

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق
الأداء المتميز
للعاملين في منظمات الأعمال

كتاب جماعي دولي محكم ذو ترقيم دولي
ISBN: 978-9931-9641-6-2

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات

تأليف مجموعة من الباحثين
رئيس التحرير : د . تي أحمد (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات
ماي 2021

Collective book with international numbering ISBN on:
The New Attitudes of Human Resource Management and Their Role in Achieving Excellence in Organizations

University of Hamma Lakhther Eloued- ALGERIA

منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
ISBN: 978-9931-9641-6-2

الإشراف على الكتاب

رئيس تحرير الكتاب

د. تي أحمد

رئيس اللجنة العلمية

د. بوبكر نعرورة

مسؤول النشر

د. بالي حمزة

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في
تحقيق تميز المنظمات
ماي 2021
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
ص.ب: 789 ولاية الوادي 39000 / الجزائر

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول :
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي، 2021

ISBN: 978-9931-9641-6-2

الإيداع القانوني: ماي 2021

إن الأعمال الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها وتحدد مسؤوليتهم ولا تمتد بأي صلة بتوجهات وآراء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي أو الهيئة العلمية للكتاب.

منشورات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول :
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات

الهيئة العلمية للكتاب

أحمد بن خليفة (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	عسول محمد الأمين (جامعة أم البواقي/ الجزائر)
بوزناق حسان (جامعة باتنة 1/ الجزائر)	بن دلي إسماعيل (جامعة باتنة 1/ الجزائر)
الباي محمد (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	بالرحال عبد الوهاب (جامعة جيجل / الجزائر)
الأخضر بن عمر (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	نعرورة بوبكر (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)
الشاهد عبد الحكيم (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	تي أحمد (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)
دريال سميرة (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	محسن زوبيدة (جامعة قاصدي مرباح / الجزائر)
عيشوش عواطف (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	عبد الرزاق بن علي (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)
حواس عبد الرزاق (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	عبد الرؤوف حجاج (جامعة قاصدي مرباح / الجزائر)
بن محبوب يمينة (المدرسة التحضيرية عنابة)	حمزة بالي (جامعة الشهيد حمه لخضر/الجزائر)
خلف مني (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	برسولي فوزية (المركز الجامعي بركة / الجزائر)
العابد رشيدة (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	عابي خليدة (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)
ريم بن عيسى (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)	بوطبينة حدة (جامعة خنشلة / الجزائر)
	العيد غربي (جامعة الشهيد حمه لخضر/ الجزائر)

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات

ديباجه الكتاب

تعتبر المؤسسات الاقتصادية إحدى الركائز الأساسية لإحداث التنمية في اقتصاديات الدول. إلا أن هذه المؤسسات تتزايد التحديات التي تواجهها في عصر اليوم، وهذه التحديات الناتجة عن الضغوط والتهديدات التي تمارسها عليها المتغيرات البيئية، مما يتطلب من هذه المؤسسات مواجهتها والتعامل معها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية، وصولاً إلى تحقيق الأداء المتميز. كما أن تحقيق البقاء والاستدامة لهذه المؤسسات يتطلب العمل على تحقيق التميز من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها البشرية والمعرفية والمادية والمالية والتكنولوجية وغيرها من الموارد.

إن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات، فقد زاد الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تدريب واستقطاب واختيار وتعيين وتحفيز وغيره.

وفي ظل التحديات الجديدة والمستمرة التي يفرضها عصر المعرفة، أصبح تطوير الموارد البشرية عامّة والكفاءات المتميزة خاصة ضرورة ملحة باعتبارها مصدراً للإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، وهو ما يفرض اهتمام هذه المؤسسات بالثروات الفكرية والمهارات الممثلة بالكفاءات المتميزة من خلال تنميتها وتطويرها. إدراكاً منا لأهمية هذا الموضوع كان الهدف من هذا الكتاب هو: دراسة إشكالية الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات.

محاوِر الكتاب

- الإبداع التنظيمي وإدارة المواهب.
- تمكين الموارد البشرية.
- التسويق الداخلي للموارد البشرية.
- إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورهما في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.
- التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.
- اتجاهات أخرى في إدارة الموارد البشرية.
- واقع تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- عرض تجارب رائدة في تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتميز المنظمات.

