



Ministère de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche Scientifique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-Université Abbas Laghrour - Khenchela

جامعة عباس لغرور - خنشلة-

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des sciences économiques

قسم العلوم التجارية والتسيير

العنوان

أثر استخدام إجراءات التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات

دراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر - وكالة ششار-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالب

براهيمي سمير

ميالي وسيم

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة الاصلية | الصفة |
|------------------|------------------|--------------------------|--------------|
| وليد بيبي | أستاذ محاضر - أ- | جامعة عباس لغرور - خنشلة | رئيسا |
| سمير براهيمي | أستاذ محاضر - ب- | جامعة عباس لغرور - خنشلة | مشرفا ومقررا |
| تيقان عبد اللطيف | أستاذ محاضر - أ- | جامعة عباس لغرور - خنشلة | مناقشا |

السنة الجامعية

2202/1202

وَمَا تَوَدُّعِي إِلَّا بِاللَّهِ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ

سورة هود الآية 88



في البداية أشكر الله العليّ القدير واحمده سبحانه وتعالى لتوفيقه لنا
على أجاز هذا البحث وأسأل الله عز وجل أن يجعله خالصها لوجهه
الكريم كما نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان الى الاستاذ الميرف راهيمتى
سمير على ايرافه على المذكرة وما قدمه لنا من نصح وتوجيه وارشاد،
كما أتقدم بالشكر الى كل من ساهم في ايجاز هذا العمل المتواضع، وكل
من ساعدنا من قريب أو بعيد والى كل من مد لنا يد العون من
أستاذة.

الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا لمن كان سببا بعد الله عز وجل والديا
الكريمين والذس اباروا لي درب النجاح، حفظهم الله لي ورعاهم واطال

وادامهم فحرا لي ورزيمهم كل خير
إلى اخوتي (أيمن، أمير)

إلى أصدقائي وزملائي (أمير، لطفي، أسامة، هشام، وصديقتي العزير
عيان)

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات:

| الصفحة | عنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| - | شكر وعرقان | 1 |
| - | اهداء | 2 |
| - | فهرس المحتويات | 3 |
| - | فهرس الجداول | 4 |
| - | فهرس الأشكال | 5 |
| ا-ر | مقدمة | 6 |
| 36-9 | الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي | 7 |
| 9 | تمهيد | 8 |
| 18-10 | المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي | 9 |
| 14-10 | المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره | 10 |
| 17-14 | المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي | 11 |
| 18-17 | المطلب الثالث: أنواع ومستويات التسويق الداخلي | 12 |
| 30-19 | المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه بشري حديث | 13 |
| 22-19 | المطلب الأول: تطبيقات ومحددات التسويق الداخلي | 14 |
| 29-22 | المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي | 15 |
| 31-30 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي | 16 |
| 35-31 | المطلب الرابع: إجراءات التسويق الداخلي | 17 |
| 36 | خلاصة الفصل | 18 |
| 68-38 | الفصل الثاني: تسيير الكفاءات من خلال التسويق الداخلي | 19 |
| 38 | تمهيد | 20 |
| 50-39 | المبحث الأول: ماهية الكفاءة | 21 |
| 42-39 | المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الكفاءة | 22 |
| 45-42 | المطلب الثاني: أهمية الكفاءات | 23 |

| | | |
|---------|---|----|
| 50-45 | المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءة | 24 |
| 62-51 | المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات | 25 |
| 53-51 | المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات | 26 |
| 57-53 | المطلب الثاني: مراحل وأدوات تسيير الكفاءات | 27 |
| 60-57 | المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات | 28 |
| 62-60 | المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير المنظمة | 29 |
| 67-63 | المبحث الثالث: اجراءات التسويق الداخلي وعلاقتها بتسيير الكفاءات | 30 |
| 68 | خلاصة الفصل | 31 |
| 114-70 | الفصل الثالث: دراسة ميدانية مكتب بريد ششار | 32 |
| 71 | تمهيد | 33 |
| 87-71 | المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها | 34 |
| 74-71 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بريد الجزائر | 35 |
| 83-74 | المطلب الثاني: البنية الهيكلية لبريد الجزائر | 36 |
| 87-83 | المطلب الثالث: الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر | 37 |
| 91-88 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة | 38 |
| 89-88 | المطلب الأول: منهج ومجتمع عينة الدراسة | 39 |
| 90-89 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية | 40 |
| 91-90 | المطلب الثالث: اختبار الاستبيان | 41 |
| 113-92 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة | 42 |
| 101-93 | المطلب الأول: عرض النتائج | 43 |
| 104-102 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج دراسة الاستبانة | 44 |
| 113-105 | المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات | 45 |
| 114 | خلاصة الفصل | 46 |
| 118-116 | خاتمة | 47 |
| - | قائمة المصادر والمراجع | 48 |

| | | |
|---|--------------|----|
| - | الملاحق | 49 |
| - | ملخص الدراسة | 50 |

فهرس الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة | 35 |
| 02 | يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة | 88 |
| 03 | نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test | 90 |
| 04 | نتائج اختبار الفا كرومباخ | 91 |
| 05 | يمثل توزيع العينة حسب المنصب | 92 |
| 06 | يمثل توزيع العينة حسب الخبرة في المنصب | 93 |
| 07 | خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 94 |
| 08 | خصائص أفراد العينة حسب متغير أساس اختيار المنصب | 95 |
| 09 | تحليل العبارات الخاصة بالتوظيف | 96 |
| 10 | تحليل العبارات الخاصة بالتدريب | 97 |
| 11 | تحليل العبارات الخاصة بالتمكين | 98 |
| 12 | تحليل العبارات الخاصة بالاتصال الداخلي | 99 |
| 13 | تحليل العبارات الخاصة بالتحفيز | 100 |
| 14 | تحليل عبارات المحور ثاني تسيير الكفاءات | 101 |
| 15 | نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى | 105 |
| 16 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر خنشلة | 106 |
| 17 | نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى | 107 |
| 18 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر خنشلة | 108 |
| 19 | نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى | 109 |
| 20 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر خنشلة | 110 |
| 21 | نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرابعة | 111 |
| 22 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر خنشلة | 112 |
| 23 | نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى | 113 |
| 24 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر خنشلة | 114 |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 47 | آلية تحويل الكفاءات الفردية الى جماعية | 1 |
| 50 | مستويات الكفاءة | 2 |
| 52 | إدارة الكفاءة | 3 |
| 79 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية | 4 |
| 83 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بششار | 5 |
| 93 | خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة | 6 |
| 94 | خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة في المنصب | 7 |
| 95 | خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 8 |
| 96 | خصائص أفراد العينة حسب متغير أساس اخت | 9 |



أدت التحولات الاقتصادية التي فرضتها الوقائع الاقتصادية والابحاث العلمية على المؤسسات الاقتصادية إلى خلق بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة وذلك بالتركيز على الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم الركائز داخل المؤسسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه من تطوير وتنمية للكفاءات التي تعتبر أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، حيث يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة وإرضاء الزبائن، ومعنى ذلك اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة.

وفي ظل ذلك يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، فالكفاءة لا ترتبط بشخص واحد فقط، حيث أن هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن. ونظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات كنتيجة لما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، والتي فرضت على المؤسسات الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم، وبالمقابل تزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

1- إشكالية البحث: في ظل التحديات سابقة الذكر، تحرص المؤسسات على تحقيق أداء متميز، وهو ما يتطلب منها السعي إلى الاستفادة مواردها البشرية نظرا لما تملكه من إمكانيات

وقدرات خاصة تسمح من خلالها بطرح أفكار متميزة، وتضمن لها تحقيق مختلف أهدافها واستراتيجياتها، ومن أهمها تسيير الكفاءات الذي يعتبر سلاحا قويا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق التسويق الداخلي، وعليه يمكن بلورة إشكالية البحث حول السؤال التالي:

ما أثر أبعاد التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

2- الأسئلة الفرعية: تنبثق من إشكالية البحث مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ما أثر التوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

- ما أثر التدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

- ما أثر التمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

- ما أثر الاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

- ما أثر التحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار؟

3- الفرضيات: من أجل الإجابة عن إشكالية البحث والأسئلة الفرعية نستعين بالفرضيات

التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر

وكالة ششار.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار.

4- أسباب اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيار الموضوع إلى:

- الموضوع ضمن مجال التخصص.

- إعطاء صورة واقعية عن أبعاد التسويق الداخلي في مكتب بريد الجزائر وكالة ششار.

- محاولة تجسيد المعارف النظرية المكتسبة وتطبيقها في الدراسة الميدانية .

- التأكد أن أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير على تسيير الكفاءات بشكل ملحوظ.

5- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول العلاقة بين التسويق الداخلي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا والتي يجب دراسته والتركيز عليه كونه يمثل مفهوم حيوي يمس عمل المؤسسات، وتسيير الكفاءات كأهم متطلبات البقاء في محيط عالي التنافسية وكمصدر للميزة التنافسية. وعلى العموم تكمن أهمية البحث في:

- محدودية الدراسات والأبحاث التي تحاول معرفة مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده في المؤسسات الاقتصادية ومعرفة أثر هذه الأبعاد في تسيير الكفاءات.
- تنامي الدور الكبير الذي أصبح يلعبه التسويق الداخلي.
- الإحاطة بمدى فعالية تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

6- أهداف البحث: تكمن أهداف البحث فيما يلي:

- تقديم إطار علمي عن التسويق الداخلي وأهميته وأبعاده وتوضيح مفهوم تسيير الكفاءات بأنواعه وأهميته.
- معرفة مدى تمكن المؤسسة وما تتوفر عليه من إمكانيات من عملية التسيير.
- اختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء المؤسسة، وبشكل عام تحديد دراسة أثر أبعاد التسويق في تسيير الكفاءات.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناءا على النتائج المتوصل إليها.

7- حدود البحث : تقسم إلى:**-الحدود المكانية:**

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة بريد الجزائر بششار ولاية خنشلة

-الحدود الزمنية:

يغطي هذا البحث فترة زمنية للسداسي الثاني من الموسم الجامعي 2021/2022

8-منهج البحث:

قد اعتمدنا في بحثنا على مزيج من النهج الوصفي والتحليلي حيث نلتمس في الجزء النظري الذي يدور عامة حول وصف التسويق الداخلي ومختلف أبعاده وأثرها في تسيير الكفاءات أما

المنهج التحليلي نلتمسه من خلال إسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع، من خلال كل ما يخص التسويق الداخلي في مكتب بريد الجزائر ششار.

9-الدراسات السابقة: تناولت العديد من الدراسات موضوع التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات أ-الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي:

-دراسة درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، والموسومة ب: أثر إجراءات التسويق الداخلي في إداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوي، وهي عبارة عن مقال علمي، تنمية الرافدين ولقد قدمت هذه الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي و إجراءاته و كذلك عن أداء العاملين، أما في الإطار التطبيقي من الدراسة فتم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكومية بوصفها مجالا لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، إذ تم انتقاء عينة قوامها أربعة مصارف من فروع مصرفي الرافدين و الرشيد في مدينة الموصل. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

وجود اثر معنوي لاجراءات التسويق الداخلي على اداء العاملين ،كما ان زيادة فاعلية هذه الاجراءات يزيد من امكانية رفع مستوى اداء العاملين في المصارف بالاضافة الى ان ادارات المصارف عينة الدراسة لم تهتم بالشكل المطلوب بعناصر التدريب الداخلي للعاملين وان عينة الدراسة تعمل على نشر المعلومات بين العاملين من خلال التوزيع الدوري للمعلومات الخاصة بالتعامل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم، كما تعمل على ترسيخ ثقافة الخدمة من خلال العمل الجماعي وتقوية العلاقة بين العاملين .

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في :انهما تطرقتا الى اثر اجراءات التسويق الداخلي وان اي زيادة في هذه الاجراءات يزيد من امكانية رفع مستوى العاملين وتحسين جودة الخدمات.

-دراسة إيمان قحموش، الموسومة ب: مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، وهي أطروحة دكتوراه غير منشورة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها. وتوصلت إلى عديد النتائج التي من أهمها:

ان افراد العينة موافقين على جميع عمليات ادارة المعرفة لكن بنسب متفاوتة ،كما وجد ان افراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمستويات مرتفعة من التسويق الداخلي ، مما يشير الى توافر ابعاد التسويق الداخلي المساهمة في تعزيز ادارة المعارف بالمؤسسات محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة بالاضافة الى وجود علاقة ارتباط قوية وايجابية بين التسويق الداخلي وادارة المعرفة لدى افراد العينة بالمؤسسات محل الدراسة،كما تم تاكيد صحة الفرضيات (الاولى، الثانية، والخامسة) المتعلقة بمساهمة كل من (التدريب ، التحفيز،التوجه نحو العملاء) في تعزيز ادارة المعرفة ونفي الفرضيات (الثالثة،والرابعة) المتعلقة بمساهمة (التمكين،الاتصال الداخلي) في تعزيز ادارة المعرفة.

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في :

انهما تطرقتا للمفاهيم الرئيسية للتسويق الداخلي بالاضافة الى اجراءات التسويق الداخلي وتأثيرها كمتغير دائم.

ب-الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الكفاءات.

- دراسة كشاط أنيس وبرياش توفيق، الموسومة ب: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة

الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وهي مقال علمي تم نشره بمجلة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد08، العدد02، جامعة سطيف، الجزائر، ديسمبر2017.

وجاء هذا المقال ليلسط الضوء على إدارة المهارات الجماعية كعنصر مهم في الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، حيث تم توضيح مفاهيم المهارات الفردية والجماعية من خلال التأكيد على النهج الاجتماعي البنائي. وتم استكشاف العلاقة بين هذين النوعين من المهارات، من أهم النتائج التي تم التوصل لها: ان ما يميز الكفاءات الجماعية هو وجود عناصر مسترة تساهم في تحديدها، وأن تطوير الكفاءات ليست مسؤولية الفرد أو جماعة العمل أو ادارة المؤسسة كل على حدى بل هو نظام متكامل ،وان للكفاءات الجماعية دور كبير في تنمية وتطوير الكفاءات الفردية وأنها من جهة ثانية تمثل نواة للكفاءات المحورية والاستراتيجية للمؤسسات بالاضافة إلى التوصل إن خلق انظمة تحفيزية تولي أهمية كبيرة للأداء والنتائج الجماعية بدلا من الفردية مما يعزز مفهوم الكفاءة الجماعية على حساب الكفاءة الفردية.

-تشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في: إنهما تطرقتا الى بعض المفاهيم النظرية الخاصة بتسيير الكفاءات بالاضافة الى دور الكفاءات داخل المؤسسة.

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: من خلال عرض بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع بحوث التسويق الداخلي أو لموضوع تسيير الكفاءات، يمكن تلخيص أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية مساهمة أبعاد التسوي الداخلي، إضافة إلى أهمية المهارات الجماعية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى تبين أثر استخدام إجراءات التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات في مؤسسة بريد الجزائر.

- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة، أما في الدراسة الحالية، فقد اعتمد الطالب على أبعاد التسويق الداخلي، والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، تمكين، الاتصال الداخلي، تحفيز.

- من حيث بيئة التطبيق وعينة الدراسة: اختلفت البيئات التي تم التطبيق فيها في الدراسات السابقة، وفي الدراسة الحالية تتمثل بيئة التطبيق في المؤسسة المتمثلة في بريد الجزائر ششار

- من حيث أدوات جمع البيانات الأولية: استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، شأنها شأن الدراسة الحالية.

10- هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول (فصلين نظري وفصل تطبيقي. الفصل الأول وهو الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وسيتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان ماهية التسويق الداخلي وسنتاوله من حيث " مفهومه ومراحله، أهدافه وأهميته، أنواعه ومستوياته، أبعاده" أما المبحث الثاني والمتعلق بالتسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث سنتطرق فيه إلى " تطبيقات ومعادات، مرتكزات وإجراءات، نماذج ومزيج التسويق الداخلي، عوامل نجاح التسويق الداخلي ومعوقاته.

يشتمل الفصل الثاني على تسيير الكفاءات من خلال التسويق الداخلي، وسيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الكفاءة من خلال التطرق إلى " مفهومها

ومراحل تطورها، أهميتها، أنواعها ومستوياتها، أبعادها، أما المبحث الثاني سيتعلق بتسيير الكفاءات حيث سنتطرق إلى مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات، مراحل وأدوات تسيير الكفاءات، مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات، متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات .

أما الفصل الثالث الخاص بالدراسة التطبيقية فتم إسقاطه على بريد الجزائر وكالة ششار.



الفصل الأول:
الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة فيمثل توجهها استراتيجيا إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية، حيث ظهر هذا المفهوم بزيادة اهتمام المنظمات الخدمية بالرفع من جودة خدماتها وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية على العاملين واعتبارهم كزبائن داخلي ما يؤدي إلى زيادة الرضا لديهم و منه فإن نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي وتلبية حاجيا لنجاح التسويق الداخلي.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
- المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه بشري حديث

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

شهد مصطلح التسويق الداخلي رواجاً متزايداً خلال العقدين الماضيين من القرن الماضي، فبالرغم من بعض الغموض في معناه، إلا أن الأدلة تشير إلى مدى تطبيقه واستخدامه على نطاق واسع من قبل الأكاديميين والباحثين.

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرض إلى ماهية التسويق الداخلي ومراحل تطوره، أهدافه ومستوياته بالإضافة إلى أنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره

سننتقل في هذا المطلب إلى بعض التعريفات للتسويق الداخلي، بالإضافة إلى عرض مراحل تطوره.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي تجدر بنا الإشارة إلى بعض التعاريف المرتبطة بالتسويق.

1- تعريف التسويق: للتسويق عدة تعريفات نذكر منها:

التسويق هو: "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ المنتج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات"¹.

كما أنه: "العمليات المتعلقة بتخطيط تنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل لإرضاء الأفراد ومقابلة أهداف المؤسسة"².

¹ محمد الناجي الجعفري، التسويق، سلسلة الكتاب الجامعي، السودان، 2019، ص9.

² نعمده عبد الحميد ثابت أحمد، إدارة التسويق بدون إنتاج، برنامج مهارات البيع والتسويق، التقنيات الفنية العامة لاتخاذ القرارات التسويقية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011، ص14.

وكذلك يعرف التسويق بأنه: "عملية اجتماعية يحصل من خلالها الأفراد أو المجاميع على ما يحتاجونه أو يرغبون به من خلال عمليات التبادل فيما بينهم للمنتجات وتحديد قيمه"¹.
وقد تم تعريفه: "بالوسيلة لزيادة العوائد التي تحصل عليها من عمل تجاري - وتلك العوائد توفر لك دخلاً أكبر، يجعلك تعيش حياة أفضل"².

مما سبق نستخلص أن التسويق هو عبارة عن مهمة المؤسسة لتحديد احتياجات ورغبات ومصالح الأسواق والأشخاص المستهدفين لتحقيق الإشباع المرغوب به وبكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين وبطريق تحافظ على المستهلكين والمجتمع على أفضل وجه ممكن.

2- تعريف التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم تعريف دقيق له

فيعرف التسويق الداخلي بأنه "فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم فالتعريف يؤكد على أهمية تلبية احتياجات العاملين وإشباعها والعمل على تطوير مستويات أدائهم وتحسينها"³.

وقد تم تعريفه بأنه: "جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم، وذلك كخطوة ضرورية تسبق إشباع احتياجات العملاء الداخليين للمؤسسة، وبالتالي يجب أن يتلقوا أفضل الخدمات، حتى يستطيعوا خدمة العملاء الخارجيين"⁴.

¹ الزهراء صباح الجليبي، محاضرات مادة إدارة التسويق، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، دون ذكر سنة النشر، ص2.

² رءوف شبايك، كتاب التسويق للجميع، تبسيط شيق لأهم الجوانب التسويق، دون ذكر مكان النشر، مارس 2009، ص 5.

³ درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في إداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 2007، ص 3.

⁴ محمد إبراهيم أبو النور، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة:، مصر، مجلد 14، عدد 2، 2002، ص126.

