وعلاقات للعاملين، بالإضافة إلى تغيير عادات العمل وتخلق جو مناسب للإبداع، من شأنه أن يؤثر على مستوى أداء الموظفين

✓ من الركائز المهمة للتسويق الداخلي هو تفعيل الاتصالات الداخلية بين الموظفين بمختلف

مستوياتهم في الهرم التنظيمي، حيث أن جميع عناصر التسويق الداخلي تتم من خلال شبكة اتصال داخلي، بالإضافة إلى مساهمة الاتصال الداخلي على توضيح رؤيا الإدارة وتحسين العلاقة بين الموظفين، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء العاملين.

## 2- النتائج:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية في المعهد الوطني والتنمية الصناعية جملة من النتائج هي:

- أظهرت نتائج الدراسة على أن للتدريب أثر إيجابي على مستوى أداء العاملين، ونستنتج من ذلك أن إدارة المعهد عينة الدراسة تهتم بالشكل المطلوب بعنصر التدريب، ويتضح ذلك من خلال قيامها بتدريب دوري ومستمر وذلك لتزويد العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء موظفيها؛

- كما تبين أن للتحفيز أثر إيجابي على مستوى أداء العاملين، حيث نستنتج من ذلك أن إدارة المعهد عينة الدراسة لم تهتم بالشكل المطلوب بعنصر التحفيز، ويتضح ذلك من خلال عدم تقديم حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة، وهذا ما جعل الموظفين لا يقومون بتقديم أداء عالي المستوى، لأنه لا يرتبط بمحفز يدفعه للقيام بذلك، كما أنه لا يعاقب على تقديمه لأداء سيئ؛

- أظهرت النتائج أيضا أن لثقافة الخدمة أثر إيجابي على مستوى أداء العاملين، حيث نستنتج من ذلك أن إدارة المعهد عينة الدراسة تهتم بالشكل المطلوب بترسيخ ثقافة خدمة، وذلك من خلال حرص الموظفين على الالتزام بالضوابط والتعليمات، كذلك التمتع بحرية اتخاذ القرارات في مجال عملهم، بالإضافة إلى تشجيعهم على تشكيل فرق العمل الذي يساعد على رفع مستوى أداء العاملين؛

- كما تبين أيضا أن للاتصال الداخلي أثر إيجابي على مستوى أداء العاملين، حيث نستنتج من ذلك أن إدارة المعهد عينة الدراسة تهتم بالشكل المطلوب بفعالية الاتصالات الداخلية، وذلك من خلال قيام إدارة المعهد بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل

دوري ومنتظم، بالإضافة إلى اعتبار أن العامل هو أهم وسيلة اتصال ونقل معلومات داخل المعهد، كذلك من خلال عمل الاتصال الداخلي الذي يهدف إلى توضيح توجهات الإدارة للعاملين بهدف الرفع من مستوى أداء العاملين.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات.

بعد معالجة وتحليل مختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة، تم التوصل إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضيات.

❖ **فبالنسبة للفرضية الأولى:** فإن الدراسة قد أكدت صحتها، حيث نصت الفرضية على أن التدريب يعتبر من عناصر التسويق الداخلي وله دور إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين، وتبين هذا من خلال وجود اتفاق إيجابي جيد في إجابات أفراد عينة الدراسة؛

❖ **الفرضية الثانية:** التي نصت على أن التحفيز يعتبر من عناصر التسويق الداخلي وله دور إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين، فإن الدراسة قد أكدت أيضاً صحتها، وقد تبين هذا من خلال وجود اتفاق إيجابي متوسط في إجابات أفراد عينة الدراسة؛

❖ **الفرضية الثالثة:** التي تنص على أن ثقافة الخدمة تعتبر من عناصر التسويق الداخلي ولها دور إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين، فإن الدراسة قد أكدت صحتها، وقد تبين ذلك من خلال اتفاق إيجابي جيد في إجابات أفراد عينة الدراسة؛

❖ **الفرضية الرابعة:** التي نصت على أن الاتصال الداخلي يعتبر من عناصر التسويق الداخلي وله دور إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين، فإن الدراسة قد أكدت صحتها، وقد تبين ذلك من خلال اتفاق إيجابي جيد في إجابات أفراد عينة الدراسة.