كتاب جماعي ذو ترقيم دولي ISBN حول :
الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات

الفهرس

اسم ولقب المؤلف	الجامعة	عنوان الورقة البحثية	رقم الصفحة
الهيئة العلمية الكتاب			
ديباجة الكتاب			
تي أحمد الأخضر بن عمر بن موهوب سارة	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي	15-01
فطيمة كاهي عبد الغني حدادي	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة جامعة أحمد دراية - أدرار	أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس	29-16
حدة بوتينة نورورة بوكري	جامعة عباس لغرور - خنشلة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أبعاد رأس المال البشري وأثرها على التغيير الهيكلي - دراسة تطبيقية بشركة إسمنت عين التوتة - باتنة	43-30
سامي بن خيرة باديس بوخلوه	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقوت	59-44
محمد حامدي خاطر طارق	جامعة باتنة 1 جامعة باتنة 1	تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية	69-60
طرفة محمد بوكريف زهير	جامعة البليدة 2- لونيبي علي جامعة البليدة 2- لونيبي علي	إدارة المعرفة كتوجه حديث في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسات دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت	88-70
مديحة بخوش	جامعة العربي التبسي بتبسة	التدقيق كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية: عرض لتجربة من شركة تويوتا	101-89
شريف بوقصبة بوكري عباسي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات	114-102
خيرة مجدوب	جامعة ابن خلدون تيارت	القيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري كمصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية	131-115
حنان طرشان إبراهيم خليل خضر	جامعة الحاج لخضر باتنة 1 جامعة فلسطين التقنية خضوري	أثر التزام إدارة المكتبات الجامعية بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لأخصائي المعلومات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-جامعة بسكرة	146-132
إلهام باسي	جامعة باجي مختار - عنابة	التعلم الإلكتروني كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي - مركب الحديد والصلب - بعنابة	157-147
كرمة حاجي دولي سعاد	جامعة طاهري محمد - بشار جامعة طاهري محمد - بشار	أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار	176-158
لطفي مخزومي نجوى حرنان لويذة فرحاتي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة عباس لغرور - خنشلة جامعة الحاج لخضر باتنة 1	مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة لآراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة خنشلة	196-177
نجوى سعودي حياة سعيد	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	تسويق الموارد البشرية: ضرورة استراتيجية في منظمات الأعمال	212-197
طباخي سناء عيشوش عواطف	المركز الجامعي ع. بوالصوف ميلة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	التمكين جسر الوصول لتنمية معارف العاملين	233-213

244-234	مدخل قيادة التغيير ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: مقارنة نظرية	جامعة غرداية جامعة قاصدي مرباح ورقلة جامعة غرداية	جيلالي بهاز عبد اللطيف صيتي محمد عجيلة
261-245	دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة	جامعة الحاج لخضر باتنة 1 جامعة الحاج لخضر باتنة 1	ليلى بوحديد وداد بوحديد
281-262	تأثير جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول الأكثر تصنيعا في العالم	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	محمد الباي وفاء بنين
293-282	أثر روحانية مكان العمل على الموارد البشرية	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	وهيبة مقدم
307-294	تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي: دراسة حالة المؤسسة العالمية للخدمات البترولية بحاسي مسعود "ورقلة"	جامعة عباس لغرور - خنشلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة جامعة أحمد بوقرة بومرداس	سبرينة مانع سمية قداش حميدة نسيلي
322-308	التدريب كإحدى استراتيجيات جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية - دراسة ميدانية بمقر بلدية الوادي	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	علي العبسي مصطفى عوادي الزهرة قريشي
342-323	دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المؤسسة	جامعة يحي فارس المدية جامعة يحي فارس المدية	وهيبة ختيري نورة بوعلاقة
354-343	المقاربة النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	عبد الحكيم شاهد العبد غربي حمزة بالي

أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي

The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Loyalty of the Employees of the Economic Corporation - A Field Study at Sonelgaz in the Eloued

تي أحمد^{1*}، الأخضر بن عمر²، سارة بن موهوب³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

² جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

³ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب، التحفيز) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمت باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS.25)، حيث شملت الدراسة 36 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات لأبعاد التمكين الإداري، ووجود علاقة أثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين الإداري (فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التحفيز) مع الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاح: التمكين الإداري؛ الولاء التنظيمي؛ التفويض؛ التحفيز؛ سونلغاز.

تصنيف JEL : D23 ؛ M54 ؛ M12.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of administrative empowerment in its five dimensions (delegation, work teams, sharing information, training, motivation) on the organizational loyalty of employees at Sonelgaz in the Eloued, and to achieve the goal of the study, the descriptive and analytical approach was used, as well as the use of the questionnaire as a tool to collect information and data, The statistical analysis of the data was done using the statistical program (SPSS.25), Where the study included 36 questionnaires. The study found that there are levels of the dimensions of administrative empowerment, the existence of an impact relationship between administrative empowerment and organizational loyalty in the institution under study, as well as the existence of a statistically significant influence relationship between the dimensions of administrative empowerment (work teams, information sharing, motivation) with organizational loyalty.