وقد تم تعريفه على أنه: "إعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"¹.

كما عرف بأنه: "فلسفة معاملة العاملين على أنهم عملاء حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم"².

وكذلك يمكن تعريف التسويق الداخلي على النحو التالي: "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي "العاملين" والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء"³. ويتضح من التعريفات السابقة أن التسويق الداخلي نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية، وبأنه أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.

ثانياً: مراحل تطور التسويق الداخلي:

تظهر العديد من الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي قد عرف تطوره عبر ثلاث مراحل:

1- تحفيز ورضا العملاء الداخليين:

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم و إرضائهم من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين.

¹ نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد33، مارس 2018، ص88.

² سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص 23.

³ عطاالله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي، في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية (حوال) وأثره على جودة الخدمات المتقدمة، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014،

فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الإدارة العليا، ويستمر من خلال الإدارة الوسطى ويؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة في عامل التمييز بين المنافسين.

فتحقيق رضا العاملين الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجين، لذلك ظهر المصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجة (العملاء الداخليين أو العملاء الخارجين)، وهو الشيء الذي مهد إلى ظهور:

2- التوجه نحو العملاء:

ضرورة الاهتمام بالتنسيق والتواصل والتفاعل بين الموظفين والعملاء، لتقديم خدمات بشكل أفضل، كما تشدد على نجاح الاتصالات الخارجية وتوجيه الاهتمام بها بتطوير سلوك الموظف الموجهة نحو العملاء، وذلك عن طريق تطبيق نهج داخلي كالقيام بالتسويق وأنشطة مماثلة له داخليا¹.

فالتسويق الداخلي يتم تطبيقه من الإدارة العليا، وينفذ في الإدارة الوسطى ويقدم أفضل منتج أو خدمة للعملاء لذلك يجب على المؤسسات التواصل مع الموظفين، وتلبية احتياجاتهم لضمان تحقيق رضا العملاء.

3- إدارة تغيير وتنفيذ الاستراتيجيات:

يعتبر التسويق الداخلي بأنه استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجين، مما يؤكد على أهمية التكافل بين الوظائف الإدارية والوظائف التسويقية في سياق تحقيق الأهداف التنظيمية.

خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه نحو العملاء، بل توسعت لتشمل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، للمساهمة في تقديم جودة عالية تمكن من إرضاء العميل الخارجي.

¹ إيمان قحوش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018-2019، ص ص: 69-70.

كما يظل التسويق الداخلي الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ عملياتها وقيمتها الأساسية لتحقيق أهدافها المحددة وصيانة أعمالها الناجحة.

من خلال المراحل السابقة يتبين أن التسويق الداخلي يركز في اهتمامه بالأنشطة الداخلية والإجراءات التي تعامل الموظفين كأعضاء في السوق الداخلية التي تحتاج إلى تغيير من أجل تعزيز أداء السوق الخارجية بتقديم خدمات العملاء بشكل أكثر فعالية¹.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها.

أولاً: أهداف التسويق الداخلي:

تسعى المؤسسات من خلال الاعتماد على التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1- خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة كما يهدف التسويق الداخلي إلى إنشاء وتوفير بيئة داخلية تنشر فهم الزبائن بين العاملين، إن رضا الزبائن الداخليين العاملين يعتبر من أهم الأمور لتوفير خدمة مميزة²؛

2- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة؛

3- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛

¹ قحموش إيمان، مرجع سابق، ص: 69-70.

² عطاالله عزات أبو عودة، مرجع سابق، ص 13.

- 4- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية؛
- 5- اهتمام المؤسسة بتدريب العاملين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور¹؛
- 6- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- 7- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين؛
- 8- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية؛
- 9- إيجاد كوارر بشرية تعمل في بيئة مستقرة، وبروح معنوية عالية وبتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية².
- ثانياً: أهمية التسويق الداخلي:**

يعتبر التسويق الداخلي من أهم المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمام الباحثين ، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية، وتتمثل هذه الأهمية في ما يلي:

- 1- **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:** يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن، معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة ويساهم في تطبيق فلسفة التسويق خارجياً³، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه

¹ رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان

الكبرى، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص: 15-16.

² رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص ص: 15-16.

³ المرجع نفسه ، ص 14.

الأسواق، مما ينعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المؤسسة.

أ- **إدارة التغيير:** قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضاها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.¹

ب- **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر: (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد، بهدف التوقيع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف و توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التوقيع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.²

ج- **استراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف ، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي من خلال بناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2- **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:** العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

¹ نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص: 92-93.

² رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 14.

- أ. تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين¹، فمن خلال البحث عن حاجات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
- ب. تطوير و تحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به².
- ج. تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
- د. شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، و بالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية³.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات التسويق الداخلي.

كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الباحثين والأكاديميين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه، وفي ما يلي توضيح لأنواع التسويق الداخلي ومستوياته.

أولا : أنواع التسويق الداخلي:

هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال الإجابة عن سؤالين مهمين وهما:

- الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها)؟
- الثاني: إلى من توجه التسويق الداخلي (هل لكل العاملين أو لقسم داخل المنظمة)؟

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص: 14.

² سها سمير أبو حمرة، مرجع سابق، ص ص: 26-27.

³ نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، مرجع سابق، ص ص : 92-93.

- 1- ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات
- 2- تقوم المنظمة كلها بتسويق خدماتها إلى قسم بدخلها، مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- 3- يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل، مثال أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة¹.
- 4- المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق، فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات، لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للعملاء الخارجين².

ثانياً: مستويات التسويق الداخلي:

- يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن ودراسة توقعاتهم، حيث يمكن تحقيقه في كل من المستويين الاستراتيجي والتكتيكي:
- 1- **المستوى الاستراتيجي:** يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية والغاية من ذلك تطوير وعي الوزن الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.
 - 2- **المستوى التكتيكي:** يمكن في تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم بما يتجاوز توقعاتهم، إذ يعمل على تطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات، ومعارف واتجاهات متطورة تفيده المنظمة³.

¹ أظني جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص93.

² المرجع نفسه، ص: 93.

³ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2009، ص18.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه بشري حديث.

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم الأفضل لعملائها، وفي نفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين، كون المؤسسات تعتمد على العنصر البشري، ولذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تطبيقات ومحددات التسويق الداخلي

أولاً: تطبيقات التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي¹:

1- **تحديد السوق:** حيث يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديده بمفهوم الزبائن الداخليين الذي يتطلب إشباع حاجاتهم، ان كل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات. إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية والغير رسمية.

2- **بحوث التسويق:** تمكن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، حيث يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وهذا ما يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المناسبة وكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختل برامج المنظمة.

أنظر في ذلك:

¹ - سها سمير أبو حمرة ، مرجع سابق، ص ص 24-26؛

-إيمان قحوش، مرجع سابق، ص ص 74-77.

- 3- تجزئة السوق:** يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردان، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدا فإنه من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج التسويق يلائم كل قطاع سوقي مستهدف.
- 4- الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة. فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.
- 5- التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، وإن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- مشاركة الموظفين:** تحتاج المؤسسات الراغبة في تنفيذ التسويق الداخلي إلى النظر في خلق بيئة عمل مستقرة تدعم التميز والعمل، وهذا ما أكدته كل من Dibb & Simkin بأن تنفيذ التسويق الداخلي ينطوي على إقامة التعاون بين الموردين الداخليين والموظفين في المؤسسة، بما يؤدي لتحقيق مستوى عالٍ الداخلية والالتزام في العمل والوفاء له، فجميع الموظفين هم جزء المنافسة من السوق الداخلية والمسؤولين عن تقديم خدمات ذات جودة للعملاء لدعم الاستراتيجية الشاملة، لذلك يحتاجوا لأن يكونوا راضيين بتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم والتعاطف معهم، وبذلك أصبحت مشاركتهم أمر حيوي لنجاح المؤسسة، لأنها ترفع مستوى إنجازات العمل كما تعزز الالتزام التنظيمي، ففي التسويق الداخلي نجد أن جميع الموظفين يتفاعلون مع زملائهم في مختلف الوظائف بطريقة شبه تجارية، وهذا معناه

أن كل طرف في عملية التبادل عليه فهم احتياجات ورغبات الطرف الآخر والسعي لترجمتها عمليا.

7- مراقبة التسويق الداخلي: وهي آخر مرحلة من مراحل تنفيذ التسويق الداخلي، تكون الرقابة موجهة نحو عمليات تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي، وهي عملية مستمرة يتم فيها التحقق من الأداء التسويقي الداخلي مطابق للأهداف والمعايير المحددة مسبقا من خلال قياس درجة نجاح الأداء الداخلي الفعلي، من أجل اعتماد التدابير الكيفية والتصحيحات اللازمة في الوقت المناسب للسيطرة على كل الأهداف الداخلية والخارجية.

وبناء على ما سبق يتضح بأن تطبيق التسويق الداخلي بشكل صحيح في السوق الداخلي يحتاج إلى خلق وعي وإدراك المؤسسة بالجهود التي تبذلها لجذب الموظفين المؤهلين القادرين على تقديم قيمة للعملاء.

ثانيا: محددات التسويق الداخلي

تتمثل محددات عملية التسويق الداخلي في:

1- علاقات الضيافة وحسن إستقبال مع العملاء:

بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمة والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العامة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على إحترام العملاء، والمزيد من الضيافة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

2- رقابة الجودة: ويتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، بالإضافة للجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير المرتقبة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.

3 - البيع الشخصي: ويتمثل ذلك في التدريب الغيجابي للأفراد في تحسين العلاقات البيئية التي يقومون بها، وبالتالي إنعكاسها على الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، من خلال التحفيز والمكافئة التي تعمل على تحسين تلك العمليات.

4- أخلاقيات الموظفين - زبائن داخليين: فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل، كاتسهم في بناء الأسس والقواعد الخلاقية التي ينطلق منها العاملين في تقديم المنتج بمستوى مناسب يتسم بالفعالية والكفاءة كما يعمل على تدريب وتحفيز العاملين من خلال برامج ونشاطات خاصة تعني بإصلاح القواعد، الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة إلى أخرى¹.

المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي:

التسويق الداخلي هو أحد المفاهيم التي فرضت نفسها، في المؤسسة، فالتسويق يقوم على مرتكزات، وللوصول إلى تسويق فعال ونجاح لابد من جملة إجراءات.

أولاً: مرتكزات التسويق الداخلي: هنالك أربعة عناصر لتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي:²

1- المنتج: تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لا نجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات، وتم 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 تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها إلى العملاء.

2- السعر: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المنظمة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها إلى ضرورة الحذر من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

1- حامدي محمود، أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب، دراسة تطبيقية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018-2019، ص 43.

2- سلمى محمود محمد مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010، ص ص: 34-35.

3- **الترويج:** يتعلق بالاتصالات في داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء وتتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى ويعد الترويج من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين، كاستخدام التفاعل وجهاً لوجه بهدف تحقيق الاتصال الأمثل بين العاملين، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق استراتيجية المنظمة.

4- **التوزيع:** أكد أن التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة ، بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

يرتكز التسويق الداخلي على ما يلي:

- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة العميل الاستراتيجيات و الأعمال الكلية.
- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

- أ- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.
- ب- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية.
- ج- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي.
- د- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة.
- هـ- التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام و الوظائف و له دور مهم في إيجاد التوازن ما بين التسويق و العمليات.
- و- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير و تسهيل روح الإبداع.
- ي- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في

الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد¹.
 مما سبق نستخلص أن التسويق الداخلي ركز على عمليات التبادل بين المؤسسة
 والعملاء، فالعملاء الحاليين أفضل وسيلة ترويجية للمؤسسة تعمل على جذب المزيد من
 العملاء.

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي:

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع
 بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح
 التسويق الداخلي.

وتتمثل إجراءات التسويق الداخلي ب ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى
 العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

وفيما يأتي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي:²

1. **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل
 الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر
 في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم و يرتبط نجاح التسويق الداخلي في
 المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة ويحكم على التسويق الداخلي
 بالفشل أو بالإخفاق إذا لم تأثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين....

¹ سالمى رشيد، أو شاش فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعمليات مجلة الحقوق والعلوم
 الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد24، دون ذكر سنة النشر، ص 286.
 أنظر في ذلك:

² -نسيم ببرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية
 الاقتصاد، سوريا، 2016، ص ص 17-18؛

-درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص ص 4-8؛

-بودي عبد القادر وبن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق
 الوطني للتقاعد -وكالة بشار-، مجلة الابتكار، جامعة طاهري محمد، الجزائر المجلد5، العدد 1، 2018، ص ص
 197-195.

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، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين، من جهة والعلاقات بين العاملين الداخليين أنفسهم من جهة أخرى، والحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين، ويشيع حاليا هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أيقونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها، وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها، ونقصد بذلك مدى تأثيرها في العاملين، إذ غالباً ما تكون قوية في منظمات الأعمال الراسخة كالبنوك والمؤسسات المالية العريقة، كما تكون قوية أيضا ولكن ذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين لديها الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:

الأول - السلوك المباشر: وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما المتوقع منهم.

الثاني - الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف، ومن ثم في إن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف، ففي هذه الحال تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

وتأسيس على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر ايجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي من جهة أخرى نجد أن المنظمة التي تملك ثقافة ضعيفة ، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة ستؤثر بشكل محدود في التسويق الداخلي للمنظمة.

2. **التدريب الداخلي:** يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين حد سواء المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما 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 المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدهم الى كيفية الزبائن، ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً، ويعد العاملون طرف مكملاً لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين ، وهي تتعكس بالمقابل أيضاً على واقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تتجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء و وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، اذ إن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولاسيما إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة بتدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

المستوى الأول: هو أن تقوم المنظمات 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 إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

3. نشر المعلومات التسويقية بين العاملين: إن الطريقة ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر في الزبائن هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة في الاتصال المباشر بالزبون، ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وإيصال المعلومات الضرورية، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون، إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات بين العاملين.

4. رابعا: التدريب الداخلي:

يمكن تعريف التدريب على انه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير

المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء. ويمكن تعريف التدريب بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير. ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن ويعد العاملون هم الطرف المكمل لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم لذلك فان صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة ولكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين.

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

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

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يعتبر تدريب العاملين يجب أن يتم تجريبه على مجموعة من العاملين المتعاونين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون. كذلك فإن تطوير البرامج التدريبية القوية يساعد جدا في التطبيع الاجتماعي للعاملين وإدخال العاملين في التفكير الايجابي وتشجيعهم على التصرف بالطريقة التي تريدها الإدارة.

5. الاتصال الداخلي:

أن أفراد المؤسسة أي كان نوع نشاطها ينقلون أفكارهم وانطباعاتهم عن مؤسستهم وعن منتجاتها أوخدماتها لأفراد محيطهم، وهذا ما يجعلهم عنصرا اتصاليا مهما، وذا مصداقية كبيرة، لأن عملهم في المؤسسة يكسبهم صبغة من الخبرة في نظر من يستمع إليه.

6. التحفيز

التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام المعايير والجودة، . . الخ، ليست قيم راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات وعوامل خارجية، أو ما يطلق عليه حوافز. يمكن تعريف التحفيز على أنه: كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل أفراد يتصرفون بطريقة معينة.

ويعرف كذلك على أنه: تلك الجهود التي تبذلها المنظمة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن المؤسسة، هذا ما يستوجب على الشركة الاهتمام أكثر بهذه القناة التواصلية ومراقبة كل ما يصدر عنها من رسائل، وهذا من خلال اتصالاتها الداخلية التي تعرف بتدفق المعلومات والتوجيهات و الأوامر من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي

المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات، واقتراحات، وشكاوي... الخ، قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

وللاتصال الداخلي دور كبير في بناء وتطوير ثقافة المؤسسة على أساس القيم الخاصة للخدمة، بالإضافة إلى تنمية روح الفريق والتذكير بأهداف المؤسسة. وتزايد أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمية التي تعتمد في تسويق خدماتها على أفراد الاتصال المباشر، الذين يعتبرون عنصرا مهما في المزيج التسويقي وكذا الاستراتيجية الاتصالية، وهذا لكونهم بمثابة وسيط بين المؤسسة وعملائها وواجهة أمامية لها. وتعتمد فعالية الاتصال الداخلي على فعالية التسويق الداخلي لأنه احد أهم المداخلات في بناء نظام المعلومات بالمؤسسة، كما انه يسهر دائما على أداء الموظفين خاصة أفراد الاتصال المباشر بالعملاء، ويعتبر التسويق الداخلي الاتصال التسويقي الداخلي من أهم وسائله لتحقيق أهدافه، حيث يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة الداخلية والخارجية لتوجيه سلوك العاملين وأفراد الاتصال المباشر وجعله يتوافق والأهداف المحددة.

7. الدعم والتمكين

إن سر نجاح العديد من المؤسسات مرد نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمؤسسة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف، الرؤية، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء، ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية، حيث يشعر الموظف بأنه يملك المؤسسة وبالتالي فان نجاحه من نجاح المؤسسة وفشله من فشلها. وباعتبار إن الموظفين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبون بحكم التفاعل والتعامل، أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر من التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم. في التعامل مع الزبائن.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي:

هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي:

أولاً- تنمية ثقافة المؤسسة: وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها من أمثلتها: الزبون دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة، لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي كالتالي:

1- تمكين الموظف من فهم رسالة المؤسسة.

2- تنمية توجهات الموظفين نحو الأسواق.

تنمية المهارات الموظفة في تحقيق الاتصالات الفعالة:

ثانياً- الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط

التي تتضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى تتضمن الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تحافظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تنميتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير متكامل، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي كما يلي:

1- ضمان الممارسات التسييرية داخل المؤسسة المشجعة لدعم توجهات الموظفين نحو الزبون والسوق؛

2- ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

ثالثاً- تقدم السلع والخدمات الجديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم

لتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، وهنا ستكون أهداف التسويق الداخلي هي¹:

1- جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة؛

2- أن تكون هناك معرفة كافية لدى الموظفين بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة

¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009، ص 98.

الاستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص.

3- أن يكون الموظفين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة .

المطلب الرابع: إجراءات التسويق الداخلي

أولاً: التوظيف: تعد عملية التوظيف واحدة من أهم العمليات على مستوى أي مؤسسة فهي تسمح بإستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، لذلك إذا نجحت المؤسسة في إنتقاء وإختيار الأفراد الأكفاء المؤهلين لشغل هذه الوظائف الشاغرة فهذا سيعود بنفع على المؤسسة، والعكس صحيح، ففي الجامعة على سبيل المثال. تتمثل عملية التوظيف في اختيار المرشحين الذين يمتلكون درجة الماجستير أو الدكتوراه والذين يخضعون بعد إنتقائهم لفترة تربص تقدر بسنة من أجل تثبيتهم في مناصبهم.¹

ثانياً- التدريب: هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل، وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة، والهدف الرئيس من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصه الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق

¹ - سمير براهيمى، اثر تبني مفهوم وإجراءات التسويق الداخلي بمؤسسات التعليم العالي في أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر عينة من الأساتذة في عدد من كليات العلوم الاقتصادية- التجارية وعلوم التسيير بالجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 4.

أهداف المنظمة. واعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي تركزت عليها الإدارة اليابانية لذا فهي تقدم أساليب تدريب متنوعة منها التدريب داخل العمل و خارج العمل¹.
وتكمن أهمية التدريب في:²

1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

أ- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
ب- تحسين مهارات العاملين وتطويرها .

ج- إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها .

د- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .

هـ- يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق
يساعد العاملين في التعرف على أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى توضيح .

2- أهمية التدريب للعاملين

أ- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

ب- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الايجابي نحو العمل.

ج- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين لتطوير وتمييز والترقية في العمل.

د- يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمؤسسة ويعزز من إدراك العاملين بأن المؤسسة مكان ملائم للعمل.