### ثالثا :لاقتراحات.

من خلال ما تقدم عرضه بالتحليل والنقاش في الجانب النظري، وكذلك من خلال استعراض دور التسويق الداخلي على تحسين أداء العاملين، وفي ضوء النتائج المتواصل إليها، نعرض مجموعة من الاقتراحات والخاصة بالمؤسسات الخدمية التي تعتمد على درجة كبيرة من العمالة في تقديم خدماتها، والتي تسعى إلى تقديم مستوى أداء عالي عند تقديم خدماتها، أن توجه تركيزها على موظفيها من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وعليه يمكن طرح التوصيات التالية:

❖ على المؤسسات خاصة الخدمية منها أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم من القدرات والمهارات العالية في التعامل وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى المستفيدين فضلا عن أن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسا للتسويق الخارجي الناجح.

❖ إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على أداء والتزام الأفراد العاملين، وعلى ضوء ذلك فإن على المؤسسات أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالمستفيدين وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول إلى تقديم منتجات ذات مستوى عال من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء العاملين.

❖ على المؤسسات خاصة منها الخدمية أن تهتم بالجانب الإنساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده الكياسة واللطف حيث أن الجانب الإنساني في قطاع البنوك يأخذ أهمية كبيرة وأن المستفيد في معظم الأحيان يبحث عن اللمسة الإنسانية.

❖ ضرورة توصية العاملين بالاهتمام الواسع بالمستفيدين، وإدخال العاملين في دورات تدريبية وإرشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء انجازهم لعملهم.

❖ ضرورة اهتمام المؤسسات الخدمية بترسيخ ثقافة خدمة قوية للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الأجواء العامة للعمل وكذلك في الحث على التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية إذا تطلب الأمر ذلك، إذ أن ترسيخ ثقافة خدمة قوية بين العاملين تؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين وبالتالي ومن ثم تؤدي إلى إنجاح التسويق الداخلي.

❖ ضرورة اهتمام المؤسسات بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية، والعمل على تطوير البرامج التدريبية التي تساعد على رفع مستوى أداء العاملين.

❖ ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات خاصة المعلومات التسويقية إلى العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة والتركيز على الحديث منها لإيصال معلومات كافية ودقيقة عن المنتجات الحالية والجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها، وكذلك في التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه المستفيدين، إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكبر في المؤسسة.

#### رابعاً: آفاق الدراسة.

في الأخير نشير إلا أن هذه الدراسة التي خصصت لدراسة التسويق الداخلي تأخذ أبعاد وآفاق أخرى خاصة أن هذا البحث يعتبر كمرحلة تمهيدية تسمح لأي مؤسسة في تطبيق هذا المفهوم بمنظور شامل، لأن هذا المجهود لوحده غير كاف، بل يجب إتباع بحوث أخرى مكملته تتناول جوانب أخرى، ونذكر منها على سبيل المثال:

- ❖ التسويق الداخلي كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
- ❖ اجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات .
- ❖ تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضاء الوظيفي .
- ❖ تأثير التسويق الداخلي على تحسين أداء العاملين من خلال الرضاء الوظيفي.

# قائمة المراجع

أ.باللغة العربية:

1- الكتب والمجلات

1. أمحد سبد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 1999.
2. أمحد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، الطبعة الاولى، دار النهضة، القاهرة، مصر، 2002.
3. أمحد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. أمحد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات- المعلومات- القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر 2007.
5. بالخلف السكارنه، طرق إبداعية في التدريب. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2011 .
6. بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1 ، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
7. حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة، الإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
8. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
9. خضري كاظم محود وايسني كاسب حرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
10. خضير كاظم حمود الفريجات واخرون السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة اثراء للنشر والتوزيع الأردن 2009 .
11. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
12. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، دار سلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.

13. سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
14. سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2006.
15. شاويش مصطفى جنيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين سنة 1996.
16. شفيق إبراهيم حداد وعلي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية (دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن)، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.
17. صالح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
18. عبد البارى إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2003.
19. عبد المعطي سليمان أبو الرب، التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء، أطروحة دكتوراه العربية للعلوم المالية المصرفية، 2009.
20. عياد صالح، رضوان عينوس،) التسويق الداخلي كمفهوم الدارة الموارد البشرية واثره على الرضا الوظيفي (، مجلة 27 ايليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ايليوي، العدد الاول، 2016.
21. مجال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
22. محمد امين علي أسس التسويق مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن سنة 2012.
23. محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأ ولى، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014.

24. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008.
25. محمد فريد الصحن نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، سنة 2004.
26. محمد فريد الصحن، التسويق ( المفاهيم و الاستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر سنة 1998.
27. محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر و التوزيع عمان الأردن الطبعة الاولى. 2014.
28. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2003.
29. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش ساحل، ادارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العاملي، الأردن، 2000.
30. مؤيد سعيد السامل، عادل حرشوش ساحل، ادارة الموارد البشرية، جدار للكتاب العاملي، الأردن، 2009.
31. نظام موسي سويدان التسويق المعاصر دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2010.
32. نظام موسي سويدان علي شفيق إبراهيم حداد تسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر الأردن سنة 2014 .
33. هاني حامد الضمور تسويق الخدمات دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية الأردن 2004.
34. الهيبي خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

2- مذكرات الماجستير و الماستر:

1. ابوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
2. احقاص صبرينة، دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية على بوسحابة خنشلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، 2013.
3. بعبيرة عمر، اثر التسويق الداخلي في تطوير أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة مذكرة التخرج ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2019.
4. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009.
5. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة -، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006.
6. حمزة بوكفة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2008.
7. سلوي محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010.

8. عائدة عبد العزيز علي نعمان،) عالقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى- دراسة حالة جامعة تعز (. 29 رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية.
9. عبد الباري إبراهيم درة تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر 2003.
10. العريب بن داود، فعالية الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
11. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
12. قطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
13. كسرية مرمي و قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد أو لحاج، البويرة، الجزائر 2019.

2 أطروحات الدكتوراه:

1. علي عبد الله أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
2. محمد ديري) أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقي (، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة العمال، كلية الاقتصاد-جامعة حلب، 2014.
3. نور الدين شنوفي , تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهربائية و الغاز أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية جامعة الجزائر 2005.

II. باللغة الأجنبية :

Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**,  
In Varey & barbara, Internal marketing Directions for management,  
routledg 2000, p 46.

# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

جامعة احمد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد :

السادة والسيدات العاملين في المعهد الوطني لإنتاجية والتنمية الصناعية يسعدنا أن تكون هذه الاستبانة بين أيديكم، و نود إعلامكم أنها تدخل في إطار التحضير لمذكرة الماستر في تخصص تسويق الخدمات الموسومة ب دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة خدمية دراسة ميدانية للمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية INPED «فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان، لخدمة البحث العلمي لذلك نرجو منكم وضع علامة X في الخانة المناسبة .

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن شاء الله.

شكرا على تعاونكم في إثراء هذه الدراسة

الأستاذ المشرف:

البروفيسور اونيس عبد المجيد

إعداد الطالبة:

- عبد العزيز بوعلام

- حسين مروان.

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: بيانات الشخصية والمهنية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة X أمام الإجابة التي تناسبك.

- الجنس : أنثى  ذكر

- السن : 15-19  , 20-24  25-29

, 30-34  , 35-39  , 40-44

, 45-49  , 50-54  55-59

. 60-70

- سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات  , من 06 الى 10

15 - 11  , من 16 - 20

## قائمة الملاحق

,  25-21 , من 26-30

,  35-31 , من اكثر 36

- المستوى التعليمي : ثانوي  , تقني سامي

,  لسانس , ماستر

,  دراسات عليا

- الحالة الاجتماعية : أعزب .  , متزوج  , مطلق

- نوع التكوين المتحصل عليه أثناء العمل :

داخلي  , خارجي  , قصير المدى  , طويل المدى

## قائمة الملاحق

### القسم الثاني : محاور الاستبانة

#### المحور الا اول : أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات التسويق الداخلي بالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية

لذا نرجو منكم وضع علامة X أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

- البعد الأول : اختيار العاملين -توظيف:

01	يتم اختيار العاملين وفق معايير عادلة لجميع المرشحين					
02	يعتمد المعهد على المقابلات والاختبارات غير متحيزة عند التعيين					
03	يستخدم المعهد على مكاتب إدارة الموارد					

## قائمة الملاحق

					البشرية من اجل ملئ شواغر التي لديها
					04 تعتمد إدارة المعهد علي الخبرة في التوظيف
					05 تستخدم إدارة المعهد شروط واضحة للتوظيف

- البعد الثاني: التدريب والتطوير:

					06 يساهم التدريب في رفع كفاءة العاملين في المعهد
					07 تقوم إدارة المعهد بترتيب دوري للعاملين
					08 يساعد التدريب على فهم مشاكل العمل وحلها
					09 توضح البرامج التدريبية وفقا للاحتياجات الوظيفية في المعهد

- البعد الثالث : التحفيز :

					10 أبدل جهدا كبير من اجل تحسين أداء عملي خوفا من اجر المخصوص
					11 تستند المكافئات في المعهد إلى الأداء
					12 المرتب الذي انقضاه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم بها

## قائمة الملاحق

					13	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة
--	--	--	--	--	----	---

### - البعد الرابع: الاتصال الداخلي

					14	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين
					15	أحرص على تقديم معلومات لزملاء في العمل
					16	تقوم إدارة المعهد بتوزيع المعلومات ونشرها بشكل دوري ومنظم
					17	توفير إدارة المعهد وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين

### - البعد الخامس: تفويض الصلاحيات

					18	تمنح إدارة المعهد للعاملين الحرية في اتخاذ القرارات الهامة
					19	تفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم
					20	تمنح إدارة المعهد للعاملين الحرية في اتخاذ

## قائمة الملاحق

					القرارات التي يساعد في رفع مستوى الأداء	
					تتيح إدارة المعهد إبداء الرأي للعاملين في حل المشكلات	21

## قائمة الملاحق

### المحور الثاني: أداء العاملين في المعهد وعبارات القياس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين في معهد الوطني الإنتاجية و للتنمية الصناعية:

لدا نرجو منكم وضع علامة x أمام كل عبارة وفق ما ترويه مناسباً من بين الخيارات المتاحة....:

أداء العاملين في المعهد :				
غير	غير	محايد	موافق	موافق
موافق	موافق			تماما
	تماما			

22	تتوفر لدى العاملين في المعهد الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في العمل				
23	تتوفر لدى العاملين في المعهد الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية في العمل				

24	يتمتع العاملين بالقدرة على حل المشاكل في العمل				
----	--	--	--	--	--

## قائمة الملاحق

					يقوم العاملین فی المعهد بتأدیة الأعمال الموكله لهم بكفاءة وفعالية	25
					الأجر الذي أتحصل يدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد	26
					أنجز الأعمال الموكله إلي بأقل تكلفة	27
					يحقق قسمك أهدافك مع عدد اقل من الموظفين المطلوبين .	28
					معارفي ومهاراتي تتناسب مع الأعمال الموكله إلى منصب العمل	29
					يبحث العامل عن الطرق الأفضل للعمل ولا يقتصر على الطرائق السابقة	30
					أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف من العمل	31
					استفدت من البرامج والدورات التدريبية التي شاركت بها	32
					علاقتي الجيدة مع الزملاء تدفعني إلى أداء عملي بشكل جيد	33

## قائمة الملاحق

					34	حقق قسمك الأهداف المحددة بنفقات اقل من المحددة في ميزانية المعهد
					35	يحقق قسمك أهدافك في اقل من الوقت المتوقع
					36	حقق القسم الخاص بك أهدافه المالية للسنة السابقة .