Keywords: Administrative empowerment; Organizational loyalty; Authorization; Stimulus; Sonelgaz.

Jel Classification Codes : D23; M54; M12.

I- تمهيد :

تسعى منظمات الأعمال في وقتنا الحالي إلى تحسين مردودية وأداء العاملين، من سرعة إنجاز وتكلفة وجودة أداء الأعمال والوظائف، لأن ذلك مرتبط بشكل كبير بتحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أداؤها، حيث يمكن تحسين أداء العاملين من عدة جوانب أهمها الجوانب السلوكية للعامل، ومن بين أهم هذه السلوكيات نجد سلوك تمكين العاملين. لذا ظهر مفهوم تمكين العاملين والذي حاز على اهتمام الباحثين والأكاديميين منذ مطلع الثمانينات وذلك لارتباطه الوثيق بكفاءة وفعالية أداء وإنتاجية المنظمات وتحقيقها لأهدافها وغاياتها، وهذا من خلال منحهم صلاحيات إضافية تمكنهم من أداء عملهم بأريحية أكثر، مما يؤدي إلى تحفيزهم وخلق الدافعية لديهم لبذل جهد أكبر، وكذا تعزيز ولائهم التنظيمي حيث أصبح هذا الأخير تسعى إليه المنظمات لكسب ولاء عامليها، مما سيكون له أثر كبير على المنظمة من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي، وزيادة انتاجيتهم واحترامهم لأنظمة المنظمة وقيمها.

1.I- إشكالية الدراسة:

من خلال التوطئة السابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاء هذا المقال ليناقش الإشكالية التالية: هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التفويض والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟
- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؟

2.I- فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- 3.I- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؛

4.I- الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التفويض والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؛

- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي؛
- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في شركة سونلغاز بالوادي.

5.I- أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من أهمية محوري الدراسة، التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي، وما لهما من تأثيرات واضحة على الأفراد العاملين والمؤسسة، والدور الفعال للولاء التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة، لكون هذا الأخير من الموضوعات الحيوية المعاصرة في الحفاظ على فعالية واستمرار المؤسسة.

I.6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- تسليط الضوء على موضوع التمكين الإداري وازدياد أهميته في التأثير على سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على علاقة التأثير بين أبعاد التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر موظفيها؛
- إبراز لواقع سلوك الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

I.7- الدراسات السابقة:

- دراسة بغدود راضية، (2020)، بعنوان: مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة Somiphos بئر العاتر. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تمكين العاملين والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال معرفة العلاقة بين التمكين الإداري وكل بعد من أبعاده مع الولاء التنظيمي. وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان، الذي وزع على عينة من العاملين، عددها 30 عامل، تبين أن العمال ممكنين نسبياً، كما توصلت الدراسة أيضاً أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة مرتفع، ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين، وتبين أنه توجد علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين المتغيرين، حيث أن التمكين الإداري يفسر نسبة كبيرة من مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة somiphos بئر العاتر.

- دراسة بغدود راضية، (2020)، بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملاً دائماً على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلباً على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

- دراسة جوامع رقية، (2020)، بعنوان: دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفضال. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى كل من تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذا تحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفضال. ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على استبيان، وزع على عينة من إدارات المؤسسة. وأظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى تمكين العاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين أن هناك أثر للتمكين في ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية، وليس هناك فروقات في هذا الأثر تعزى للمتغيرات الشخصية.

- دراسة مخلوف سعاد، عيواج صونيا، (2020)، بعنوان: دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل، وكذلك التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العينة المستهدفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لطبيعة المعلومات التي تم جمعها، وتمت الاستعانة بالاستبانة كأداة مثلى من أدوات جمع البيانات. وطبقت هذه الاستبانة على عينة مكونة من 30 موظف وموظفة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وتم حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى أن للتمكين الإداري دور ضئيل في تخفيف ضغوط العمل لدى الموظفين وإلى أن مستوى ضغوط العمل متوسط لدى الموظفين.

- دراسة الأحوال نوال، بركان زهية، (2020)، بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون. هدفت الدراسة إلى تشخيص المناخ التنظيمي السائد بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، وتحديد طبيعة العلاقة بين هذا المناخ والولاء التنظيمي لدى العاملين، ولتحقيق هذه الغاية تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 80 عامل. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود مناخ تنظيمي معتدل عموماً بالتعاونية، وعن مستوى ولاء تنظيمي مرتفع لدى العاملين، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق روح الولاء التنظيمي لدى العامل.