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق في تحقيق الالتزام متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 21،23.

² المرجع نفسه، ص ص 21،23.

ثالثاً: التمكين:

يعرف على أنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد قوة التصرف في المواقف التي يواجهونها، ومنح العاملين بالقوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات¹، وتكمن أهمية التمكين بالنسبة للموظف والمؤسسة في الجدول رقم 01

جدول رقم 01: أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة

| أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة | أهمية التمكين بالنسبة للموظف |
|-------------------------------|---|
| انخفاض نسبة ودوران العمل | زيادة الشعور بالرضا الوظيفي. |
| رفع مستوى الإنتاجية | ينمي لدى العاملين للشعور العاملين بالمسؤولية |
| تحسن جودة السلع والخدمات | يدرك العامل قيمة عمله (وظيفة) من خلال بسيطرته على مهام العمل |
| تحقيق الميزة التنافسية. | زيادة الدافعية لدى العاملين |
| زيادة ولاء الفرد للمؤسسة. | اهتمام الموظف بالدورات التدريبية و وتمسك المنظمة به للمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته. |

المصدر: نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم

إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2016، ص 20

إن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين الموظفين، تحتاج لأن تتفهم أن تبني برنامج تمكين العاملين ليس بالأمر اسهل، فإن تنفيذه يجب أن يتم على مراحل متدرجة وذلك باتباع الخطوات التالية:²

1- توضيح أسباب حاجة المؤسسات للتمكين.

¹ نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، رسالة قدمت لنيل شهادة درجة ماجستير، قسم

إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2016، ص ص 20، 25.

² نسيم بيرم، مرجع سابق، ص ص 20، 25.

- 2- تغيير سلوك المديرين للتخلي عن بعض سلطاتهم للمرؤوسين.
- 3- اختيار الموظفين المناسبين للتمكين حيث أن بعض الموظفين لا يرغبون بمسؤوليات إضافية وسلطة اتخاذ القرار.
- 4- تحديد مسؤوليات المرؤوسين بوضوح ومنحهم السلطة التشريعية مع المسؤولية.
- 5- منح المرؤوسين ثقة الإدارة ومعاملتهم باحترام.
- 6- تحديد معايير التمييز في الأداء.

رابعاً: الاتصال الداخلي: إن الاتصال الداخلي في حقيقته يعبر عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة، كما ينبغي أن تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر ومن موظف إلى مشرف ومن موظف إلى آخر، فعلى مستوى المؤسسة، يمثل الاتصال الداخلي تدفق المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة من أجل توفير الخدمة مع الجودة المطلوبة.

أن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة بإنجاز أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل. الاتصال الداخلي يمثل مجموع الحوارات وتبادل المعلومات التي تدور بين أعضاء المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالمعلومة هي وسيلة استراتيجية حقيقية إذا ما أحسن استعمالها¹.

خامساً: التحفيز: يعد نظام التحفيز من أهم وظائف الموارد البشرية، التي تتعلق بالاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وتحفيزهم وتشجيعهم بهدف رفع روح المعنوية لديهم للوصول إلى أداء مميز يحقق أهداف المؤسسة. إن المؤسسات العالمية يمكن أن تكون ناجحة إذا كان الموظفين يمتلكون مهارات عالية مع تحفيزات مثالية، وأن القوى العاملة الراضية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق منتجات جديدة بأسعار منخفضة. فالتحفيز في المؤسسة من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، من خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم

¹ قمحوش إيمان، مرجع سابق ص ص 147-148.

في الأداء. وهو بذلك مسار يعتمد على توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع والتي بدورها تدفع الموظفين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن العمل¹.

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز بالآتي:²

- 1- المساهمة في اشباع حاجات ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم المؤسسة، مما يقال معدل دوران العمل.
- 2- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين واكسابهم سلوكا ايجابيا أفضل، عن طريق تحريك سلوكياتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.
- 3- دفع العاملين لإظهار مزيد من الاهتمام بالعمل الذين يقومون فيه، وتحسين نواتج العمل من حيث الكم والنوع.

¹ قمحوش إيمان، مرجع سابق، ص 148

² نسيم بيرم ، مرجع سابق، ص 33-34.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لتنظيم أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة، كما يعد مطلباً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي، كما أن التسويق الداخلي له أبعاد تطبقها المنظمة بشكل صحيح ودقيق.



الفصل الثاني

تسمير الكفايات من خلال التسويق الداخلي

تمهيد:

في ظل التغيرات المستمرة للتكنولوجيا كان لابد منه الاهتمام بالكفاءات البشرية والارتقاء بمستوى العمال إلى المستوى المطلوب، من خلال استغلال قدراتهم وطاقاتهم، والاستفادة منها فعلا في مواقع العدل، ومن أجل تحقيق أداء راقى وجودة خدمة عالية يجب تطبيق أبعاد التسويق الداخلي من تدريب، توظيف، اتصال داخلي، تمكين وتحفيز ومعرفة تأثيرها على تسيير الكفاءات، حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كانت كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الكفاءة.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات.

المبحث الثالث: أبعاد التسويق الداخلي وعلاقتها بتسيير الكفاءات

المبحث الأول: ماهية الكفاءة.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين من حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له، إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الكفاءة.

أولا: مفهوم الكفاءة:

لا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية، المعارف (Savoir)، المعارف العلمية (Savoir-faire)، المعارف السلوكية (Savoir être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

1- معنى الكفاءة في اللغة:

هناك عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة منها:

- أ- في سياق اللغة العربية تعرف الكفاءة بأنها المماثلة في القوة، والقدرة على الأداء الجيد للفرد بشكل يعكس قوته وقدرته على انجاز ما كلف به.
 - ب- في المعجم الوجيز تعنى: القدرة على تصريف العمل.
 - ج- في المعجم الوسيط تعنى: القدرة على تصريف العمل¹.
 - د- في قاموس ويستر Webster تعنى: الوسائل الكافية للأساسيات والملائمة للحياة، وهي الالكيف أو النوعية لكون الفرد كفاء، والفرد الكفاء هو من يمتلك القدرة على الأداء الوظيفي والنمو بطريقة خاصة، كما أنه المؤهل أو المناسب قانونا.
- وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف الكفاءة لغويا بأنها : القدرة على القيام بعمل ما، وتصريف أموره بشكل جيد².

¹ محمد علي نسيم، الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص14.

² المرجع نفسه، ص14.

كما تم تعريفها على أنها: " عبارة عن مجموعة من المعارف، المهارات، القدرات التي يتمتع بها الفرد، والتي تتفاوت من شخص لآخر"¹

وقد عرفت الكفاءة على أنها: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"².

وتم تعريفها بأنها: " الخصائص الكامنة للفرد والمرتبطة بالأداء العالي الفعال والخاضع لمعايير منمطة، وتتمثل تلك الخصائص في (المعرفة، المهارة، الدوافع، القيم، المفهوم الذاتي، السمات..)"³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن أغلبها ركز على أن الكفاءة مزيج من المعارف النظرية والمعارف العلمية والخبرة الممارسة، ولا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.

ثانيا: مراحل تطوير الكفاءة:

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة، من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها، أي كيفية تمثيل هؤلاء الأعوان لمؤسستهم تجاه المحيط الخارجي، وهذا لا يأتي إلا باتباع الخطوات الموائية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية)، هذه الخطوات هي:⁴

1- التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءة:

هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بتقييم الوسائل المسخرة

¹ أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، 2018-2019، ص4.

² بن جدو محمد الأمين، دور إرادة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor، بيرج بوعريج، مذكرة ماجستار غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012-2013، ص10.

³ أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص4.

⁴ يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، العدد4

من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال: هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ وبالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق. انطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

2- وضع الاستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط:

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوت والسلبيات والملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

أ- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق.

ب- الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية.

ج- تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المنظمة.

إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

3- مراقبة وتقييم تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها:

في الأخير تأتي مرحلة مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات بحيث مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في محيط تواجهها من جهة أخرى .

وتتم عملية التقييم في عدة جوانب وعدة مستويات كما يلي:

- أ- الموارد المكتسبة: (المعارف والمهارات، السلوك،...).
- ب- الكفاءات المكتسبة والمطبقة؛ مجلة التنمية والاقتصاد.
- ج- الأثر على الأداء (سير العمل).

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتنقل عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا فإن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته، حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية، والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبى الفرد فإن مصيره إلى التسريح، لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديات، فمن حق المؤسسة إجبار الفرد على التكوين والتدريب.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا على مختلف المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجامعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي، وتتجلى أهمية الكفاءات في مختلف المستويات في:¹

1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

أ- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

ب- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.

بويحيوي ابراهيم وبن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد (بحوث

ودراسات)، جامعة البلدية، الجزائر، العدد 8، فيفري 2017، ص ص18-23.¹

ج- أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

د- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

هـ- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدك مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

و- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي:

أ- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

ب- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

ج- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

أ- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء....إلخ.

ب- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

ج- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

4- **أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:** أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

أ- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

ب- أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.

ج- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...)،

أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

د- تتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ...)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمي بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءة

تعتبر الكفاءات بأنواعها ومستوياتها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، وسنتطرق في هذا المطلب إلى ذلك.

أولاً: أنواع الكفاءة:

لمفهوم الكفاءة العديد من الدلالات في مجال الإدارة، حيث يمكن التمييز بينها من خلال بعدين، الأول يتعلق بإدارة الموارد البشرية، الذي يتضمن دراسة الكفاءات البشرية (فردية، جماعية)، والثاني يرتبط بالإدارة الاستراتيجية، وسنحاول فيما يلي توضيح الكفاءات من منطلق من يملكها من خلال عرض كل من الكفاءات الفردية والجماعية والنظامية:¹

1- الكفاءة الفردية: جاء مفهوم الكفاءات الفردية كبديل لمفهوم الأهلية و كنتيجة للانتقادات التي وجهت لهذا الأخير نظرا لصعوبة تطبيقه في الميدان، وتعرف الكفاءة الفردية أنها " الكفاءة ليست بالحالة، بل هي سيرورة... ، الفرد الكفاء هو القادر على تعبئة وحسن إنجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة، زيادة عن عمليات التفكير، المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم، القدرات العلاقاتية والخرائط السلوكية، وهي تتعلق بالفرد الكفاء في حد ذاته".

على مستوى إدارة الموارد البشرية، الكفاءة يؤخذ بها دائما في إطار موقف معين، بمعنى أن لها عالقة بوضعية محددة، تنطلق من مجموعة خصائص للسماح للفرد بالتأقلم، حيث لا يمكننا

¹ كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة المواد البشرية، مجلة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 305

الحكم على شخص معين أنه كفاء بصورة عفوية، بل يكون كذلك في إطار وظيفة معينة تستلزم مجموعة صفات وخصائص متعلقة بمنصب عمل معين، وعادة ما تكون الكفاءة الفردية منظمة، فهي تمزج وفي إطار ديناميكي مختلف المكونات التي تشكلها، بمعنى أنها تمثل تلك التركيبية الملائمة والمقومة لوضعية معينة، قصد تحقيق هدف معين.

ويمكن تعريف الكفاءة الفردية بأنها: "مجموعة معارف وقدرات إجرائية(قدرات على التنفيذ) وسلوكيات، مهيكلة في إطار تحقيق هدف لوضعية ما".

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

أ- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.

ب- قدرة المتعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.

ج- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.

د- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.

هـ - ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين بطريقة فعالة.

و- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة¹.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها

مما سبق، نلاحظ أن مفهوم الكفاءة الفردية يمكن اعتباره نظاما كاملا، فهو عبارة عن تركيبية تمزج مجموعة عناصر متفاعلة ومتداخلة، في إطار معين قصد تحقيق أهداف محددة يصبو الفرد إليها.

2- الكفاءة الجماعية:

في حالات كثيرة لا يمكن للكفاءات الفردية بمفردها أن تحقق سبعا للمؤسسة عن غيرها من المنافسين ولا أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة، ضف إلى ذلك أن غالبية المؤسسات في الوقت

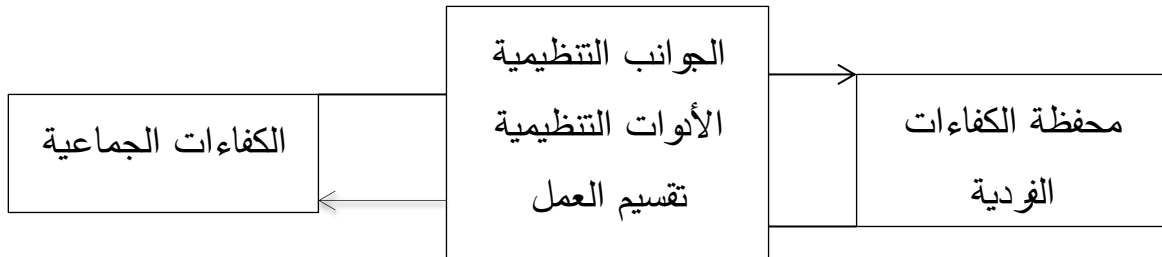
¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص7.

الحالي والتميز باشتداد المنافسة وسرعة معدلات الابتكار¹، أصبحت تعتمد أكثر على العمل الجماعي وطرق التنظيم التي تبنى على جماعات وفرق العمل وهو ما يدعم مفهوم الكفاءة الجماعية².

على الرغم من أهمية الكفاءة الجماعية فإن الدراسات والأبحاث التي اهتمت بها تعتبر قليلة مقارنة بما خصص للكفاءات الفردية وكيفية إدارتها، ويخطئ من يظن بأن الكفاءة الجماعية ما هي إلا محصلة للكفاءات الفردية بمعنى أنه لا يكفي تجميع أفراد ذوي كفاءات فردية لخلق كفاءة جماعية، إضافة إلى ذلك فهي تلعب دورا في تطوير وتنمية الكفاءات الفردية وهي مكون أساسي للكفاءات التنظيمية.

وعلى الرغم من قلة الدراسات المهمة بالكفاءة الجماعية، فإن مفهومها لم يلق إجماعا من قبل الباحثين، ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق النتائج ذات الأداء العالي، ومن خلال هذا التعريف يظهر لنا بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن الكفاءات الفردية وبصفة أدق المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجية المعلومات، أنظمة المعلومات)³.

والشكل (1) التالي يوضح آلية تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية:



المصدر: أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2018-2019، ص26.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد⁴، الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي

1 كشاط أنيس وبرياش توفيق، مرجع سابق، ص305.

2 كشاط أنيس وبرياش توفيق، مرجع سابق، ص309.

3 أبو القاسم حمدي، مرجع سابق، ص26.

4 بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص7.

ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميحي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية، وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- تسهيل التعاون لوجود هذه الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، ونحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
 - ب- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
 - ج- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
 - د- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب التطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي¹.
 - هـ- الكفاءة الجماعية هي أكثر تكتل للمعارف والقدرات التي يحوزها أفراد الجماعة، فهي تتميز بصعوبة تعريف ذلك الجزء الإضافي الذي يحددها².
- 3- الكفاءات الاستراتيجية:

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم يتساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 7.

² كشاط أنيس وبرياش توفيق، مرجع سابق، ص 308.

الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة¹.

والكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

أ- الأنظمة التقنية.

ب- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.

ج- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدراً للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع للموارد هي²:

أ- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيات، المباني، ...).

ب- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

ج- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

يمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون، إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص 10-11.

² بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص 10-11.

ثانيا: مستويات الكفاءات:

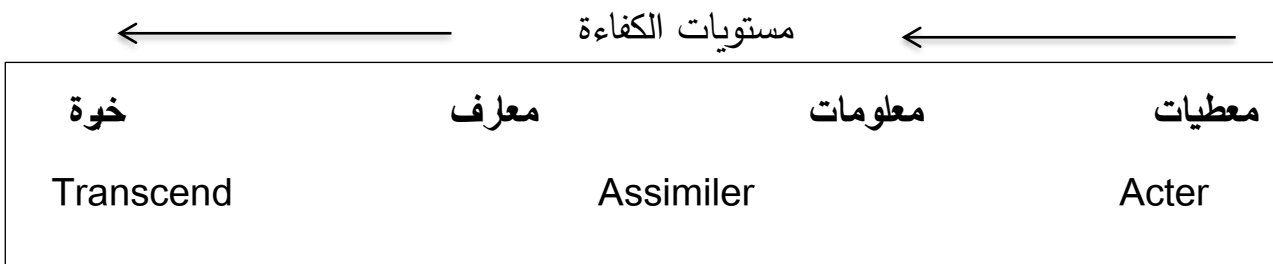
إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، الخبرة.

1- البيانات: مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير المرتبطة، تم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الألي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة¹.

2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عند تستخدم للقيام او لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3- المعرفة: يرى دراكر Drucker المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية².

4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 01:

شكل 02: مستويات الكفاءة

المصدر: بويحيوي ابراهيم وبن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد(بحوث ودراسات)، العدد الثامن، جامعة البليدة، الجزائر، فيفري 2017، ص16.

¹ بويحيوي ابراهيم وبن أحمد نوال ، مرجع سابق، ص16.

² بويحيوي ابراهيم وبن أحمد نوال، مرجع سابق، ص16.

المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات.

إن بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية يستند على التقييم العلمي والسلم للكفاءات من خلال تحكيم مبدأ الكفاءة الجدارة في كافة أنشطة إدارة المارد البشرية ومختلف عمليات المنظمة، وهذا هو عنوان نجاح كافة المنظمات الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات.

إن تسيير الكفاءات لم يكن في منأى عن التطورات والحديثات الجارية في العصر، بحيث أنها ارتبطت مؤخرًا بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع باعتبار تبيينهما ضرورة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق جملة الأهداف.

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات

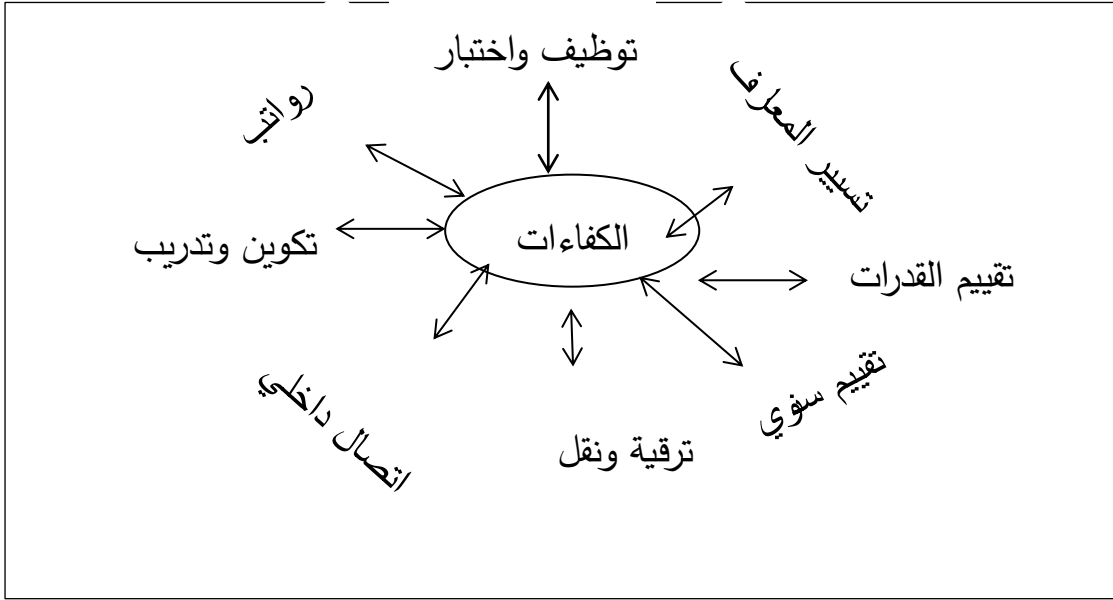
تعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً، في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي " إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا استراتيجيتها¹، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف²، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل رقم 02³:

¹ كمال منصورى وسماح صولح، تسيير الكفاءات (الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان 2010، ص55.