# قائمة الملاحق

## FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL MAITRISE ET EXECUTION

Quantité et qualité de travail (1)	Implication et intérêt vers l'institut (2)	Sens de relation avec client (3)	Assiduité (4)	Ponctualité (5)	Comportement (6)	TOTAL GENERAL
25 à 23	15 à 13	30 à 28	10 à 08	10 à 08	10 à 08	
Travail soigné, qualité supérieure à la moyenne	satisfaisants	Très accueillant/ Courtois /donne une bonne impression au client	Jamais ou rarement absent	Régulier toujours à l'heure	Coopérateur et correct envers ses collègues, stimule le travail de groupe	
22 à 15	12 à 07	27 à 18	07 à 04	07 à 04	07 à 04	
Qualité et quantité de travail conformes aux exigences du poste	moyens	Sait s'entretenir avec le client/n'est pas toujours accueillant	Quelque absences justifiées	Retards rares justifiés	Coopération et sociabilité parfois peu satisfaisants	
14 à 08	06 à 03	17 à 09	03 à 00	03 à 00	03 à 00	
Qualité et quantité de travail insuffisantes par rapport aux exigences Du poste	Ne se soucie pas de l'intérêt de l'entreprise ni de la diligence dans sa tâche	limité dans ses relations avec le client/le client est parfois gêné par son comportement	Absences fréquentes	Retards fréquents	Rapports hostiles/n'est pas intégré au groupe	
07 à 00	02 à 00	08 à 00				
Qualité et quantité de travail insuffisantes - médiocres	Fait preuve de laisser aller et de désintérêt	N'est pas accueillant /donne une mauvaise impression au client				
1 <sup>er</sup> notateur	1 <sup>er</sup> notateur	1 <sup>er</sup> notateur	1 <sup>er</sup> notateur	1 <sup>er</sup> notateur	1 <sup>er</sup> notateur	
2 <sup>eme</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur	

Note du directeur général	
1 <sup>er</sup> notateur	2 <sup>eme</sup> notateur

# قائمة الملاحق

**INPEO**

المعهد الوطني للإنتاجية والتممية الصناعية  
Institut National de la Productivité et du Développement Industri.

Direction des Enseignements et du Perfectionnement - DEP

مديرية التعليم و الإقتان

PR04	<b>FICHE D'EVALUATION</b>	Animateur : .....
		Date :
		Du : ..... au : .....

Renseignez cette fiche en cochant pour chaque item, la case qui correspond à votre degré de satisfaction et en écrivant lisiblement vos observations, suggestions et commentaires.

Evaluation des items	5	4	3	2	1
	Beaucoup	Suffisamment	Moyennement	Assez peu	Très peu

**FORMATION** (Intitulé) : .....

Promotion N° : .....

Module : .....

**SEMINAIRE** (Intitulé) : .....

N°	Evaluation des items	5	4	3	2	1	Appréciation du stagiaire
Etes-vous satisfait ?							
1	De la qualité de l'animation ?						
2	Du contenu du programme ?						
3	Des apports théoriques ?						
4	Des apports pratiques ?						
5	De la progression pédagogique et de l'enchaînement des thèmes ?						
6	Des méthodes pédagogiques utilisées ?						
7	De la qualité de la documentation ?						
8	De la gestion du temps ?						
9	Des conditions matérielles de déroulement de la formation ?						
10	De la qualité des repas ?						
11	Des conditions d'hébergement et de séjour ?						

Dans l'ensemble, comment avez-vous apprécié la formation / séminaire ?

Très satisfaisant |  Satisfaisant |  Insuffisant |  Très insuffisant

Commentaires libres additionnels : .....

.....

.....

## قائمة الملاحق

---

# قائمة الملاحق

## FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL CADRE AVEC RESPONSABILITÉ D'ENCADREMENT

(1) Système de commandement		(2) Implication et intérêt vers l'institut		(3) Sens de relation avec client		(4) Disponibilité		(5) Créativité (initiative)	
20 à 18		20 à 18		20 à 18		20 à 18		20 à 18	
Persuasif / entraîneur / très bon sens de communication	20 à 18	exceptionnels	20 à 18	Parfait dans son comportement avec le client	20 à 18	Toujours présent quand on a besoin de lui	20 à 18	Ne se contente pas du travail de routine/sens de créativité exceptionnel	20 à 18
Sait animer et sait s'imposer et sais communiquer	17 à 12	satisfaisants	17 à 12	accueillant/ Courtois /donne une bonne impression au client	17 à 12				
Commandement ferme et équitables sens de communication médiocre	11 à 06	moyens	11 à 06	Sait s'entretenir avec le client/n'est pas toujours accueillant	11 à 06	N'est pas toujours disponible	17 à 09	Créativité Basée sur les instructions du responsable	17 à 09
Aptitude au commandement limitée excès de sévérité et/ou de faiblesse/Sens de communication faible	05 à 03	Ne se soucie pas de l'intérêt de l'entreprise ni de la diligence dans sa tâche	05 à 03	limité dans ses relations avec le client/le client est parfois gêné par son comportement	05 à 03	rarement ou jamais disponible	08 à 00	Fait un travail de routine/créativité rare	08 à 00
Carence d'autorité/sens de communication nul	02 à 00	Fait preuve de laisser aller et de désintérêt	02 à 00	N'est pas accueillant /donne une mauvaise impression au client	02 à 00				
note		note		note		note		note	
<b>TOTAL GENERAL</b>									