- دراسة سلام عبد الرزاق، وآخرون، (2020)، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور أبعاد التمكين الإداري بمثابة: (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، العمل الفرقي، التحفيز) في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشلف، حيث تم توزيع 45 استمارة استبيان وكانت 33 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العينة المدروسة لأبعاد التمكين الإداري جاء مرتفعاً، في حين نسبة ادراكهم لأبعاد الولاء التنظيمي جاء متوسطاً، كما توصلت كذلك إلى أن التمكين الإداري يساهم بما نسبته 36% في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين اتجاه كليتهم.

- موقع الدراسة الحالية من مناقشة الدراسات السابقة:

تتفق أغلب الدراسات التي تم عرضها سابقاً مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المطبق وهو المنهج الوصفي والطريقة وأدوات الدراسة المعتمدة في الاستبيان، وكذا متغيرات الدراسة باستثناء دراسة كل من: (الأحوال نوال، بركان زهية، 2020) التي ركزت على متغير المناخ التنظيمي، ودراسة (مخلوف سعاد، عيواج صونيا، 2020) التي ركزت على متغير ضغوط العمل، ودراسة (جوامع رقية، 2020) التي ركزت على متغير سلوك المواطنة التنظيمية. أما من حيث هدف الدراسة والمتمثل في التعرف على مستوى الصمت التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

أما أوجه الاختلاف فيتمثل في بيئة الدراسة حيث تحاول هذه الدراسة محاولة دراسة واقع التمكين الإداري بجميع أبعاده لدى العاملين في بيئتنا المحلية ومعرفة مستوى درجة تأثير الولاء التنظيمي.

II - الإطار النظري للتمكين الإداري والولاء التنظيمي:

II. 1- مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري:

II. 1.1- مفهوم التمكين الإداري:

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني " KAIZEN " والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف المجالات العملية، وتعددت تعريفاته في الفكر الإداري بتعدد الباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه واختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، وبناء على ذلك فيما يلي أهم التعريفات التي تطرقت إلى مفهوم التمكين.

أشار كل من bennis & townsend التمكين هو تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكياً وفنياً لأداء العمل والثقة فيهم¹.

عرف daft (2001) التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها².

وهناك من يرى بأنه: " منح صلاحيات للأفراد وتكون متناسبة مع مؤهلاتهم ومسؤولياتهم، مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام، حيث تقع عليها المسؤولية النهائية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف³.
مما سبق يمكن القول بأن التمكين الإداري للعاملين هو مفهوم إداري يركز على الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين وتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة أدوار أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
يمكن النظر إلى التمكين وفق مدخلين هما⁴:

- التمكين الداخلي: يشمل كل ما يملكه الفرد من قدرات ومهارات تمكنهم من تحمل المسؤولية والالتزام الذاتي والتصرف في المواقف والمشكلات الآتية ووضع الحلول الناجعة بما يعود للمنظمة وعليهم بالمنافع، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين الفردي (الذاتي) كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة في التأثير في بيئة العمل.

- التمكين الخارجي: وهو عبارة عن كافة الآليات والعمليات التي تتبناها المنظمة من توفير الوسائل والممارسات وبيئة العمل المناسبة التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات في المهام الموكلة إليهم، وقد أطلق عليه (Duval) بالتمكين المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة والتي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الوقت المناسب.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية:

- التمكين يحقق الزيادة في النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم؛
- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- يستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، ومن خلاله أيضا يصبح الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم، ومسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

II. 2.1- أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين الإداري فيما يلي⁵:

- يساعد على رفع درجة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين؛
- يجعل الرؤساء يميلون إلى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة؛
- يدعم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ويخلق بينهم مناخ الثقة؛
- يعد التمكين مكونا حيويا لتدعيم استراتيجية التغيير التنظيمي؛
- يحافظ على معنويات المدراء وانتماؤهم التنظيمي أثناء التغيير؛
- يساعد على إطلاق أفكار إيجابية لدى المرؤوسين؛
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية.

II. 3.1- أهداف التمكين الإداري:

هناك الكثير من الأهداف التي يسعى التمكين الإداري لتحقيقها نذكر أهمها⁶:

- تقليل الأخطاء وتحمل الأفراد مسؤولية أعمالهم؛
- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم؛
- استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالا؛

- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال تفويضهم بعض المهام؛
- القضاء على الإحباط وضغوط العمل؛
- تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة وخفض معدل دوران العمل؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.