² المرجع نفسه،

³ حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمي دراسة حالة مؤسسة صناعة المواصل - بسكرة - ENICAB، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015، ص33.

شكل رقم 03: إدارة الكفاءة



المصدر: Lou Van Beirendonck، Tous compétents ! إدارة الكفاءات
dans l'entreprise . بلجيك ، 2006 ، ص 33

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات:

تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نوضحها فيما يلي: ¹

1- زيادة تحسين تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلائم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

¹ أنظر في ذلك:

- بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 509؛

- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية، مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناپارك)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2008-2009، ص ص 273-274.

2- توليد القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمؤسسة فهي مولدة للقيم وتسمح للمؤسسة من التكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

3- تحديد وتقويم الكفاءات: تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات التي تشكل الكفاءة العامة للفرد التي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

- المساهمة في ابراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءات في ابراز نموذج تنظيم جديد إنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

4- التعريف بالمؤسسات الكفوة: يعتبر تسيير الكفاءات في المؤسسات الكفوة نتيجة مباشرة للتعريف بهذا النوع من المؤسسات فمن المزايا الأساسية لها هو تسيير الكفاءات إذ أنها تمنح العمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار.

المطلب الثاني: مراحل وأدوات تسيير الكفاءات:

يمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية و وذلك من خلال مراحل في ظل تباين الطرق وأدوات تسيير الكفاءات.

أولاً : مراحل تسيير الكفاءات:

يؤكد معظم الباحثين أن عملية تسيير الكفاءات لا بد أن تمر ب ثلاث مراحل أساسية وكل مرحلة تضم جملة من الأعمال والإجراءات التي تمهد وتساعد على انجاز المرحلة التي تعقبها وتتمثل هذه المراحل في: ¹

1- المرحلة التمهيدية (التحضيرية):

إن التوجه نحو تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات أولاً قبل كل شيء عبارة عن قرار استراتيجي فعلي على الرغم من أن لها تأثير مباشر وواضح على سياسيا واستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة إلا أن تأثيرها لا يتوقف عند هذا الحد بل يشمل المؤسسة ككل لهذا

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص ص 279-281.

يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد وتعد لهذه العملية وذلك من خلال:

أ- تقييم الأوضاع والظروف التي سيتم بها استخدام منهج تسيير الكفاءات وهذا من أجل تحديد نقاط ضعفها والتنبؤ بالمقاومة المحتملة.

ب- تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.

ج- تحديد مفهوم الكفاءات تبعاً لتغيرات الغايات المسطرة والأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات وثوابت المفهوم.

د- الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب/فعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات يتطلب عناية خاصة من أجل شرح للعمال والشركاء والنقابين كيف يتم ادخالها على النظام الموجود.

2- المرحلة الثانية: إعداد عملية تسيير الكفاءات.

بعد أن يتم الإعداد والتحضير لإدماج منهج الكفاءة في استراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية شرع المؤسسة في وضع قواعد وأليات هذه العملية، فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

أ- يجب أولاً وقبل كل شيء بداية تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.

ب- ثم مطابقة هذه الكفاءات مع العمال والمرشحين المعنيين.

ج- في الختام يجب منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات والمسؤوليات والأداء. تسيير الكفاءات تعتمد على ثلاث أقطاب:

د- استقطاب الكفاءات: تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.

هـ- تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة.

و- ضبط وتنظيم الكفاءات: إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية ، الانتقال من التسيير التقديري للكفاءات.

إذن فالكفاءة الذي تقاس به المؤسسات اليوم فهي المعيار يستخدم في إصدار الأحكام سواء على المؤسسة أو على الأفراد العاملين بها، غير أنها هي في حد ذاتها تحتاج إلى تقييم.

ثانيا: أدوات تسيير الكفاءات:

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نذكر ما يلي:¹

1- **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسئول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت العالم الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2- **الميدانية المرافقة:** المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم.

3- **مرجعية الكفاءات:** إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية " محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات. وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها " تمكن من إعطاء

¹ تحانوت خيرة، محاضرات إدارة الكفاءات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، الجزائر، 2019-2020، ص57-59.

الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبع المتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركية الداخلية ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضا نذكر أهدافها:

أ- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة.

ب- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة.

ج- تمكين الأفراد من المساهمة في: التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن.

د- عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية.

هـ- تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج.

و- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريتان لتشكيل فريق العمل المستقل.

ي- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات وتتشكل من ثالث أجزاء أساسية:

أ- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده).

ب- معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).

ج- معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل).

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات ال تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4- طريقة مراكز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

إن المؤسسات لا تقوم بعملية التقييم أجل التقييم وإنما إلى تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية :

أ- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة.

ب- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم.

ج- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات.

لم يعد مضمون الكفاءات -بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات:

أولاً: مقاربات تسيير الكفاءات: وتتمثل هذه المقاربات فيما يلي:

1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة ومتلازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها

للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية¹.

2- **المقاربة العملية:** من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات².

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- **المقاربة الاستراتيجية:** وفق المقاربة الاستراتيجية (L'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة³.

ثانيا: مجالات تسيير الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فإن هذا المورد الاستراتيجي، بحاجة إلى تسيير ومتابعة، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر نوضحها فيما يلي⁴:

¹ كمال منصورى وسماح صولح، مرجع سابق، صص 56-57.

² حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، صص 238.

³ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، صص 238.

⁴ كمال منصورى، سماح صولح، مرجع سابق، صص 58-66.

1- إعداد مواصفات الكفاءات " :

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence) ، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتها "توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

أ- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة .

ب- وصف لمؤشرات السلوك من خلال

2- **تقييم الكفاءات:** يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم .

3- **تطوير الكفاءات:** تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية استراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب.

4- رواتب الكفاءات: تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكله المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطويرها.

المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير المنظمة.

كما رأينا من قبل فإن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات لتوليد رأس المال المعرفي من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومرغبة ونمط القيادة وخلق الدافعية وهذا يرجع إلى نوعية برامج التحفيز والفعالية التنظيمية، وبناء عليه، يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات والعقول البشرية وذلك من خلال توفير المقومات والركائز ولكن ذلك لا يخلو من عوائق.

أولاً: متطلبات تسيير الكفاءات:

تتمثل متطلبات تسيير المؤسسة في:¹

1- التدريب والتطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

¹ حرز الله محمد لخضر، مرجع سابق، ص ص 238-239.

2- المشاركة: وتتضمن العديد من الجوانب:

أ- ينبغي على إدارة المنظمة أن تشارك العقول البشرية في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة بالمعارف والمعلومات المتاحة لهم .

ب- ينبغي جعل الأفراد المتميزين جزء من المؤسسة بدلا من إجبارهم على العمل فيها وذلك من خلال إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة

ج- مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة، لذا يجب ربط نظم المكافآت بالقدرة على الإبداع والابتكار .

د- مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.

3- قيادة الإبداع والابتكار: إن إدارة العقول والخبرات البشرية تحتاج إلى حساسية شديدة لذلك فهم يحتاجون لأنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية والقدرة على معالجة الأمور الخطيرة والمواقف الحرجة.

إن عملية تسيير الكفاءات هي مهمة بالغة الخطورة والأهمية ولكي تنمو وتتعظم لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

ثانيا: عوائق تسيير الكفاءات:

إذا كانت نماذج تسيير ليست سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند استعمال يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية وهي كالاتي:¹

1- تقود المؤسسة إلى اكتساب غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.

2- تكون مكلفة جدا ومضجرة.

¹ عذراء بن شارف، مرجع سابق، ص 277.

- 3- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.
- 4- سود دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.
- 5- هذه النماذج لا تضيف شيء للمؤسسات التي تجد صعوبة في التفريق بين المردود الايجابي والمردود السلبي عندما تكون الكفاءة عمومية أكثر.

المبحث الثالث: اجراءات التسويق الداخلي وعلاقتها بتسيير الكفاءات

إن المؤسسات الناجحة تتمتع بميزة تنافسية مع العملاء، ويرجع ذلك بأنها تتمتع بميزة تنافسية مع الموظفين. بحيث تستثمر هذه المؤسسات في نجاح موظفيها أثناء العمل بتنفيذ مجموعة من الأنشطة والممارسات التنظيمية الرئيسية والتي تشكل التسويق الداخلي، حيث تتمثل هذه الأنشطة والممارسات بمختلف الأبعاد التي تركز على الموظفين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات والمنتجات، وخلق علاقات طيبة مع العملاء وبالتالي تحقيق الهدف العدد الثاني العشرون:

علاقة اجراءات التسويق الداخلي بتسيير الكفاءات:

لإجراءات التسويق الداخلي علاقة بالغة وذات أهمية كبيرة بالنسبة لتسيير الكفاءات وسوف نحاول التطرق لكل أبعاد التسويق الداخلي مع تسيير الكفاءات:

أولاً- علاقة التمكين مع تسيير الكفاءات

لتمكين أهمية بالغة بالنسبة لتسيير الكفاءات البشرية لذلك فهناك علاقة نذكر منها:

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات؛
- 2- ارتفاع ولاء الموظف المؤسسة؛
- 3- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته؛
- 4- تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- 5- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
- 6- ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة؛
- 7- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد؛

8- تغيير مفهوم الخطأ من فعل يجب المعاقبة عليه إلى فرصة للتقدم والتطور لأن الفشل ما هو إلا تجربة للتعلم.¹

ثانيا: علاقة التوظيف بالتسيير الكفاءات

إن التغيرات التي تحدث بسبب إعتقاد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بالعمليات النتية :

- 1- التوظيف : يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات والشهادات
 - 2- الترقية : على أساس الكفاءة وليس على اساس الأقدمية
 - 3- التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة
 - 4- التكوين : تغير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات .
- وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب الفعال ، إذ أن الاستقطاب ليس مجرد وضع اعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف ، وإنما هناك امور اخرى عديدة تجعله أكثر تعقيدا :
- أ- لا بد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على اساس الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، فمثلا تتضمن القرارات بالتوسع في الخارج، او بشغل عدد كبير من الوظائف الخالية المتوقع أنك فكرت بعناية متى وكيف ستقوم بالاستقطاب .
- ب- . سنرى ان بعض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها ، على أساس نوع الوظيفة التي يتقوم بالاستقطاب من اجلها .
- ج- . يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب ، مثلا دفع 10 % اكثر مما تدفعه معظم المنظمات الأخرى في مجالك سيساعدك في بناء أكبر من المتقدمين وبصورة اسرع .
- د- . دائما ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الاعلان ، أو تقديم عرض واقعي مسبق للوظيفة خلال مكالمة اتصال . من غير المفيد إضاعة الوقت على المتقدمين الذين ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفة .

¹ زهية قرامطية وسمية بوخاري وخولة مسراتي، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة لبلدة، مج13، ع01، 2020، ص 274.

هـ - تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب . فمثلا يمكن أن تصعب سمعة التنوع الهزيل في المنظمات ان تستقطب الشخص الموهوب او الكفاء¹.

ثالثا: علاقة الاتصال الداخلي بتسيير الكفاءات

للمدير القائد دور مهم فعال ومؤثر في الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالتالي للقيام بهذا الدور يجب على القائد أن يتبع مجموعة من الأساليب الفعالة والاستعانة بالوسائل الضرورية في عملية الاتصال مع الأفراد في مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق المراسلات الداخلية أو من خلال اللقاءات الثنائية، أو الاتصال من خلال عقد الاجتماعات الدورية...إلخ في هذا الصدد ينبغي أن تكون أركان الاتصال كاملة لضمان نجاح عملية الاتصال وفعاليتها ومن أهم هذه الأركان يجب أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة، ولها علاقة بكل من المرسل والمرسل إلي، كما يجب أن يكون الاتصال في اتجاهين، مع الأخذ في الاعتبار أهمية رد الفعل لكل من المرسل والمستقبل للرسالة، كما ينبغي أن تكون هناك فائدة من هذا الاتصال ونتائج ممكنة التحقيق وإلا سيكون الاتصال دون جدوى ولم يحقق الهدف منه².

رابعا: علاقة التحفيز بتسيير الكفاءات

تتمثل علاقة التحفيز مع تسيير الكفاءات في عدة نقاط ونذكر منها :

الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد

عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته

¹ - سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، موبليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد3، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر - ديسمبر 2016، ص 95-96.

² شريفي حمزة، دور الاتصال الداخلي وتنمية المورد البشري، مقال أون لاين، المجلد7، العدد30، 2010/06/1، ص 120.

المادية والنفسية والاجتماعية.

- إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

-تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.

- يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي¹

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص بما يلي:

اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية ووسائل العمل فيها والبيته والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف من الداخل والخارج) وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل، واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها، وكذا إكساب العاملين.

معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من

¹ بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وهران. جامعة وهران

الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.العدد17. 2017ص 270

استثمارها. كما أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل¹.

خامسا: علاقة التدريب بتسيير الكفاءات

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة اسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتخلص بما يلي:

إطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة (أهدافها العامة والمرحلية ووسائل العمل فيها واليئه، والتنظيمات الداخلية المسخرة لتحقيق الأهداف من الداخل والخارج) وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل، واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها، وكذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال الممارسة وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها.

كما أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن، تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل².

¹ - محمد مرعي مرعي ، اسس إدارة الموارد البشرية(النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع سوريا) دمشق .دون ذكر سنة النشر ص258.

² - المرجع نفسه، ص258.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن هناك علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات ، حيث أن تطبيق هذه الأبعاد يزيد من استجابة العمال وتطوير قدراتهم بشكل ملحوظ داخل المؤسسة مما يسمح بتطوير جودة داخل وتحسين الأداء للعمال داخل المؤسسة .



الفصل الثالث
دراسة ميدانية مكتب بريد تسلسل

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة نظرية على أرض الواقع العملي وذلك اعتمادا على إجراء دراسة تطبيقية على أحد المؤسسات الاقتصادية، حيث وقع اختيارنا على مكتب بريد ششار، حيث سيكون هدفنا هو معرفة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات داخل المؤسسة .

ويتناول هذا الفصل ثلاث مباحث موزعة كما يلي:

المبحث الأول : نظرة عامة حول المؤسسة .

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية لدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر و خدماتها

يحتل قطاع البريد و المواصلات مكانة هامة في كل من امجال الاقتصادي و الاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تسمح ببناء دولة عصرية و بتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى **ببريد الجزائر**.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة بريد الجزائر

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

اولا-نشأت مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تدير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 و المتضمنة قانون البريد و المواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون .

و نتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و الاسلكية و الذي يهدف إلى :

1- تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة؛

2- تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين؛

3- تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية؛

4- تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي و تجاري للبريد و إلى متعاملي

المواصلات السلكية واللاسلكية يُنشأ وفق التشريع المعمول به.

و تنفيذاً لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين. أما المراسيم التنفيذية المنظمة لنشاطات المتعاملين نذكر فيما يلي :

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى منع ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى "إتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و إستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 : و يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحولات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص (régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام (régime d'autorisation) وأخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط¹. أما المراسيم المتعلقة بالإنشاء نذكر :

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002 : و المتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" .

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هوارى بومدين"².

ثانياً- نشأة المؤسسة محل الدراسة :

نشأت مؤسسة بريد بششار سنة 1987 و هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي و نتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر. تقع مؤسسة بريد ششار في حي البناء الذاتي بين مؤسستين اقتصاديتين هما: وكالة اتصال

¹ وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 / 2005، صص 101-103

² مجلة شهرية لعمال البريد رقم 27 جانفي 2006، تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر بالعاصمة.

الجزائر ششار و مركز صندوق الضمان الاجتماعي للاجراء ،كما تشغل مساحة 400 متر مربع لقد تم تدشين المؤسسة من طرف وزير البريد والمواصلات السلكية ولاسلكية سنة 1997 ، ونظرًا لحجم خدماتها المقدمة صنفتم بخارج درجة، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على مستوى الوحدة البريدية بولاية خنشلة التابعة للمديرية الإقليمية خنشلة، تحوي المؤسسة على 7 موظفين و ساعيي بريد¹.

ثالثا- مهام المؤسسة : للمؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها في ما يلي:

1- باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات و بأقل التكاليف؛

2- باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها؛

3- تلعب دور محرك للإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث و تطوير الإستثمار؛

4- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج؛

5- القيام بكل النشاطات الملحقة و التي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة بريد الرسائل، الطرود البريدية و المصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير؛

6- القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية؛

7- إنشاء و خلق هيئات و هياكل تتماشى مع نشاطاتها و أهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستغلال و صيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها؛

8- صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها؛

9- صياغة و الإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد؛

10- الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية و في إطار

لحسن سعيداني، مدير المؤسسة، معلومات تم تقديمها من طرفه خلال فترة التريص، 2022¹

التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد و
المواصلات.¹

المطلب الثاني : البنية الهيكلية لبريد الجزائر

تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار و التواجد في كل النقاط عبر
القطر الجزائري و بهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:

-المديرية العامة و الهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على
المستوى المركزي؛

-المديريات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي؛

-الوحدات الولائية و تضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية :

1-1-المديرية العامة : يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات و قرار مجلس

الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم
بالإدارة و التسيير الإداري و التقني و المالي للمؤسسة حيث يقوم ب :

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

- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة؛

- إمضاء العقود و إجراء الصفقات و المعاهدات و الإتفاقيات في الإطار القوانين و
الإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها؛

- فتح حسابات لمصلحة المؤسسة و تشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على
مستوى المؤسسات البنكية؛

- يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء؛

- يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

- يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه؛

-يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج، الكشف السنوي الخاص بحقوق و ديون المؤسسة.

كما يقترح على مجلس الإدارة : البرامج العامة للإستغلال، المشاريع والمخططات، البرامج
الإستثمارية، الميزانية التقديرية، إستعمالات و توزيع النتائج، رزمانة مناصب العمل، نظام

وهاب محمد، المرجع السابق، ص 103-104.

الأجور و مشاريع توسيع النشاط.

تتقسم مديرية العامة إلى قسمين : مديريات مكلفة بالبحث والدراسات و مديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ . (أنظر إلى الشكل رقم 04)

1-1-1- مديريات الدراسات :

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

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة و تقييم مستوى الرضا لدى الزبون؛
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة؛
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال؛
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي، إستعمال و تحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة؛
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص ببريد الجزائر في ميدان :
- زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية؛
- التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية؛
- تحسين مستوى الإستقبال.

ب- **مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط و التنظيم** : تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية و تقوم بتسيير عقد النجاعة و العمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية¹.

ج- **مديرية الدراسات في مجال الإتصال** : تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة و المحيط حيث تقوم ب:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر؛
 - توزيع و نشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق؛
 - إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة و إستراتيجياتها؛
 - القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .
- د- **مديرية الدراسات لمراقبة التسيير و الإشراف الداخلي** : تهدف هذه المديرية إلى إعطاء

وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 105-106.

دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة و المساهمة الفعالة و الدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدها أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر و الإشراف و تقديم الإقتراحات و تتكفل هذه المديرية بما يلي :

- قياس أداء المؤسسة و ترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد؛
- المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية)؛
- المشاركة في صياغة لوح القيادة و تحليل النتائج؛
- متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات و إختلاس الأموال؛
- تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية و المراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.

هـ-مديريات الدراسات لشؤون الدولية، التعاون و الشؤون القضائية : تكمن مهامها في

تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد و المصالح المالية و تمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون و التبادل الدولي و القيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية و المتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب :

- تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي و الإتحادات الجهوية؛
- تسير ملفات النزاعات القانونية و إعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء؛
- إعداد و متابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية؛
- تحضير الإمكانيات و الوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية و المالية¹.