1er notateur	Note du directeur général

## قائمة الملاحق

---

# قائمة الملاحق

## FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL CADRE SANS RESPONSABILITÉ D'ENCADREMENT

Quantité et qualité de travail (1)	Implication et intérêt vers l'institut (2)	Sens de relation avec client (3)	Disponibilité (4)	Créativité (initiative) (5)	TOTAL GÉNÉRAL	
20 à 18	exceptionnels	Parfait dans son comportement avec le client	Toujours présent quand on a besoin de lui	Ne se contente pas du travail de routine/sens de créativité exceptionnel	20 à 18	20 à 18
17 à 12	satisfaisants	accueillant/ Courtois /donne une bonne impression au client	N'est pas toujours disponible	Basée sur les instructions du responsable	17 à 09	17 à 09
11 à 06	moyens	Sait s'entendre avec le client/n'est pas toujours accueillant	rarement ou jamais disponible	Fait un travail de routine/créativité rare	08 à 00	08 à 00
05 à 03	Ne se soucie pas de l'intérêt de l'entreprise ni de la diligence dans sa tâche	limité dans ses relations avec le client/le client est parfois agité par son comportement				
02 à 00	Fait preuve de laisser aller et de désintérêt	N'est pas accueillant /donne une mauvaise impression au client				
1 <sup>er</sup> notaire 2 <sup>eme</sup> notaire	1 <sup>er</sup> notaire 2 <sup>eme</sup> notaire	1 <sup>er</sup> notaire 2 <sup>eme</sup> notaire	1 <sup>er</sup> notaire 2 <sup>eme</sup> notaire	1 <sup>er</sup> notaire 2 <sup>eme</sup> notaire		
1 <sup>er</sup> notaire		2 <sup>eme</sup> notaire		Note du directeur général		

## قائمة الملاحق

---

# قائمة الملاحق



المعهد الوطني للإنتاجية و التنمية الصناعية  
Institut National de la Productivité et du Développement industriel

Direction des Enseignements et du Perfectionnement - DEP

## INTITULES DES MASTERS PROFESSIONNELS (A TITRE INDICATIF)

### Domaines

#### **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES**

- MS/ Management des Ressources Humaines*
- MS/ Management des Entreprises*
- MS/ Droit des Affaires*
- MS/ Management de la Formation*

#### **ECONOMIE ET FINANCE**

- MS/ Finance des Administrations Publiques*
- MS/ Audit et Contrôle*
- MS/ Comptabilité Financière (SCF)*
- MS/ Management de Projets*
- MS/ Finance D'entreprise*
- MS/ Contrôle de Gestion*

#### **MANAGEMENT INDUSTRIEL ET LOGISTIQUE**

- MS/ Supply chain Management et Logistique (SCML)*
- MS/ Management de la Maintenance Industrielle*
- MS/ Sécurité des Denrées Alimentaires des Aliments*
- MS/ Sûreté Interne des Etablissements*
- MS/ Management de la Qualité L'hygiène , la Sécurité et L'environnement (QHSE)*

#### **SCIENCES DE L'INFORMATION**

- MS/ Management de L'information dans les Entreprises*
- MS/ Archivistique*
- MS/ Management des Unités Documentaires*

#### **INFORMATIQUE**

- MS/ Industrie Réseaux et Societe de L'information*
- MS/ Administrateur Réseaux*
- MS/ Conception et Administration de Bases de Données*
- MS/ WEB MASTER*

#### **MARKETING**

- MS/ Marketing et Management Commercial*
- MS/ Veille Stratégique et Intelligence Economique*

## قائمة الملاحق

---

## قائمة الملاحق

---