II.1.4- أساليب التمكين:

توجد عدة أساليب لتمكين العاملين ونذكر منها⁷:

II.1.4.1- أسلوب التمكين من خلال القيادة:

يرى العديد من باحثي الفكر الإداري المعاصر مثل bennis و kanter أن تمكين المرؤوسين يعد من أبرز الأساليب القيادية التي تزيد من فعالية المنظمات، فالقائد يلعب دور مهم في تمكين الفرد أو الجماعة وذلك من خلال صياغة المحتوى والمناخ التنظيمي الملائم لتنفيذ التمكين، كما أن دور القيادة في التمكين لا يقتصر على تفويض السلطة فقط، بل تقع على عاتقها مسؤولية تحفيز الأفراد للاستجابة والقبول بتحمل المسؤولية، وتعلم مهارات أكثر.

II.1.4.2- أسلوب تمكين الفرد:

يركز هذا الأسلوب على أن تمكين الفرد لا يتحقق بمجرد تخويله صلاحية اتخاذ القرار، بل لابد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية، وعلية يتحقق التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات.

II.1.4.3- أسلوب تمكين الفريق أو العمل التعاوني:

يركز هذا الأسلوب على تمكين المجموعة أو الفريق ككل، فالتمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطويرها من خلال المشاركة والعمل الجماعي، وبدأ هذا النوع في الظهور مع بداية ظهور حلقات الجودة، حيث يستخدم عمل الفريق كأسلوب لتمكين العاملين من تطوير قدراتهم.

II.1.4.4- أسلوب التمكين الهيكلي أو الإجرائي:

يتم تمكين العاملين هنا من خلال إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي وفي العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بهدف توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى الأفقية والتنظيم المسطح بدل الهرمي، وكل هذا يساعد على تدفق وانسياب المعلومة.

II.1.4.5- المنظور المتعدد الأبعاد في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على أساس التمكين من خلال الجمع بين عدة أساليب، وهذا لأن استخدام أسلوب واحد في التمكين قد يكون غير كافي لجعل التمكين أكثر فعالية، لذا يجب الجمع بين القيادة والتنسيق والرقابة والدعم والتحفيز وإجراء التغييرات الهيكلية، من أجل الوصول إلى نجاح وفعالية التمكين.

II.1.5- أبعاد التمكين:

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده والتي تدل على محتواه ومضامينه:

- **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين هي أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات المتعلقة بأداء أعمالهم، حيث تمتد عملية التفويض صلاحيات اتخاذ القرار لتشمل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول وتقييمها ومن ثم اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية عند تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين⁸.

- **فرق العمل:** إن العاملين المكنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، والتشجيع، والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل.

ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزموا بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذية⁹.

- **التدريب:** يتطلب التمكين الإداري ضرورة توفير تدريب مستمر ومنظم من أجل تعلم المهارات الجديدة، حيث ينبغي للمنظمة أن توفر برنامج تدريبي طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات، كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، مهارات القيادة،¹⁰.

- **المشاركة بالمعلومات:** تعد المعلومة المادة الأساسية لصنع واتخاذ القرار، كما تزيد من قدرة وكفاءة الموظفين على أداء الأعمال المكلفين بها، كما أن منح الموظفين المعلومات يزيد من ثقتهم في إدارتهم وفي مؤسستهم بشكل عام¹¹.

- **الاتصال الفعال:** يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. حيث أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وترى Spreitzer بأن هنالك نوعين من المعلومات الحرجة في برنامج التمكين: معلومات حول رسالة المنظمة، ومعلومات عن الأداء¹².

- **التحفيز:** يرى البعض أن التمكين هو في حد ذاته حافز معنوي، إلا أنه ليس منحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع فيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية لذا لا بد من توفر نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء أفضل يحصل على حوافز أكبر، وهذا ما يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع¹³.

II. 2- الولاء التنظيمي:

II. 2-1- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الادارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له ستعرض لعدد من المفاهيم الاساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

الولاء التنظيمي يشير إلى الحالة التي تصف شعور الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، ومدى توافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لتقديم طاقته وجهده ووقته من أجل مصلحة المنظمة وليس من أجل مصالحه الشخصية والرغبة القوية في البقاء فيها والعمل بكل تفاني وإخلاص من أجل زيادة إنتاجيتها¹⁴.

الولاء التنظيمي مدى اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها والفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به ويتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها¹⁵.

هو العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه احساس ايجابي وولاء لها¹⁶.