و-مديرية الدراسات المكلفة بالامتلاكات : تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير

الوسائل العامة في إستغلال الوسائل و تسير مختلف العقارات و الامتلاكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة و تتكفل هذه المديرية أيضا ب :

- الإثبات و التحقق من مختلف الامتلاكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم امتلاكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر و إتصالات الجزائر؛
- صياغة القواعد القانونية لجرد الامتلاكات و متابعة إهتلاكاتها؛
- المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا؛
- إعداد مدونة لمختلف التجهيزات و الإستثمارات خاصة ببريد الجزائر؛

وهاب محمد، المرجع السابق، ص 106-108.

- إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-1-2- المديريات المركزية :

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

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية للهياكل القاعدية للبريد؛

- تطوير و ترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص و بريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص؛

- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية؛

- تنفيذ نصوص الإتفاقيات البريدية و الإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات و الطرود البريدية و إعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية و خلية مكلفة بالبريد السريع:

أ-1- المديرية الفرعية للبريد و الطرود البريدية.

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

أ-3- المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج .

أ-4- المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.

أ-5- الخلية المكلفة بالبريد السريع.

ب- مديريةية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب :

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

- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات و رفع الإنتاجية؛

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

- معالجة مختلف النزاعات القانونية و الإستعلامات و تشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية.

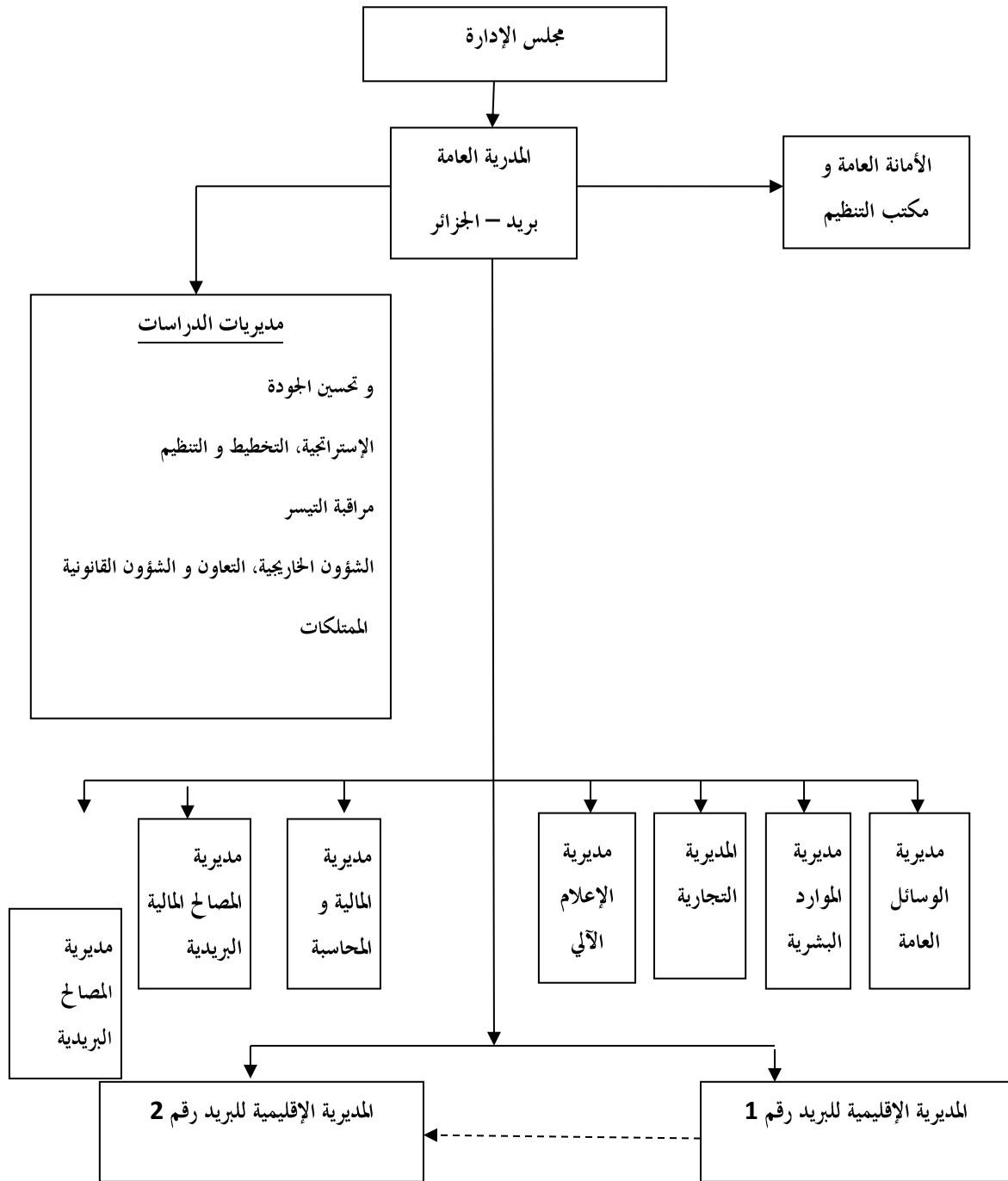
ج- مديريةية المالية والمحاسبة : و تتكفل هذه المديرية ب :

- إنجاز و تنفيذ السياسات المالية للمؤسسة؛

- تأطير مختلف الهياكل و الميادين الحاسبي و المالي؛
 - توحيد مختلف الميزانيات و القيام بالتحليل المالي و المحاسبة للمؤسسة؛
 - توحيد و متابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل؛
 - متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة¹.
- د- مديرية الوسائل العامة :**
- وتتكفل هذه المديرية ب : إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات، النقل، التموين، الصيانة، الحماية و الأمن.
- هـ- مديرية الموارد البشرية :** وتتكفل المديرية ب :
- إنجاز و السهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين و الشؤون الإجتماعية؛
 - السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11)؛
 - المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - إعداد و تطبيق بنود الاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي.
- و-المديرية التجارية :** تتكفل هذه المديرية بما يلي :
- التكفل بالنشاطات التسويقية و اقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن و إدخال تكنولوجيا المعلومات و الإتصال؛
 - إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية و لخدمات المصالح المالية؛
 - إعداد و توزيع الدعائم و الوثائق الإعلامية على الزبائن؛
 - إعداد الدراسات بخصوص الأسعار و اقتراح التعديلات اللازمة.
- ج-مديرية الإعلام الآلي :** و تتكفل هذه المديرية بما يلي :
- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي؛
 - إنجاز و وضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح؛
 - إنجاز برامج الإستغلال و صيانة الأنظمة المعلوماتية و العمل على تخزينها و حمايتها؛
 - الإشراف على تسيير و مراقبة مراكز الإعلام و العمل على تطوير البرامج؛
 - مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجيا الإعلام و الإتصال المستعملة².
- الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزية**

وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 109-110.

وهاب محمد، المرجع السابق، ص ص 103-104.



المصدر : وهاب محمد، المرجع السابق، ص 104.

2- الهياكل الإقليمية

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية التابعة للإقليم و هذا ما يوضحه الشكل الموالي. و تتكفل هذه المديريات بما يلي :

- تنظيم و مراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم؛

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة؛
 - إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها؛
 - توحيد و إعداد الميزانيات التقديرية؛
 - إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها¹.
- المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)،**مذكرة ماجستير، (غير منشورة)،
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة،
الجزائر، 2005 / 2006، ص 116.
- و مؤسسة بريد الجزائر محل دراستنا في هذا الموضوع هي واحدة من إحدى المكاتب البريدية
للوحدة الولائية بخنشلة التابعة للمديرية الإقليمية بخنشلة حيث تشكل المديرية الإقليمية بخنشلة
من : خلية التفتيش الإقليمية و مديرية واحدة.

3- الوحدات الولائية

تشرف هذه الوحدة على مختلف المؤسسات البريدية و المراكز على مستوى الولاية و تتكفل
ب :

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها؛
 - تسيير الهياكل القاعدية و إستغلالها في المجال البريدي؛
 - تنفيذ برامج تفتيش المكاتب البريدية.
- تضم الوحدة الولائية لخنشلة 46 مكتب بريدي منها 30 مكتب كامل الخدمات و 16
مكتب ثانوي حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية بالمناطق الآهلة بالسكان على تراب الولاية. و
تعد مؤسسة بريد الجزائر بششار محل دراسة إحدى المكاتب البريدية الهامة التابعة للوحدة
الولائية خنشلة.

تضم مؤسسة البريد بششار 04 مكاتب بريدية تابع لها و تشكل من 7مصالح و هي
موضحة في الشكل رقم (05) :

1-رئيس المؤسسة : و هو المسؤول الأول و المباشر عن تسيير المؤسسة و السير الحسن
لجميع المصالح و هو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.

¹ الحنساء سعادي، التسويق الالكتروني و تفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي(دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر)،مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية
العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005 / 2006، ص 116.

2- رئيس القسم : و هو المشرف على مراقبة جميع مصالح المؤسسة كما يعمل على :

- تشكيل فريق عمل فعال؛

- مراقبة الحضور؛

- مراقبة العلاقات المهنية بين الأعوان؛

- مراقبة جودة الخدمة؛

- تنظيم علاقة التعاون بين الشبابيك؛

- كما ينوب رئيس المؤسسة في حالة غيابه.

3- الصندوق : يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال و الطوابع من القباضة

الرئيسية بولاية خنشلة و تسليم الأموال إلى المكاتب الملحقة و أعوان الشبابيك بالمؤسسة.

فيقوم العون المكلف بالصندوق بطلب الأموال من القباضة الرئيسة بولاية خنشلة و ذلك

بتحرير طلب 1114 الذي يمضاء من طرف رئيس المؤسسة و المكلف بالصندوق و يستقبل

طلبات المؤسسات الملحقة له حيث ترسل المؤسسات الملحقة طلبات 1114، إذا كان المبلغ

يتجاوز 1000.000.00 دج لبد أن يكون الطلب الممضى من طرف المنسق الولائي يقوم

المكلف بالصندوق بمأ الكشف 1120 حيث يرسل B1120 مع الأموال و بعد أن تصل

الأموال إلى المؤسسات الطالبة تقوم بإرسال وصل الاستلام إلى العون المكلف بالصندوق

1114 والكشف الورقة C1120 ويسجل المبلغ في جهة المصروفات في الكشف 1117 و

يلصق فيه هذه الأوراق ويحتفظ بالكشف إلى نهاية الشهر لإرساله إلى المحاسبة.¹

يقوم عون الصندوق بطلب الأموال من رئيس المؤسسة بواسطة الكشف 1118 و يسجلها في

سجل 1106 و يسجلها من جهة المقبوضات في خزانة علاقة الأموال مع رئيس المؤسسة ثم

يعمل على تزويد أعوان الشبابيك بالأموال و ذلك بواسطة الكشف 1118 الذي يستلمه منهم

و يسجل في جهة المصروفات إسم العون المبلغ الذي أخذه.

و في آخر النهار يقوم كل العون من أعوان الشبابيك بتسليم أموال إلى عون الصندوق

بواسطة الكشف 1118 حيث تبين فيه أنواع القطع وعددها و يسجل في جهة المقبوضات إسم

العون والمبلغ الذي إستلمه منهم.

بالنسبة للشبابيك المالية يجب أن تكون المبالغ التي يرجعونها زائد الصكوك المخلصة

مساوية للمبالغ التي تم أخذها و يسجل مبالغ الصكوك التي تم تخليصها في خزانة الحساب

البريدي و يسجل قيمة المبالغ التي يستلمها من عون شباك الحوالات جاري في خانة الVAC و يسجل قيمة الطابع التي يستلمها من أعوان شبابيك الرسائل في خانة الطابع و يسجل في أسفل الدفتر 1106 في الجهة اليسرى الأموال التي تم إرسالها إلى مؤسسات الملحقة و الأموال من القابضة الرئيسية و المؤسسات الملحقة.

4-الأمانة : يشرف أعوان الأمانة على البريد الصادر و الوارد للمؤسسة و يقوم بتسجيله في سجل الخاص دراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الجارية و بعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من الهوية الطالب و عنوانه و يمضي عليها و ترسل إلى مراكز الصكوك البريدية.¹

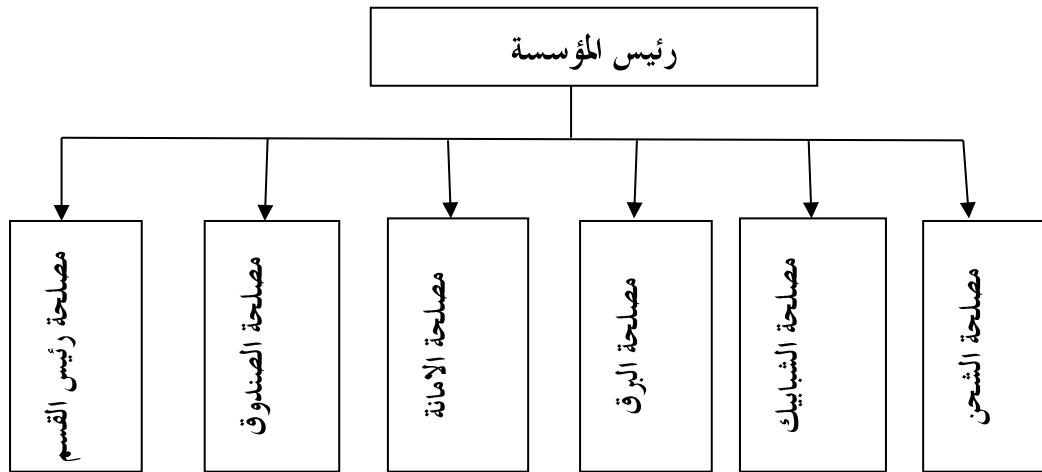
- كما توجد بمكتب الأمانة الشباك الآلي التابع لبريد الجزائر GAB، فأعوان الأمانة هم المسؤولين على تعبئة هذا الشباك و مراقبته؛
- المحافظة على أرشيف المؤسسة؛

- يعمل على متابعة الإحتجاجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن حيث يقوم الزبون يملأ ورقة الإحتجاج مقابل دفع مبلغ 40,00دج و بعد ذلك يقوم عون بمتابعة الحوالة إذا كانت الصادرة أو تسديد في المؤسسة و يقوم بالتحري الدقيق أما إذا كانت تسدد في المؤسسة أخرى أو الصادرة من مؤسسة أخرى فيرسل إليها ليقوم بعملية المتابعة؛
- يقوم بعملية المقاصة الإلكترونية للصكوك البنكية.²

5-مصلحة البرق : و يتم في هذه المصلحة إرسال و إستقبال البرقيات الرسمية و العادية.
6- مصلحة الشبائيك : و تتكون هذه المصلحة من 03 شبابيك غالبا لا تشغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شبابيك غير مستمرة فتكون في العادة مرة كل سنة كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشبائيك حسب عدد الخدمات المقدمة و يتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان.

7-غرفة الشحن : و هو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل ثم يتم تأكد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان.

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر بششار



المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : الخدمات التي تقترحها مؤسسة بريد الجزائر

تقدم مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها إلى :
أ-خدمات مالية

1-خدمة الحساب البريدي الجاري (ccp) : و هي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى

الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة الواسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد و تتم عملية السحب وفق شروط معين :
- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 5000.00دج إذا كان حامل الصك ليس هو صاحب الحساب؛

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب 20.000.00دج إذا كان حامل الصك صاحب الحساب و في كلتا الحالتين لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء في ch25 الذي فتح به الحساب لأول مرة؛

-إذا كان قيمة السحب أكثر 20.000.00دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء على ch25 و هذه عملية تسمى بسحب على منظور، بالإضافة إلى خدمة السحب و الإستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك و كل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة و حداثة هي إستعمال الشبايك الآلية باستخدام البطاقة ccp و هذا لتوفير الوقت و الجهد.

2- خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

2-1- الحوالات البطاقية : تحمل الرقم (1406): و يسمح هذا النوع من الحوالات للزبون بالإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني.

2-2- الحوالات التلغرافية : تحمل الرقم (1412) : و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الإستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.

2-3- الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدية الجارية : تحمل رقم (1418) : و هي تسمح للزبون بتزويد حسابه البريدي الجاري أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طرق البريد و منها من ترسل عن طريق الدفع السريع بإستخدام شبكة تدعى ب (VAC).

2-4- الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) TRF : و هي تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر شبكة الإعلامية.¹

2-5- خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) : بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى 46 مكتب بريدي، أما على مستوى مؤسسة محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

2-6- خدمات التوفير : توفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية :

- فتح حساب التوفير مع تسليم الدفتر.
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية.
- سحب الأموال أنيا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على الحساب.
- سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 دج في باقي مكاتب البريد.
- تسوية الفوائد.

و بالتالي يسمح لأي فرد فتح دفتر التوفير و الإحتياط و ذلك بتحرير طلب على المطبوعة رقم 01 لفائدة الشخص الراشد و المطبوعة رقم 02 مكرر بالنسبة الأطفال ثم يحدد نوع الدفتر LEP أو LGL يسلم له فالدفتر LEL هو الذي لا تقل الدفعة الأولى فيه على

1-حسن سعيداني، مدير المؤسسة، معلومات تم تقديمها من طرفه خلال فترة التريص، 2021

5000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2% .

أما دفتر LEP هو الذي لا تقل مبلغ الدفعة الأولى 10.000.00 دج و يتحصل على فوائد بنسبة 2.5% .

ب - الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :

1-خدمة الطرود البريدية : حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية.

2-خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ إشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ الإشتراك للأفراد 800 دج أما المؤسسات 1600 دج.

ج- الخدمات المؤدية لفائدة الغير :

تقوم مؤسسة البريد بإجراء عمليات تحصيل و دفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية.

11-وزارة المالية : دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية، الجبائية، التغريمية و بيع قسيمة السيارات.

12-تحصيل لفائدة الزبائن الكبار : تشارك مؤسسة البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل أوراسكوم، إتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتي جنرال، ستلام الجزائر، بنك البركة.

13- خدمة racimo : هي عبارة عن تحميل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس و هذا ما يسمى بالتعبئة الأتوماتكية.

14-خدمة أرسلني : توفر المؤسسة إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس بدون دفع الرسوم¹.

د - الخدمة عن بعد :

1-الموزع الصوتي "30-15" : هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الإتصال المباشر

عبر الهاتف على الرقم "30-15" ل :

- الإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛

لحسن سعيداني، مدير المؤسسة، معلومات تم تقديمها من طرفه خلال فترة التريص، 2022¹

- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب الرقم السري؛
- طلب مساعدة العاملة للإستفسار عن الخدمات النقدية.
- 2-الموزع الصوتي "30-90" :** تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم المسبقة الدفع لموبليس أو حساب آخر من حسابكم الجاري ccp بكل مرونة و سهولة الإستعمال في أي وقت؛
- تصل الزبون رسالة قصيرة (sms) لتأكد له عضوية الإنضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي؛
- الثمن للتحميل هو 100 دج و الثمن الأعلى هو 2000 دج يوميا؛
- يخصم من الحساب الجاري الدفع للزبون بالقيمة المعبئة بدون إقتطاع الرسوم.
- 3-خدمة الإنترنت :** موقع الإنترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر ب :
- الإطلاع على الرصيد؛
- طلب دفتر الصكوك؛
- طلب الرقم السري أو تغييره؛
- طلب بيان على الحساب؛
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرعة؛
- الإستعلام عن البطاقة البنكية إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود¹.
- هـ- خدمات الأخرى :**

خدمة رصيدي (طلب رقم السري) : بدأت هذه الخدمة في المؤسسة محل الدراسة في جوان 2011 و تسمح هذه الخدمة لأي زبون يملك حساب بريدي جاري أن يحصل على رقم سري للإطلاع على الرصيد عبر الإنترنت أو الهاتف النقل و ذلك بالتقدم إلى إحدى المكاتب البريدية المزودة بشبكة الإعلام الآلي بطلب خطي متضمنة رقم الحساب البريدي الجاري و رقم الهاتف النقل بالإضافة إلى نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف².

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

وثائق المؤسسة¹

لحسن سعيداني، مدير المؤسسة، معلومات تم تقديمها من طرفه خلال فترة التريص، 2022

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك اسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها، كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الاجراءات:

المطلب الأول: منهج ومجتمع عينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لا بد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

على ذكر ما سبق و انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة. و قد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة بريد الجزائر ششار للوصول إلى الإجابة على الاشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

اولا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة بريد الجزائر ششار حيث تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير احتمالية)؛
- **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 30 موظف حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 20 استمارات من بين الاستمارات الموزعة من العدد الاجمالي وفي الجدول الموالي توضيح عدد الاستبيانات الموزعة:

الجدول رقم 02: يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

| البيان | العدد | النسبة |
|----------------------------------|-------|--------|
| الاستبيانات الموزعة | 30 | 100 |
| الاستبيانات المسترجعة | 20 | 67 |
| الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة | 10 | 33 |

المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا-تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بكل الاتصال الداخلي ثم تسيير الكفاءات في الجانب النظري حيث تم استخراج متغيرات الدراسة كالتالي:

أ-المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الاتصال الداخلي وقد استخدم الاستبيان كأداة لقياس هذا المتغير وتحليله بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية **spss**؛

ب — المتغير التابع: يتمثل في تسيير الكفاءات، وفي دراستنا هاته سيتم دراسة تأثير المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي على المتغير التابع وهو تسيير الكفاءات؛

المطلب الثاني: ادوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

1: الادوات المستخدمة في الدراسة

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهاته الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

- **المحور الأول: البيانات العامة:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: المنصب، الخبرة في المنصب، المستوى التعليمي، على أي أساس عينوا في المنصب، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل اجابتهم على الاستبيان.

- **المحور الثاني: التسويق الداخلي** ويتمثل في الاسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالاتصال الداخلي المذكورة في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر ششار، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة وينقسم لخمسة اقسام وكل قسم يحتوي على 5 أسئلة:

1. التوظيف

2. التدريب

3. التمكين

4. الاتصال الداخلي

5. التحفيز

- **المحور الثالث: تسيير الكفاءات** ويتمثل في الاسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بتسيير الكفاءات المذكورة في الجانب النظري على مؤسسة بريد الجزائر ششار، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة ويحتوي على 6 أسئلة:

2: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

ثالثاً: الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

خامساً: معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقصد بثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار الاستبيان:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي؛

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 03 نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

| مستوى المعنوية | عدد فقرات الاستبيان | | |
|----------------|---------------------|-----------------|---|
| 0.0565 | 5 | التوظيف | المحور الثاني الخاص بالمعرفة الاتصالية |
| 0.0754 | 5 | التدريب | |
| 0.0698 | 5 | التمكين | |
| 0.052 | 5 | الاتصال الداخلي | |
| 0.065 | 5 | التحفيز | |
| 0.0584 | 6 | | المحور الثالث الخاص بتسيير الكفاءات |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

| المحور | التوظيف | التدريب | التمكين | الاتصال الداخلي | التحفيز | المحور الثاني |
|---------------|---------|---------|---------|-----------------|---------|---------------|
| المحور الثالث | 0.682 | 6 | | | | |
| | 0.756 | 5 | | | | |
| | 0.854 | 5 | | | | |
| | 0.625 | 5 | | | | |
| | 0.569 | 5 | | | | |
| | 0.741 | 5 | | | | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ ان ألفا كرونباخ اكبر من 0.5 وهذا يعني ان الاختبار إيجابي اي ثبات الإستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل, كما يظهر وجود علاقة ارتباطية موجبة بين عبارات كل محور.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين الشركة

تتكون العينة من موظفين مؤسسة بريد الجزائر ششار والبالغ عددهم 20 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: المنصب، الخبرة في المنصب، المستوى التعليمي، على أي أساس عينوا في المنصب، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير المنصب:

جدول رقم 05: يمثل توزيع العينة حسب المنصب

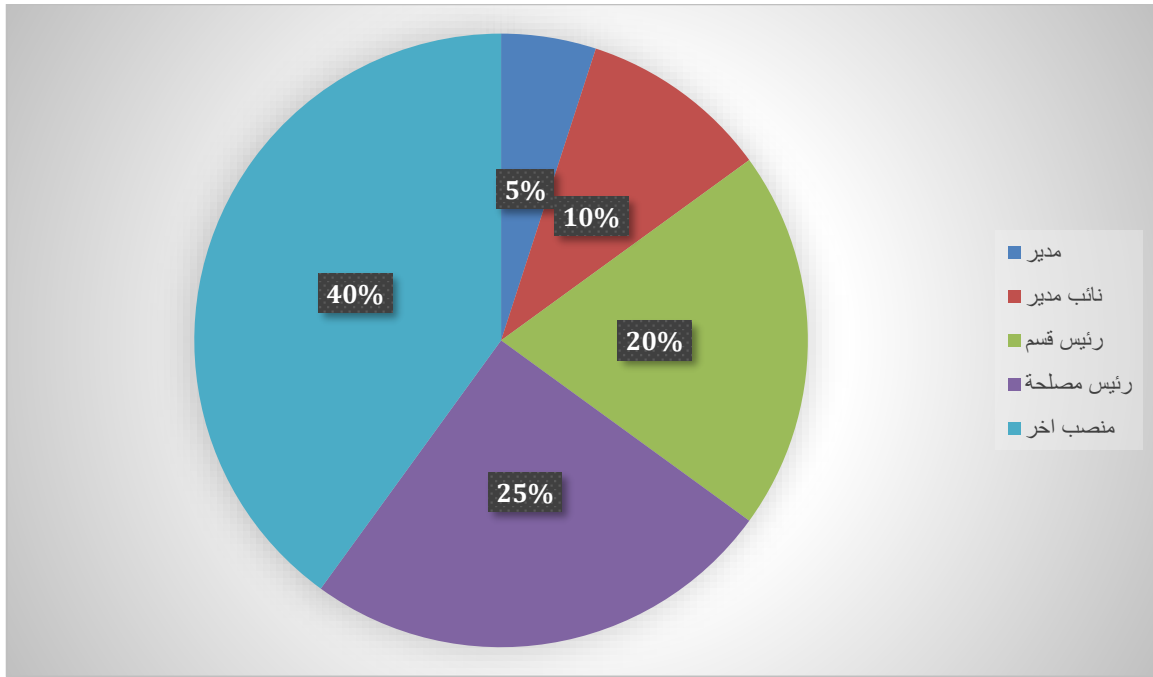
| التصنيف حسب المنصب | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| مدير | 1 | 5 % |
| نائب مدير | 2 | 10 % |
| رئيس قسم | 4 | 20 % |
| رئيس مصلحة | 8 | 40 % |
| منصب اخر | 5 | 25 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ ان عدد افراد العينة هم رؤساء مصلحة وبلغ عددهم 8 من أصل 20 وتقدر نسبتهم ب 40 بالمئة تليها نسبة منصب اخر التي قدرت ب 25 بالمئة وهذه المناصب هي مناصب عمال عاديون بعدها رئيس قسم عددهم 4 مسؤولين وتقدر نسبتهم ب 20 بالمئة وفي المرتبة الأخيرة نواب المدير والمدير بنسبة بالترتيب 10 و5 بالمئة.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 06 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

2. تحليل نتائج العينة حسب متغير الخبرة في المنصب:

جدول رقم 06 : يمثل توزيع العينة حسب الخبرة في المنصب

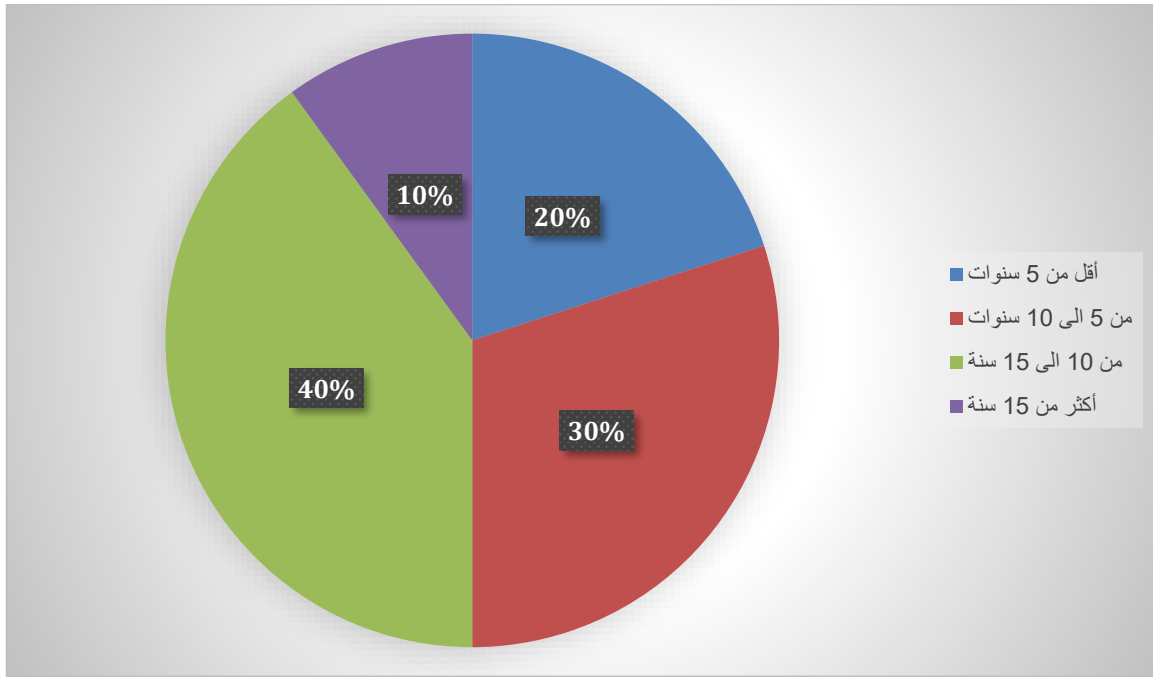
| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 4 | 20% |
| من 5 الى 10 سنوات | 6 | 30% |
| من 10 الى 15 سنة | 8 | 40% |
| أكثر من 15 سنة | 2 | 10% |
| المجموع | 20 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الاحصائية spss

- من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالخبرة للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا ان فئة الموظفين الذين يملكون خبرة من 10 الى 15 سنة هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 8 عينة من اصل 20 بنسبة تقدر 40% تليها نسبة فئة الموظفين الذين يملكون خبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 30 بالمئة بينما تأتي فئة ا الموظفين الذين يملكون خبرة اقل من 5 سنوات بنسبة قدرت ب 20% وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين يملكون خبرة اكثر من 15 سنة بنسبة 10%.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة في المنصب



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

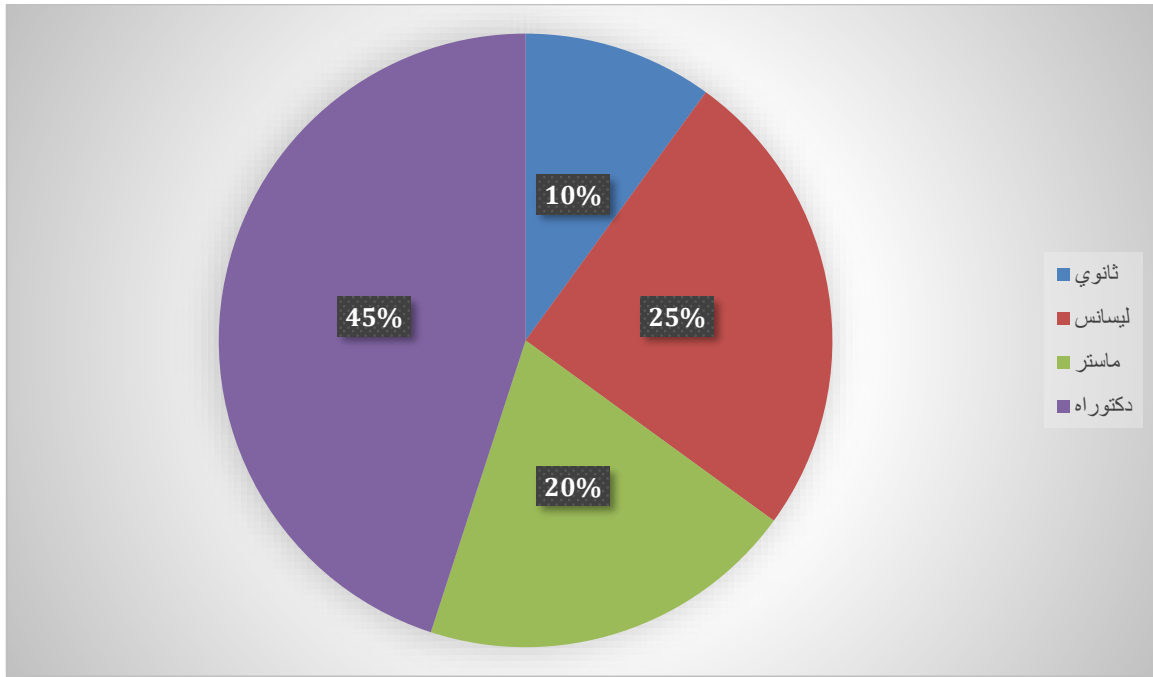
جدول رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوي | 2 | 10 % |
| ليسانس | 5 | 25 % |
| ماستر | 4 | 20 % |
| دكتوراه | 9 | 45 % |
| المجموع | 20 | 100 % |

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

- من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمستوى التعليمي للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا و بشكل واضح ان فئة الموظفين الحاصلين على شهادة دكتوراه هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 9 من اصل 20 بنسبة تقدر بـ 45 % ويفسر هذا الحاجة الملحة لهذه الفئة من قبل المؤسسة بينما تأتي فئة الليسانس بنسبة اقل قدرت بـ 25 % ثم تليها فئة الماستر بنسبة بلغت 20 % وفي المرتبة الأخيرة هي فئة الموظفين الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 10 %.

الشكل رقم 08 : خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير أساس اختيار المنصب

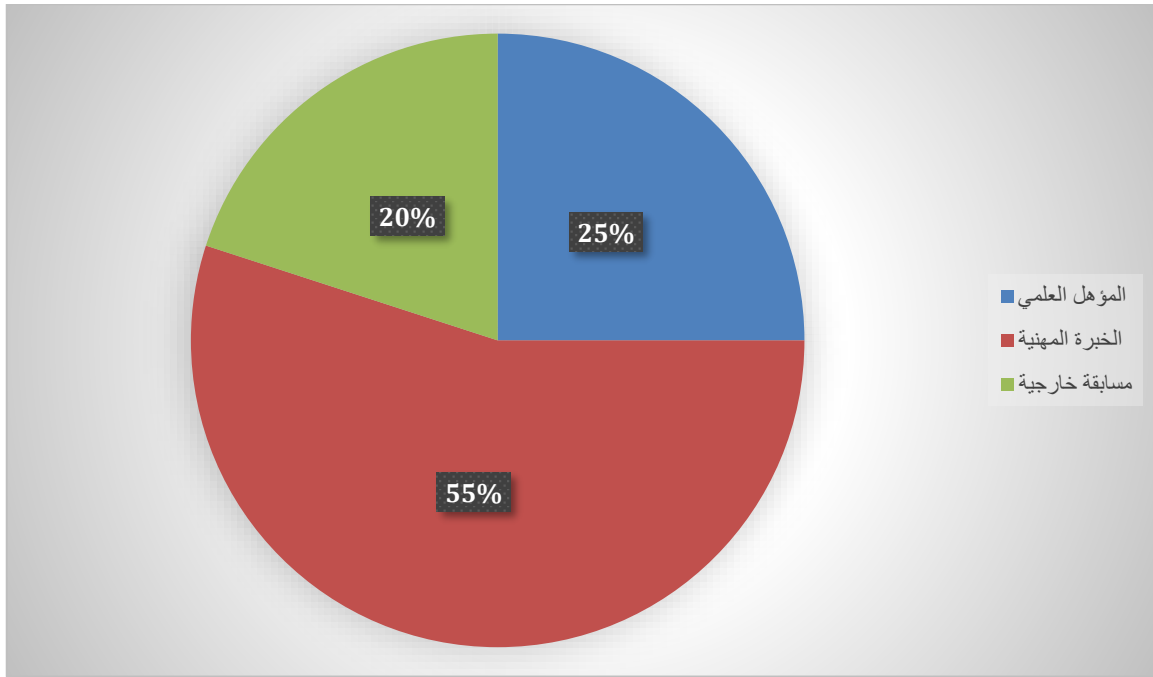
جدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير أساس اختيار المنصب

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 25 % | 5 | المؤهل العلمي |
| 55 % | 11 | الخبرة المهنية |
| 20 % | 4 | مسابقة خارجية |
| 100 % | 20 | المجموع |

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

- نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول ان اغلبية موظفي الشركة قد اختيروا على أساس الخبرة المهنية بنسبة 55 % وذلك لان الخبرة تلعب دور كبير في تطوير المؤسسة بينما بلغ الاختيار على أساس المؤهل العلمي 25% وعلى أساس مسابقة خارجية 20 %.

الشكل رقم 09 : خصائص أفراد العينة حسب متغير أساس اختيار المنصب



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان

1. عرض النتائج الخاصة بالتوظيف

الجدول رقم 09: تحليل العبارات الخاصة بالتوظيف

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التكرار | النسبة | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|--------|-------|
| 1 | 0.00 | 1,45 | 2,25 | 2 | 6 | 0 | 5 | 7 | التكرار | | 01 |
| | | | | 10,0 | 30,0 | 0 | 25,0 | 35,0 | النسبة | | |
| 3 | 0.00 | 1,19 | 1,50 | 2 | 1 | 6 | 7 | 4 | التكرار | | 02 |
| | | | | 10,0 | 5,0 | 30,0 | 35,0 | 20,0 | النسبة | | |
| 2 | 0.00 | 1,35 | 1,60 | 0 | 4 | 3 | 10 | 3 | التكرار | | 03 |
| | | | | 0 | 20,0 | 15,0 | 50,0 | 15,0 | النسبة | | |
| 4 | 0.00 | 1,10 | 1,45 | 0 | 2 | 6 | 9 | 3 | التكرار | | 04 |
| | | | | 0 | 10,0 | 30,0 | 45,0 | 15,0 | النسبة | | |
| 5 | 0.00 | 1,10 | 1,05 | 1 | 1 | 3 | 8 | 7 | التكرار | | 05 |
| | | | | 5,0 | 5,0 | 15,0 | 40,0 | 35,0 | النسبة | | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss

2. عرض النتائج الخاصة بالتدريب

الجدول رقم 10: تحليل العبارات الخاصة بالتدريب

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------|
| 3 | 0.00 | 0,99 | 1,35 | 0 | 1 | 8 | 7 | 4 | التكرار | 01 |
| | | | | 0 | 5,0 | 40,0 | 35,0 | 20,0 | النسبة | |
| 2 | 0.00 | 1,28 | 1,55 | 1 | 4 | 6 | 3 | 6 | التكرار | 02 |
| | | | | 5,0 | 20,0 | 30,0 | 15,0 | 30,0 | النسبة | |
| 4 | 0.00 | 1,12 | 1,25 | 3 | 4 | 0 | 7 | 6 | التكرار | 03 |
| | | | | 15,0 | 20,0 | 0 | 35,0 | 30,0 | النسبة | |
| 1 | 0.00 | 1,39 | 1,60 | 3 | 2 | 4 | 6 | 5 | التكرار | 04 |
| | | | | 15,0 | 10,0 | 20,0 | 30,0 | 25,0 | النسبة | |
| 5 | 0.00 | 1,21 | 1,10 | 1 | 1 | 6 | 3 | 9 | التكرار | 05 |
| | | | | 5,0 | 5,0 | 30,0 | 15,0 | 45,0 | النسبة | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss

3. عرض النتائج الخاصة بالتمكين

الجدول رقم 11: تحليل العبارات الخاصة بالتمكين

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------|
| 4 | 0.00 | 1,32 | 1,45 | 3 | 1 | 2 | 10 | 4 | التكرار | 01 |
| | | | | 15,0 | 5,0 | 10,0 | 50,0 | 20,0 | النسبة | |
| 3 | 0.00 | 1,27 | 1,65 | 2 | 3 | 5 | 6 | 4 | التكرار | 02 |
| | | | | 10,0 | 15,0 | 25,0 | 30,0 | 20,0 | النسبة | |
| 5 | 0.00 | 1,05 | 1,40 | 1 | 2 | 4 | 10 | 3 | التكرار | 03 |
| | | | | 5,0 | 10,0 | 20,0 | 50,0 | 15,0 | النسبة | |
| 2 | 0.00 | 1,46 | 1,65 | 5,0 | 10,0 | 20,0 | 50,0 | 15,0 | التكرار | 04 |
| | | | | 15,0 | 20,0 | 5,0 | 35,0 | 25,0 | النسبة | |
| 1 | 0.00 | 1,63 | 2,35 | 0 | 7 | 5 | 4 | 4 | التكرار | 05 |
| | | | | 0 | 35,0 | 25,0 | 20,0 | 20,0 | النسبة | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss

4. عرض النتائج الخاصة بالاتصال الداخلي

الجدول رقم 12: تحليل العبارات الخاصة بالاتصال الداخلي

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------|
| 4 | 0.00 | 1,61 | 1,80 | 0 | 4 | 5 | 5 | 6 | التكرار | 01 |
| | | | | 0 | 20,0 | 25,0 | 25,0 | 30,0 | النسبة | |
| 2 | 0.00 | 1,10 | 2,05 | 0 | 0 | 4 | 9 | 7 | التكرار | 02 |
| | | | | 0 | 0 | 20,0 | 45,0 | 35,0 | النسبة | |
| 1 | 0.00 | 1,36 | 2,05 | 5 | 1 | 6 | 6 | 2 | التكرار | 03 |
| | | | | 25,0 | 5,0 | 30,0 | 30,0 | 10,0 | النسبة | |
| 5 | 0.00 | 1,21 | 1,75 | 0 | 0 | 4 | 3 | 13 | التكرار | 04 |
| | | | | 0 | 0 | 20,0 | 15,0 | 65,0 | النسبة | |
| 3 | 0.00 | 1,28 | 1,95 | 4 | 1 | 7 | 6 | 2 | التكرار | 05 |
| | | | | 20,0 | 5,0 | 35,0 | 30,0 | 10,0 | النسبة | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss

5. عرض النتائج الخاصة بالتحفيز

الجدول رقم 13: تحليل العبارات الخاصة بالتحفيز

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|-------|
| 5 | 0.00 | 1,31 | 1,40 | 0 | 3 | 4 | 8 | 5 | التكرار | 01 |
| | | | | 0 | 15,0 | 20,0 | 40,0 | 25,0 | النسبة | |
| 3 | 0.00 | 1,26 | 1,70 | 3 | 1 | 6 | 7 | 3 | التكرار | 02 |
| | | | | 15,0 | 5,0 | 30,0 | 35,0 | 15,0 | النسبة | |
| 2 | 0.00 | 1,43 | 2,05 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | التكرار | 03 |
| | | | | 20,0 | 20,0 | 25,0 | 15,0 | 20,0 | النسبة | |
| 4 | 0.00 | 1,22 | 1,70 | 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | التكرار | 04 |
| | | | | 5,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 20,0 | النسبة | |
| 1 | 0.00 | 1,36 | 2,45 | 6 | 5 | 2 | 6 | 1 | التكرار | 05 |
| | | | | 30,0 | 25,0 | 10,0 | 30,0 | 5,0 | النسبة | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss

ثالثا: تحليل نتائج المحور الثالث من الاستبيان

عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني تسيير الكفاءات:

الجدول رقم 14: تحليل عبارات المحور ثاني تسيير الكفاءات

| الترتيب | مستوى المعنوية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | التكرار | النسبة | الرقم |
|---------|----------------|-------------------|---------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------|--------|-------|
| 3 | 0.00 | 1,07 | 1,90 | 1 | 5 | 7 | 5 | 2 | التكرار | | 01 |
| | | | | 5,0 | 25,0 | 35,0 | 25,0 | 10,0 | النسبة | | |
| 6 | 0.00 | 1,39 | 1,60 | 3 | 1 | 7 | 3 | 6 | التكرار | | 02 |
| | | | | 15,0 | 5,0 | 35,0 | 15,0 | 30,0 | النسبة | | |
| 2 | 0.00 | 1,43 | 1,95 | 4 | 4 | 2 | 7 | 3 | التكرار | | 03 |
| | | | | 20,0 | 20,0 | 10,0 | 35,0 | 15,0 | النسبة | | |
| 4 | 0.00 | 1,54 | 1,80 | 4 | 3 | 4 | 3 | 6 | التكرار | | 04 |
| | | | | 20,0 | 15,0 | 20,0 | 15,0 | 30,0 | النسبة | | |
| 5 | 0.00 | 1,38 | 1,70 | 3 | 3 | 3 | 7 | 4 | التكرار | | 05 |
| | | | | 15,0 | 15,0 | 15,0 | 35,0 | 20,0 | النسبة | | |
| 1 | 0.00 | 1,10 | 2,55 | 0 | 5 | 5 | 6 | 4 | التكرار | | 6 |
| | | | | 0 | 25,0 | 25,0 | 30,0 | 20,0 | النسبة | | |

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss

المطلب الثاني: مناقشة نتائج دراسة الاستبانة

اولا: مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثاني

1. النتائج الخاصة بالتوظيف

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.25 وانحراف معياري قدره 1.45 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن تركز المؤسسة على تحديد شروط واضحة في عملية التوظيف.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري قدره 1.35 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي في اقتناء المترشحين للوظيفة.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 1.19 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن تستخدم المؤسسة معايير عادلة بالنسبة لجميع المترشحين في توظيفهم
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.45 وانحراف معياري قدره 1.10 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تعمل بالتركيز على العمال بشكل مستمر
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 1.05 وانحراف معياري قدره 1.10 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن تقوم المؤسسة بتوظيف العمال حسب عامل الخبرة

2. النتائج الخاصة بالتدريب

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري قدره 1.39 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك برامج تدريبية لصقل مهارات التعامل داخل المؤسسة.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.35 وانحراف معياري قدره 0.99 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان الدورات التكوينية التي تعدها المؤسسة تتناسب مع طبيعة الوظيفة التي يشتغلونها.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.07 وانحراف معياري قدره 1.36 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يستطيعون الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.25 وانحراف معياري قدره 1.12 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بعقد ندوات ومؤتمرات هادفة للتطوير المهني.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 1.10 وانحراف معياري قدره 1.21 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون تساهم في زيادة كفاءتهم المهنية

3. النتائج الخاصة بالتمكين

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري قدره 1.63 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن العمال يساهمون في حل المشكلات المرتبطة بالمؤسسة.
 - احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.65 وانحراف معياري قدره 1.46 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تقدم كامل الصلاحيات للموظف لوضع خطط عمل جديدة.
 - احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.65 وانحراف معياري قدره 1.27 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن العامل يمتلك كامل الصلاحيات في طريقة العمل داخل المؤسسة.
 - احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 0.45 وانحراف معياري قدره 1.32 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظف يساهم في طرح الأفكار التي تساعد على جودة الخدمة في المؤسسة.
 - احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.40 وانحراف معياري قدره 1.05 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن العامل يمارس وظيفته دون وجود رقابة مستمرة من الإدارة.
- 4. النتائج الخاصة بالاتصال الداخلي**
- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 1.36 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يعتمدون في أداء وظيفتهم على الاتصال بين زملائهم
 - احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 1.10 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان هناك علاقة احترام وتقدير بين العمال.
 - احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري قدره 1.28 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسهر على توفير كل المعلومات التي يحتاجها العاملون في أداء وظيفتهم.
 - احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.80 وانحراف معياري قدره 1.61 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن البيئة المتواجدة داخل المؤسسة تشجع الاتصال بين العمال.
 - احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.75 وانحراف معياري قدره 1.28 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك احترام ومودة سائدة بين الموظفين في العمل.
- 5. النتائج الخاصة بالتحفيز**
- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.45 وانحراف معياري قدره 1.36 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة يتسم بالعدالة بين جميع العمال.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري قدره 1.43 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان الإدارة تعتبر ان تلبية مطالب العمال ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبائن.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري قدره 1.26 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الحافز المادي الذي تقدمه المؤسسة للعمال يعد كافياً.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري قدره 1.22 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتقدير العمال من خلال تقديم الحوافز المعنوية.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.40 وانحراف معياري قدره 1.31 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتبر العامل من أهم معايير نجاحها.

ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالمحور الثالث

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.55 وانحراف معياري قدره 1.10 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة توفر برامج ودورات تكوينية بشكل مستمر.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.95 وانحراف معياري قدره 1.43 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تعمل على توظيف مواهب الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.90 وانحراف معياري قدره 1.07 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 1.80 وانحراف معياري قدره 1.54 مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على رفع كفاءة موظفيها عن طريق ترفيتهم او نقلهم لمناصب أخرى.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 1.70 وانحراف معياري قدره 1.38 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بالتقييم المستمر للكفاءات من اجل وتطوير أداءها.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري قدره 1.39 عند مستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

المبحث الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة الثلاث على النحو الموالي:

1-اختبار الفرضية الأولى:

مضمون هذه الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة"

حيث يمكن صياغة الفرضية العدمية كالتالي:

0H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة

1H: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط، وقد تم الحصول على النتائج

المبينة في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---------|----------------|---------------|----------------------|----------------|--------------------|-------------|-------------------|
| التوظيف | 0.15 | 0.000 | -0.055 | 0.46309 | 0.004 | 18 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,015 ^a | ,000 | -,055 | ,46309 | ,000 | ,004 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), التوظيف

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (15) أنه:

-بلغ معامل الارتباط $r=0,15$ ، وهذا معناه أن التوظيف يرتبط إيجابيا وبدرجة ضعيفة بتسيير الكفاءات ،

وهو يدل على أن أي تغير التوظيف يؤدي إلى زيادة ضعيفة في تسيير الكفاءات.

-بلغت قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تسيير الكفاءات، والراجعة لتأثير التغير في قيم

التوظيف 0.46309.

، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) المقدر بـ 0,05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين

المقدر بـ 0,000.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة".

ومن خلال الجدول رقم (16) يتم توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى الدلالة Sig |
|---------|-------------------------|----------------|---------------------|--------|-------------------|
| | β | الخطأ المعياري | Bêta | | |
| الثابت | 1.933 | 0.277 | | 15,223 | 0,000 |
| التوظيف | -0.011 | 0.165 | -0.15 | -0.064 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = (0.011 \times \text{التدريب}) - 0.15$$

$$\text{أي: } y_1 = -0.011x - 0.15$$

β - (الثابت) = -0.15 عند مستوى دلالة قدر ب 0,000، وهو أقل من مستوى الدلالة α ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التوظيف، وهو ما يفسر وجود حد أدنى لتسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التوظيف، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = -0.011$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تسيير الكفاءات بدلالة التوظيف، ما يفسر أنه عند

تغير قيمة التوظيف بوحدة واحدة، فإن قيمة تسيير الكفاءات تتغير سلباً ب 0.15، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة α المقدر ب 0,05.

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 1,933 | ,277 | | 6,988 | ,000 |
| | التوظيف | -,011 | ,165 | -,015 | -,064 | ,000 |

a. Variable dépendante : تسيير الكفاءات

2-اختبار الفرضية الثانية:

مضمون هذه الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة"

حيث يمكن صياغة الفرضية العدمية كالتالي:

0H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

1H: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط، وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (17).

جدول رقم (17): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---------|----------------|---------------|----------------------|----------------|--------------------|-------------|-------------------|
| التدريب | 0.247 | 0,061 | 0,009 | 0.44880 | 1.170 | 18 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Tableau croisé dynamique Récapitulatif des modèles

Eichier Edition Affichage Insérer Tableau croisé dynamique Format Aide

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|---------------------|------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | | |
| 1 | ,247 ^a | ,061 | ,009 | ,44880 | ,061 | 1,170 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17) أنه:

-بلغ معامل الارتباط $r=0,247$ ، وهذا معناه أن التدريب يرتبط إيجابيا وتسيير الكفاءات، وهو يدل على أن أي تغيير لقيم التدريب يؤدي إلى زيادة في تسيير الكفاءات.

-بلغ معامل التحديد $0,061$ ، وهذا يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 6.1 %، أي أن 6.1 % من التغيرات الحاصلة في التدريب ترجع إلى تأثير التغير في قيم تسيير الكفاءات.

-بلغت قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تسيير الكفاءات، والراجعة لتأثير التغير في قيم

التدريب 0.44880 ، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) المقدر بـ $0,05$ ، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين المقدر بـ $0,000$.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة ".

ومن خلال الجدول رقم (18) يتم توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

| مستوى الدالة Sig | T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية | | النموذج |
|------------------------|-------|------------------------|-------------------------|-------|---------|
| | | Bêta | الخطأ المعياري | β | |
| 0,000 | 6.380 | | 0.260 | 1.658 | الثابت |
| 0,000 | 1.082 | 0.247 | 0.182 | 0.196 | التدريب |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,658 | ,260 | | 6,380 | ,000 |
| | التدريب | ,196 | ,182 | ,247 | 1,082 | ,000 |

a. Variable dépendante : تسيير الكفاءات

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = (0.196 \times \text{التدريب}) + 1.658$$

$$y_1 = 0,196x + 1.658$$

-β (الثابت) = 1.658 عند مستوى دلالة قدر ب 0,000، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن تسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التدريب، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى لتسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التدريب، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

-a = 0.196، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تسيير الكفاءات بدلالة التدريب، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التدريب بوحدة واحدة، فإن قيمة تسيير الكفاءات تتغير إيجابياً بـ 0.182، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ 0,05 .

3-اختبار الفرضية الثالثة:

مضمون هذه الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة"

حيث يمكن صياغة الفرضية العدمية كالتالي:

0H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

1H: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط، وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---------|----------------|---------------|----------------------|------------------------|--------------------|-------------|-------------------|
| التمكين | 0.105 | 0.011 | -0.044 | 0.46058 | 0.201 | 18 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F |
| | | | | | | Variation de F | ddl1 | ddl2 | |
| 1 | ,105 ^a | ,011 | -,044 | ,46058 | ,011 | ,201 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أنه:

-بلغ معامل الارتباط $r=0,105$ ، وهذا معناه أن التمكين يرتبط إيجابيا وبدرجة ضعيفة بتسيير الكفاءات، وهو يدل على أن أي تغير لقيم التمكين يؤدي إلى زيادة ضعيفة في تسيير الكفاءات.

-بلغ معامل التحديد 0.011 وهذا يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 1.1 %، أي أن 1.1 % من التغيرات الحاصلة في لتسيير الكفاءات ترجع إلى تأثير التغير في قيم التمكين.

-بلغت قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تسيير الكفاءات، والراجعة لتأثير التغير في قيم

التمكين 0.46058، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α) المقدر بـ 0,05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين المقدر بـ 0,000.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة ".

ومن خلال الجدول رقم (20) يتم توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة

| مستوى الدالة Sig | T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية | | النموذج |
|------------------------|--------|------------------------|-------------------------|--------|---------|
| | | Bêta | الخطأ المعيارى | β | |
| 0,000 | 7.030 | | 0,199 | 2.038 | الثابت |
| 0,000 | -0.448 | -0.105 | 0.178 | -0.080 | التمكين |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | 2,038 | ,290 | | 7,030 | ,000 |
| | التمكين | -,080 | ,178 | -,105 | -,448 | ,000 |

a. Variable dépendante : تسيير الكفاءات

من خلال نتائج الجدول رقم (20) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = (0.08 \times \text{التمكين}) + 2.038$$

$$y_1 = -0.08x + 2.038$$

β- (الثابت) = 2.038 عند مستوى دلالة قدر ب 0,000، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التمكين، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى لتسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم التمكين، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

a- = 0.08، توضح هذه المعلمة معامل التغير في لتسيير الكفاءات بدلالة الاتصال الداخلي، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التمكين بوحدة واحدة، فإن قيمة تسيير الكفاءات تتغير إيجابياً ب 0,187، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05 .

4-اختبار الفرضية الرابعة:

مضمون هذه الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة"

حيث يمكن صياغة الفرضية العدمية كالتالي:

0H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار
خنشلة

1H: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار
خنشلة

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط، وقد تم الحصول على النتائج
المبينة في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرابعة

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------|----------------|---------------|----------------------|----------------|--------------------|-------------|-------------------|
| الاتصال الداخلي | 0.045 | 0.02 | -0.053 | 0.46269 | 0.036 | 18 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

| Récapitulatif des modèles | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | Sig. Variation de F |
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | |
| 1 | ,045 ^a | ,002 | -,053 | ,46269 | ,002 | ,036 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs: (Constante)

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (21) أنه:

-بلغ معامل الارتباط $r=0,045$ ، وهذا معناه أن الاتصال الداخلي يرتبط إيجابيا وبدرجة ضعيفة بتسيير الكفاءات، وهو يدل على أن أي تغير لقيم الاتصال الداخلي يؤدي إلى زيادة ضعيفة في تسيير الكفاءات .
-بلغ معامل التحديد $0,02$ ، وهذا يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 2 %، أي أن 2 % من التغيرات الحاصلة في تسيير الكفاءات ترجع إلى تأثير التغير في قيم الاتصال الداخلي.
-بلغت قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تسيير الكفاءات، والراجعة لتأثير التغير في قيم الاتصال الداخلي $0,46269$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α) المقدر بـ $0,05$ ، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين المقدر بـ $0,000$.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة".

ومن خلال الجدول رقم (22) يتم توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشلة

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى الدلالة Sig |
|-----------------|-------------------------|----------------|---------------------|-------|-------------------|
| | β | الخطأ المعياري | | | |
| الثابت | 1.861 | 0.310 | | 6.001 | 0,000 |
| الاتصال الداخلي | 0.029 | 0.152 | 0.045 | 0.190 | 0,000 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|------|
| | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 1,861 | ,310 | | |
| | الاتصال الداخلي | ,029 | ,152 | ,045 | ,190 |

a. Variable dépendante : تسيير الكفاءات

من خلال نتائج الجدول رقم (22) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 1.861 + (0.029 \times \text{الاتصال الداخلي})$$

$$y_1 = 0.029x + 1.861$$

β- (الثابت) = 1.861 عند مستوى دلالة قدر بـ 0,000، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر بـ 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم الاتصال الداخلي، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى لتسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم الاتصال الداخلي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

a- = 0.029، توضح هذه المعلمة معامل التغير في لتسيير الكفاءات بدلالة الاتصال الداخلي، ما يفسر أنه عند تغير قيمة الاتصال الداخلي بوحدة واحدة، فإن قيمة تسيير الكفاءات تتغير إيجابياً بـ 0.152، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ 0,05 .

5-اختبار الفرضية الخامسة:

مضمون هذه الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة"

حيث يمكن صياغة الفرضية العدمية كالتالي:

0H: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

1H: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط، وقد تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الأولى

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد | معامل التصحح | التباين المفسر | قيمة فيشر المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة Sig |
|---------|----------------|---------------|--------------|----------------|--------------------|-------------|-------------------|
| التحفيز | 0.488 | 0.238 | 0.196 | 0.40430 | 5.622 | 18 | 0.029 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|---------------------|------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | | |
| 1 | ,488 ^a | ,238 | ,196 | ,40430 | ,238 | 5,622 | 1 | 18 | ,029 |

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) أنه:

-بلغ معامل الارتباط $r=0,488$ ، وهذا معناه أن الاتصال الداخلي يرتبط إيجابيا بتسيير الكفاءات ، وهو يدل على أن أي تغير لقيم التحفيز يؤدي إلى زيادة في تسيير الكفاءات .

-بلغ معامل التحديد 0,238، وهذا يوضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 23.8 %، أي أن 23.8 % من التغيرات الحاصلة في تسيير الكفاءات ترجع إلى تأثير التغير في قيم التحفيز.

-بلغت قيمة التباين في التغيرات الحاصلة على قيمة تسيير الكفاءات، والراجعة لتأثير التغير في قيم التحفيز 0.40430، وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α) المقدر بـ 0,05، التي كانت أكبر من مستوى دلالة التباين المقدر بـ 0,000.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية: أي أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة ".