II. 2-2- أهمية الولاء التنظيمي:

لقد لاقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، ويعتبر عاملا مهما في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي¹⁷:

- استقطب مفهوم الولاء التنظيمي اهتمامات كل من العلماء والممارسين التنظيميين كونه تركيب متعدد الأبعاد يركز على العلاقة بين العاملين والمنظمة والذي يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.

- يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي متغيرا مهما في فهم سلوك عمل الأفراد في المنظمات، كونه يرتبط ويؤثر في العديد من المتغيرات التنظيمية سواء أكانت تتعلق بالفرد أو المنظمات أو حتى بالمجتمع.

- ان الولاء التنظيمي هام للفرد لأنه يتيح له الشعور بالانتماء الى كيان اجتماعي متمثل بالمنظمة التي تهتم به وتوفر له إشباع حاجاته المتنوعة لتصل الى حاجات التقدير والاحترام وتأكيد الذات، فحالة الارتباط والتكامل التي تنشأ بين الفرد والمنظمة تجعل الفرد يشعر بأهمية كجزء فعال في المنظمة، وبالتالي فهو على استعداد لتقديم مجهود كبير في سبيل مصلحة المنظمة.

- إن تحسين مستوى التزام العاملين يمكن ان يقود إلى ولاء أكبر وأداء أفضل للمنظمة، كما يمكن أن يفيد الفرد من خلال دعم شعور بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي، حيث ان نقص الارتباط بين الفرد والمنظمة يمكن ان مكلفا للإدارة من حيث الوقت والطاقات، فضلا عن كونه يقلص من فرص التوافق الفكري المشترك او الالتقاء على غرض محدد بين وحدات التنظيم بالإضافة الى مشاكل سلوكية متعددة.

- يساعد الولاء التنظيمي الأفراد في كيفية إيجاد هدف لهم بالحياة، ويعد من الأسس الهامة للحكم على سلامة استخدام الموارد الشريفة وفعالية السياسات الخاصة بها.

II. 2-3- أبعاد الولاء التنظيمي:

وضع ALLEN & Mayer تعريفا محمدا يصف الولاء التنظيمي بوجود ثلاث عناصر وهي: الوجدانية، الاستمرارية والمعمارية، وعليه تتحدد أبعاد الولاء التنظيمي في¹⁸:

- **الولاء العاطفي (الوجداني):** يشير إلى درجة تفرد الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل، هوية العمل، تنوع المهارات، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

- **الولاء الأخلاقي (المعماري):** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

- **الولاء المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار بالمنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات، المكافآت والتعويضات بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية، وتحدد درجة الولاء في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة.

II - الطريقة والأدوات :

II.1- منهج الدراسة :

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور وفقرات الاستبيان، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، أما البيانات الثانوية فتتمثل في الكتب العلمية والدراسات السابقة والمنشورات والمجلات العلمية المتعلقة بالموضوع الدراسة.

II.2- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة سونلغاز بوكالة الوادي، حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان، وتم استرداد 38 استبيان، واستبعاد 02 استمارات لأنها غير صالحة للدراسة، ما يعني أن عدد الاستمارة الصالحة للدراسة 36 استمارة.

II.3- أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، حيث تضمن الجزء الأول الخاص بالتعريف بموضوع البحث والبيانات العامة الخاصة بالفئة المستهدفة، في حين تم تخصيص الجزء الثاني لمتغيرات الدراسة، حيث قسم الجزء الثاني عبارات خاصة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)، وعبارات خاصة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على عبارات الجزء الخاص بمتغيرات الدراسة.

II.4- صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس الصدق الظاهري للاستبيان، أي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير من أجل الأخذ بأرائهم من حيث مدى مناسبة العبارات المقترحة ومدى سلامة صياغتها، وباعتماد على الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها أغلبهم.

II.5- ثبات الاستبيان :

يقيس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها، وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha) الكلي وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع.

وكلما كان أكبر من 0.6 كان ذلك يعني أن الأداة تتمتع بثبات أكثر، ويمكن توضيح نتائج اختبار الثبات من خلال الجدول رقم (01)، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التمكين الإداري أكبر من 0.6 وهو يمثل 0.93 أي أنه يتمتع بثبات جيد، كذلك نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمحور الولاء التنظيمي أكبر من 0.6 وهو يمثل 0.82 أي أنه يتمتع بثبات جيد، أما معامل ألفا كرونباخ الكلي لجميع المحاور فهو أكبر من 0.6 بقيمة 0.92 أي أن الاستبيان يتمتع بثبات ممتاز.

II.6- الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا بتميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss.25، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وهي:

- اختبار الفاكرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- التكرارات: بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وبيان عدد مفرداتها، وفقا للإجابات تجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- النسب المئوية بهدف تحديد نسبة التكرارات سواء لخصائص عينة الدراسة، أو إجابات مفردات العينة على عبارات الاستمارة؛
- المتوسط الحسابي بهدف حساب متوسط الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: بهدف تحديد مدى ابتعاد القراءات عن مركز تجمعها لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع؛
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- تحليل التباين الاحادي ONE WAY ANOVA.

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

نعمل على تقديم تحليل للخصائص الديموغرافية للعينة، وكذا تحليل إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

III.1.1- تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة:

تكونت عينة الدراسة من (36) مفردة تم تجميعها عن طريق الاستبيان موجه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ووصفت عينة الدراسة وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، الأقدمية. (كما يوضحه الجدول رقم 02).

يشير الجدول رقم (02) إلى أن توزيع العينة من حيث الجنس كانت نسبة الذكور تمثل (63.88%) بينما كانت نسبة الإناث تمثل (36.12%)، أما من ناحية العمر كانت أكبر نسبة للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بـ (47.22%)، مما يعني أن أغلب الأفراد العاملين في أوج نشاطهم وعطائهم، أما بخصوص معيار الأقدمية في العمل فكانت نسب توزيعهم كالتالي: أقل من 05 سنوات (11.12%)، أما بخصوص فترة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (25%)، والنسبة في المجال من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (50%)، أما الفئة من 15 سنة فأكثر كان تمثيلها بنسبة (13.88%)، وهذا دليل على أغلب عمال واطارات المؤسسة يمتلكون أقدمية معتبرة في الوظيفة. في حين توزيع العينة من حيث المؤهل العلمي كانت نسبة الدراسات ما بعد التدرج تمثل (44.45%) بينما كانت نسبة الليسانس تمثل (36.11%)، أما الشهادات الأخرى تمثل (19.44%) وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات العلمية.

III-1-2- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة:

سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة بالاعتماد على الجدول رقم (03)، حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول ومن خلال التحليل الإحصائي يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لعبارات التمكين الإداري كانت إيجابية حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.04 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وبانحراف معياري قدره 0.88، أما بخصوص المحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي كانت متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة كلها إيجابية، حيث كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور 4.06 وهو يقع في مجال الموافقة والقبول وبانحراف معياري قدره 0.9.

III-2- اختبار وتحليل الفرضيات:

III-2-1- اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة. سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي لدى شركة سونلغاز بولاية الوادي من عدمه، وهذا من خلال الجدول رقم 04.

يتضح من خلال الجدول رقم 04 وجود علاقة ارتباط بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.598) وهي تدل على وجود ارتباط إيجابي وقوي بين المتغيرين، في حين كانت قيمة معامل التحديد (0.340) وهي قيمة تدل على أن التمكين الإداري كمتغير مستقل يساهم بـ (34%) في الولاء التنظيمي، وهذا يعني أن التغيرات الحاصلة في تحقيق الولاء التنظيمي كانت بسبب أبعاد التمكين الإداري ومثلت نسبة 34% ويمكن أن نعتبر هذه النسبة مقبولة جداً، بمعنى أن التغير في وحدة واحدة من التمكين الإداري يؤدي إلى التغير في مستوى الولاء التنظيمي، في حين أن باقي القيمة (66%) تفسره عوامل أخرى، كما أن نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار F (20.074)، وقيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود قيم معنوية دالة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

III-2-2- اختبار الفرضيات الفرعية :

III-2-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة. للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يوضحه الجدول رقم (05)، حيث يوضح هذا الجدول نتائج الانحدار الخطي البسيط للتفويض على الولاء التنظيمي، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.973) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأن نموذج الانحدار البسيط غير معنوي وهذا يدل على عدم وجود قيم معنوية دالة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة سونلغاز بالوادي.

III.2.2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يوضح الجدول رقم (06) نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء فرق العمل على الولاء التنظيمي، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.001) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأن المتغير المستقل (فرق العمل) مفسر للمتغير التابع وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء فرق العمل على الولاء التنظيمي في المؤسسة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة سونلغاز بالوادي.

III.2.3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يوضح الجدول رقم (07) نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المشاركة بالمعلومات على الولاء التنظيمي، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأن المتغير المستقل (بعد المشاركة بالمعلومات) مفسر للمتغير التابع وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة بالمعلومات على الولاء التنظيمي في المؤسسة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالمعلومات والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة سونلغاز بالوادي.