ومن خلال الجدول رقم (24) يتم توضيح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر ششار خنشة

| مستوى الدلالة Sig | T | المعاملات المعيارية | المعاملات غير المعيارية | | النموذج |
|-------------------------|-------|------------------------|-------------------------|-------|---------|
| | | Bêta | الخطأ المعيارى | β | |
| 0.007 | 3.024 | | 0.36 | 1.09 | الثابت |
| 0.029 | 2.371 | 0.488 | 0.188 | 0.445 | التحفيز |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | t | Sig. |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
| | B | Erreur standard | Bêta | | | |
| 1 | (Constante) | 1,090 | ,360 | | 3,024 | ,007 |
| | التحفيز | ,445 | ,188 | ,488 | 2,371 | ,029 |

a. Variable dépendante : تسيير الكفاءات

من خلال نتائج الجدول رقم (24) يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 1.09 + (0.445 \times \text{التحفيز})$$

$$y_1 = 0.445x + 1.09$$

-β (الثابت) = 1.09 عند مستوى دلالة قدر ب 0,007، وهو أقل من مستوى الدلالة لـ (α)، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم الاتصال الداخلي، وهو ما يفسر وجود حدٍ أدنى لتسيير الكفاءات في حالة انعدام قيم الاتصال الداخلي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

-a = 0,445، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تسيير الكفاءات بدلالة التحفيز، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التحفيز بوحدة واحدة، فإن قيمة تسيير الكفاءات تتغير إيجابياً بـ 0,188، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,029، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ 0,05.

خاتمة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ششار " وواقع إستخدامها الاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات، والتي تعرضنا فيها إلى دور الاتصال الداخلي في تسيير الكفاءات في مؤسسة بريد الجزائر وذلك من خلال الاعتماد على توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين حيث تعرضنا الى تحليل الإستبيان ومن خلاله يمكن القول أن الاتصال الداخلي يلعب دورا فعالا في تسيير الكفاءات. حيث أن هناك تأثيرا واضحا لإجراءات التسويق الداخلي على نسبة الكفاءات حيث يؤثر التوظيف على تسيير الكفاءات من خلال اختيار عامل كفؤ في مكان مناسب لأداء العمل المناسب، أما التمكين فوجب إعطاء العامل كامل الصلاحيات داخل المؤسسة من أجل حل جميل المشاكل المترتبة بها، بالإضافة الى أن الإتصال الداخلي يلعب دور كبير وفعال من خلال علاقة التعاون والتآزر والإحترام المتبادل بين العمال، كما أن التدريب يساهم بصفة كبيرة في صقل مهارات العمال من خلال دورات تكوينية تساهم في تطوير وتحسين أدائهم أما التحفيز فوضع نظام تحفيزي عادل بالنسبة للمحفزات المادية والمعنوية يؤدي الى التأثير إيجابيا على العمال من خلال زيادة انتاجيتهم وتحسين جودة الخدمة.



من خلال دراستنا التي كانت حول إجراءات الإتصال الداخلي وأثرها على تسيير الكفاءات في المؤسسات عموما وبالاخص في مؤسسة بريد الجزائر ششار وبعد دراسة نظرية وتطبيقية تم التوصل إلى عدة نتائج وهي كالتالي:

اولا-نتائج اختبار الفرضيات: إنطلقت هذه الدراسة من خمس فرضيات فكانت نتائج كتالي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار تم قبولها اعتمادا على مستوى الدلالة الأقل من 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار تم قبولها اعتمادا على مستوى الدلالة الأقل من 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتكمين في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار تم قبولها اعتمادا على مستوى الدلالة الأقل من 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار تم قبولها اعتمادا على مستوى الدلالة الأقل من 5% ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تسيير الكفاءات بمؤسسة بريد الجزائر وكالة ششار تم قبولها اعتمادا على مستوى الدلالة الأقل من 5% ؛

ونستعرف فيما يلي النتائج والتوصيات والاقتراحات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

ثانيا-نتائج البحث: من خلال هذا البحث توصلنا إلى جملة من النتائج، من أبرزها

- يعرف التسويق الداخلي بأنه نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية، و بأنه أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي؛
- يعتبر التسويق من أهم المفاهيم الحديثة ومحل اهتمام الباحثين ، وذلك لأهميته الكبيرة ودوره الفعال الذي يلعبه في البيئة التسويقية الداخلية والخارجية؛

- إن التسويق الداخلي يلعب دورا حيويا في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وفيما يلي يمكن استعراض الخطوات الأساسية للتسويق الداخلي؛
- للتسويق الداخلي أهداف والعوامل المؤثرة فيه؛
- للكفاءات أهمية الاستراتيجية لتسيير الكفاءات تتجلى في (أهمية الكفاءات على المستوى الفردي، أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي، أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية، أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة، أهمية دور الكفاءات داخل منظمات الأعمال)؛
- **فيما يخص التوظيف:** من خلال نسبة كبيرة من عينة الدراسة الذي أكدوا أن عملية التوظيف ببلاد الجزائر يركز على تحديد شروط معينة كما تعتمد على المؤهل العلمي ، بالإضافة إلى عامل الخبرة في عملية التوظيف ، فهي تعمل بالتركيز على العمال بشكل مستمر .
- **فيما يخص التدريب:** الذي يعتبر من بين أهم إجراءات التسويق الداخلي، من خلال نسبة كبيرة من عينة الدراسة الذين اعتبروا أن للتدريب أهمية كبيرة في صقل مهارات التعامل داخل المؤسسة ووجد أن الدورات التكوينية الذي يعقدونها تتناسب مع وظيفتهم التي يشتغلونها كما يأهلهم التدريب على الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وزيادة كفاءتهم المهنية.
- **فيما يخص التمكين:** من خلال وجهة نظر نسبة كبيرة من عينة دراسة الذين أجمعوا على أن العمال لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بالمؤسسة وإمتلاكهم كامل الصلاحيات في وضع خطة جديدة تساعد على جودة الخدمة في المؤسسة مما يزيدهم من الحرية في أداء وظائفهم دون وجود أية رقابة من طرف الإدارة.
- **فيما يخص الاتصال الداخلي:** من خلال وجهة نظر نسبة معتبر من عينة الدراسة الذين أكدوا على وجود إتصال بين زملائهم كما تربطهم علاقة إحترام وتقدير ومودة بين العمال وذلك عائد إلى طبيعة البيئة التي تشجعهم على الاتصال فيما بينهم .
- **فيما يخص التحفيز:** من خلال وجهة نظر أغلبية عينة الدراسة الذي أكدوا على أن نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة يتسم بالعدالة والمساواة بين جميع العمال مما جعلهم راضيين

على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة، كما أكدو أن إعتبار تلبية مطالبهم لا تقل أهمية عن مطالب الزبائن بالإضافة إلى اعتبار العامل من أهم معايير نجاح المؤسسة.

ثالث: التوصيات والاقتراحات: من خلال نتائج دراسة يمكن الخروج بالتوصيات والاقتراحات التالية:

- في مجال التوظيف: ينبغي توظيف العمال الاكفاء عن طريق تحديد شروط دقيقة تتوافق مع مجال عمل المؤسسة، والاعتماد اكثر على خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية من اجل تطوير جودة الخدمة داخل المؤسسة.

-في مجال التدريب: يجب عل المؤسسة التكتيف من الدورات التكوينية التي تساعد عمالها على اداء وظائفهم بجودة ودقة عالية وصقل مهاراتهم وتطوير امكانياتهم وذلك من اجل تقديم افضل خدمة لزيائنها.

-في مجال التمكين: يجب اشراك العامل كعنصر اساسي وفاعل في كل المسائل والقرارات المرتبطة بالمؤسسة .

-في مجال الاتصال الداخلي: يجب وصول جميع المعلومات اللازمة للعمال بكل اشكالها وذلك بتوفير بيئة تساعد على توطيد العلاقة بين العامل وادارته، وبين العمال فيما بينهم.

-في مجال التحفيز: يجب على المؤسسة تحسين نظام الحوافز والمكافآت سواءا المادية او المعنوية التي تنعكس ايجابيا على اداء العمال داخل المؤسسة .



قائمة المصادر والمراجع

1- الكتب:

- 1- محمد إبراهيم أبو النور، أثر التسويق الداخلي على جود الخدمة: ، مصر، مجلد 14، عدد2 ، 2002.
- 2- رءوف شبايك، كتاب التسويق للجميع، تبسيط شيق لأهم الجوانب التسويق، دون ذكر مكان النشر، مارس 2009.
- 3- محمد الناجي الجعفري، التسويق، سلسلة الكتاب الجامعي، السودان، 2019 .
- 4- محمد علي نسيم، الكفاءة والفعالية، دار جوانا للنشر والتوزيع، مصر، 2016 .
- 5- محمد مرعي مرعي ، اسس إدارة الموارد البشرية(النظرية والتطبيق)، دار الرضا للنشر والتوزيع (سوريا) دمشق .دون ذكر سنة النشر.

2- المحاضرات:

- 1- الزهراء صباح الجليبي، محاضرات مادة إدارة التسويق، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، دون ذكر سنة النشر.
- 2- أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، 2018-2019.
- 3- تحانوت خيرة، محاضرات إدارة الكفاءات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، الجزائر، 2019-2020.
- 4- نحمده عبد الحميد ثابت أحمد، إدارة التسويق بدون إنتاج، برنامج مهارات البيع والتسويق، التقنيات الفنية العامة لاتخاذ القرارات التسويقية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2011.

3- المجالات:

- 1- بويحيوي ابراهيم وبن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد(بحوث ودراسات)، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 8، فيفري 2017.

- 2-درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في إداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 2007.
- 3-سالمي رشيد، أوشاش فؤاد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعمليات مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد24، دون ذكر سنة النشر.
- 4-سمير براهيم، اثر تبني مفهوم وإجراءات التسويق الداخلي بمؤسسات التعليم العالي في أداء الأستاذ الجامعي من وجهة نظر عينة من الأساتذة في عدد من كليات العلوم الاقتصادية- التجارية وعلوم التسيير بالجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ديسمبر 2021.
- 5-كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة إدارة المواد البشرية، مجلة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، الجزائر، المجلد08، العدد02، ديسمبر2017.
- 6-كمال منصوري وسماح صولح، تسيير الكفاءات(الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 7، جوان 2010.
- 7-نبيل حليلو وعريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد33، مارس 2018.
- 8-يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، الجزائر .
- 9-بودي عبد القادر وبن جيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد -وكالة بشار-، مجلة الابتكار، جامعة طاهري محمد، الجزائر المجلد5، العدد 1، 2018.

10- بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وهران .جامعة وهران الجزائر. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.العدد17. 2017.

11- سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، موبليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، عدد3، جامعة قاصدي مرباح - الجزائر - ديسمبر 2016.

12- شريفي حمزة، دور الاتصال الداخلي وتنمية المورد البشري، مقال أون لاين، المجلد7، العدد30، 2010/06/1 .

13- زهية قرامطية وسمية بوخاري وخولة مسراتي، أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة لبليدة، مج13، ع01، 2020.

4- الأطروحات والمذكرات:

1-بن جدو محمد الأمين، دور إرادة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز(دراسة حالة مؤسسة عنتر ترادcondor، ببرج بوعريج، ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2012-2013.

2-سلمى محمود محمد مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010.

3-سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.

- 4- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية، مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2008-2009.
- 5- نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، رسالة قدمت لنيل شهادة درجة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2016.
- 6- أفطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014.
- 7- إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018-2019.
- 8- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009.
- 9- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2009.
- 10- حامدي محمود، أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب، دراسة تطبيقية بالمديرية الرياضية لإتحاد بسكرة-USB- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018-2019.
- 11- حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمي دراسة حالة مؤسسة صناعة الموابل - بسكرة - ENICAB، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص

إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014-2015.

12- رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد

للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،

الأردن، 2010.

13- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق في تحقيق الالتزام متعدد الأبعاد للعاملين في

أمانة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

14- نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة، دراسة ميدانية، مذكرة

ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016.

15- عطاالله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي، في شركة الاتصالات الخلوية

الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المتقدمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم

إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

المصطفى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه إلى إطارات مؤسسة البريد

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة،،،

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في التسيير الاستراتيجي للكفاءات».

يسعدنا أن تساهموا معنا في إثراء هذا الاستبيان، لذلك يرجى منكم التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وموضوعية من خلال وضع إشارة × في الخانة التي تتفق ورأيكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستُدلون بها ستكون سرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا جزيلا على حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف: سمير براهيممي

الطالب: وسيم ميالي

المحور الأول: البيانات العامة

1-المنصب:

- مدير نائب مدير رئيس قسم رئيس مصلحة
 منصب آخر (يرجى تحديده):

2-الخبرة في المنصب:

- أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة
 3-المستوى التعليمي

- ثانوي ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

4- على أي أساس تم اختياركم لهذا المنصب؟

- المؤهل العلمي الخبرة المهنية مسابقة خارجية

آخر (يرجى تحديده):

المحور الثاني: التسويق الداخلي

تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في: التوظيف، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، التحفيز

| العبرة | | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|--|--|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1-التوظيف | | | | | | | | | |
| تركز المؤسسة على تحديد شروط واضحة في عملية التوظيف | | | | | | | | | |
| تستخدم المؤسسة معايير عادلة بالنسبة لجميع المترشحين في توظيفهم | | | | | | | | | |
| تعتمد المؤسسة على المؤهل العلمي في إنتقاء المترشحين في الوظيفة | | | | | | | | | |
| تعمل المؤسسة بالتركيز على العمال بشكل مستمر | | | | | | | | | |
| تقوم المؤسسة بتوظيف العمال حسب عامل الخبرة | | | | | | | | | |
| 2-التدريب | | | | | | | | | |
| تستطيع الحصول على المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب | | | | | | | | | |
| تناسب الدورات التكوينية التي تعقدتها المؤسسة مع طبيعة الوظيفة التي تشغلها | | | | | | | | | |
| تقوم المؤسسة بعقد ندوات ومؤتمرات هادفة للتطوير المهني | | | | | | | | | |
| هناك برامج تدريبية لصقل مهارات التعامل داخل المؤسسة | | | | | | | | | |
| تساهم البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون في زيادة كفاءتهم المهنية | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | 3-التمكين |
| | | | | | يساهم الموظف في طرح الأفكار التي تساعد على تحسين جودة الخدمة في المؤسسة |
| | | | | | يمتلك الموظف كامل الصلاحيات في طريقة العمل داخل المؤسسة |
| | | | | | يمارس العامل وظيفته دون وجود رقابة مستمرة من الإدارة |
| | | | | | تقدم المؤسسة كامل الصلاحيات للموظف لوضع خطط عمل جديدة |
| | | | | | يساهم العمال في حل المشكلات المرتبطة بالمؤسسة |
| | | | | | 4-الاتصال الداخلي |
| | | | | | البيئة المتواجدة داخل المؤسسة تشجع الاتصال بين العمال |
| | | | | | هناك علاقة احترام وتقدير بين العمال |
| | | | | | تعتمد في أداء وظيفتك على الاتصال مع زملائك |
| | | | | | هناك احترام ومودة سائدة بين الموظفين في العمل |
| | | | | | تسهل المؤسسة على توفير كل المعلومات التي يحتاجها العاملون في أداء وظيفتهم |
| | | | | | 5-التحفيز |
| | | | | | تعتبر المؤسسة العامل من أهم معايير نجاحها |
| | | | | | يعد الحافز المادي الذي تقدمه المؤسسة للعمال كافيا |
| | | | | | الإدارة تعتبر تلبية مطالب العمال ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبائن |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتقدير العمال من خلال تقديم الحوافز المعنوية |
| | | | | | يتسم نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة بالعدالة بين جميع العمال |

المحور الثالث: تسيير الكفاءات:

تسيير الكفاءات: هي تلك الأنشطة والجهود المستخدمة في اكتساب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها وتوفير كل الظروف الملائمة لها للعمل.

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبرة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | تعمل المؤسسة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية |
| | | | | | تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية |
| | | | | | تعمل المؤسسة على توظيف مواهب الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات |
| | | | | | تعمل المؤسسة على رفع كفاءة موظفيها عن طريق ترقيتهم او نقلهم لمناصب أخرى |
| | | | | | تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للكفاءات من أجل تحسين وتطوير أداءها |
| | | | | | توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية بشكل مستمر |

شكرا على حسن تعاونكم

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,933 | ,277 | | 6,988 | ,000 |
| | التوظيف | -,011 | ,165 | -,015 | -,064 | ,000 |

a. Variable dépendante : نسبة الكفاءات

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,015 ^a | ,000 | -,055 | ,46309 | ,000 | ,004 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), التوظيف

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 1,658 | ,260 | | 6,380 | ,000 |
| | التدريب | ,196 | ,182 | ,247 | 1,082 | ,000 |

a. Variable dépendante : نسبة الكفاءات

Tableau croisé dynamique Récapitulatif des modèles

Fichier Edition Affichage Insérer Tableau croisé dynamique Format Aide

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,247 ^a | ,061 | ,009 | ,44880 | ,061 | 1,170 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Fichier Edition Affichage Insérer Tableau croisé dynamique Format Aide

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Modifier les statistiques | | | | |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|------|------|---------------------|
| | | | | | Variation de R-deux | Variation de F | ddl1 | ddl2 | Sig. Variation de F |
| 1 | ,105 ^a | ,011 | -,044 | ,46058 | ,011 | ,201 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), الممكن

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | 2,038 | ,290 | | 7,030 | ,000 |
| | الشعبين | -,080 | ,178 | -,105 | -,448 | ,000 |

a. Variable dépendante : تسير الكفاءات

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
| | | | | | | Variation de F | ddl1 | ddl2 | |
| 1 | ,045 ^a | ,002 | -,053 | ,46269 | ,002 | ,036 | 1 | 18 | ,000 |

a. Prédicteurs : (Constante), الشعبين

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | Sig. |
|--------|-----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | |
| 1 | (Constante) | 1,861 | ,310 | | 6,001 | ,000 |
| | الاتصال الداخلي | ,029 | ,152 | ,045 | ,190 | ,000 |

a. Variable dépendante : تسير الكفاءات

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux | Modifier les statistiques | | | Sig. Variation de F |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------|------|------|---------------------|
| | | | | | | Variation de F | ddl1 | ddl2 | |
| 1 | ,488 ^a | ,238 | ,196 | ,40430 | ,238 | 5,622 | 1 | 18 | ,029 |

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الداخلي

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,090 | ,360 | | 3,024 | ,007 |
| | الحفيز | ,445 | ,188 | ,488 | 2,371 | ,029 |

a. Variable dépendante : نسبة الكفاءات

ملخص باللغة العربية:

خلصت من الدراسة أن أثار استخدام إجراءات التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات له أثر إيجابي وذلك من خلال سرعة ودقة تنفيذ عمليات التسويق الداخلي ، وذلك من توظيف، تدريب، تمكين، اتصال داخلي، وتحفيز مما، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى المؤسسات.

ولتحقيق هذه الأهداف تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، كما تم استعمال منهج دراسة ميدانية في الجانب التطبيقي، وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث يعالج الفصل الأطار المفاهيمي للتسويق الداخلي أما الفصل الثاني فيعالج تسيير الكفاءات من خلال التسويق الداخلي، وفيما يخص الفصل الثالث وهو الفصل التطبيقي فيتناول دراسة تطبيقية على مستوى مكتب بريد ششار ولاية خنشلة.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن استخدام إجراءات التسويق الداخلي له أثر إيجابي على تسيير الكفاءات ونجاح المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي - تسيير الكفاءات -

The study concluded that the impact of using internal marketing procedures in managing competencies has a positive impact through the speed and accuracy of implementing internal marketing operations, including recruitment, training, empowerment, internal communication, and motivation, which leads to improving the quality of services provided at the level of institutions.

To achieve these goals, the descriptive analytical approach was used in the theoretical aspect, which is commensurate with the nature of the study, and a field study approach was used in the practical aspect. The study was divided into three chapters, where the chapter deals with the conceptual framework of internal marketing. Internal marketing, and with regard to the third chapter, which is the applied chapter, it deals with an applied study at the level of the Chachar Post Office, Khenchela State.

Finally, the study concluded that the use of internal marketing procedures has a positive impact on the management of competencies and the success of the institution.

Keywords: internal marketing, competency management,