III.2.4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهو ما يوضحه الجدول رقم (08)، حيث يوضح هذا الجدول نتائج الانحدار الخطي البسيط للتدريب على الولاء التنظيمي، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.306) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأن نموذج الانحدار البسيط غير معنوي وهذا يدل على عدم وجود قيم معنوية دالة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة سونلغاز بالوادي.

III.2.5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يوضح الجدول رقم (09) نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء التحفيز على الولاء التنظيمي، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأن المتغير المستقل (بعد التحفيز) مفسر للمتغير التابع وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على الولاء التنظيمي في المؤسسة. ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة سونلغاز بالوادي.

IV- الخلاصة:

جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تتوفر مستويات جد معتبرة من أبعاد التمكين الإداري (التفويض، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب، التحفيز) في المؤسسة محل الدراسة.

- تتوفر مستويات مهمة من الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التفويض والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل والأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- التوصيات:

- تعزيز روح التشاركية من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بتجسيد ممارسات الإدارة التشاركية في المؤسسة.
- منح المزيد من الاستقلالية في أداء الأعمال للعاملين لتعزيز مفهوم التمكين في المؤسسة.
- فسح المجال أمام العاملين للتعبير عن مواقفهم وآراءهم حول كيفية أداء المهام.
- توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على تنمية بعض السلوكيات الإبداعية للعاملين.
- توفير نظام تدريبي فعال، وكذا نظم اتصالات فعالة داخل المؤسسة.

- ملاحق :

الجدول (01): قيم (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

معايير ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور أداة الدراسة
0.937	25	ثبات المحور الأول
0.823	17	ثبات المحور الثاني
0.927	42	ثبات الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25.

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	63.88 %	الأقدمية	أقل من 05 سنوات	04	11.12 %
	أنثى	13	36.12 %		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	09	25 %
	المجموع	36	100 %		من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	50 %
العمر	أقل من 30 سنة	04	11.12 %		15 سنة فأكثر	05	13.88 %
	30 إلى أقل من 40 سنة	17	47.22 %		المجموع	36	100 %
	40 إلى أقل من 50 سنة	10	27.78 %		ليسنانس	13	36.11 %
	أكثر من 50 سنة	05	13.88 %	المؤهل	دراسات ما بعد التدرج	16	44.45 %

المجموع	36	100%	العلمي	شهادات أخرى	07	19.44%
				المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول (03): متوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد متغيرات الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الاتجاه العام لمحور التمكين الإداري	4.04	0.88	الموافقة
التفويض	4.10	1.03	الموافقة
فرق العمل	4.08	0.65	الموافقة
المشاركة بالمعلومات	4.07	0.85	الموافقة
التدريب	3.85	1.05	الموافقة
التحفيز	4.13	0.85	الموافقة
الاتجاه العام لمحور الولاء التنظيمي	4.06	0.9	الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول (04): نتائج اختبار أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي

R	R Square	B	F	Sig
0.598	0.340	0.383	20.074	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول 5: نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لبعد التفويض على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
التفويض	-0.005	0.141	-0.006	-0.034	0.973

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول 6: نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لبعد فرق العمل على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
فرق العمل	0.367	0.097	0.532	3.773	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول 7: نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لبعده المشاركة بالمعلومات على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
المشاركة بالمعلومات	0.679	0.118	0.694	5.778	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول 7: نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لبعده التدريب على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
التدريب	0.159	0.153	0.170	1.037	0.306

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

الجدول 7: نتائج تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط لبعده التحفيز على الولاء التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
التحفيز	0.714	0.133	0.666	5.363	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss.25.

- الإحالات والمراجع :

- ¹. أيمن أحمد العمري، نداء مصطفى كمال. (2011). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين العاملين وعلاقته بولاء العاملين التنظيمي. مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد 38. ص 469.
- ². Okunribidomoses oladimeji. (2015). **Employee Empowerment and behavior Modification of selected Insurance in Logos state**. Nigeria International Journal of Business and Management. 03 (10). p 643.
- ³. علي السلمي. (2001). **خواطر في الإدارة المعاصرة**. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر. ص 70.
- ⁴. أكرم الياسري، أمل عبد الحميد. (2008). **التمكين بين الفكر التنظيمي والفقه الإسلامي**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 26 (20). ص 02.
- ⁵. مخلوف سعد، عياد صونيا. (2020). دور التمكين الإداري في تخفيف ضغوط العمل. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي. 07 (03). ص 53. الصفحات 48-61.
- ⁶. محمد سعيد الجوال. (2014). **التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية**. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. الجزائر: جامعة الشلف. ص 68.
- ⁷. عادل هادي البغدادي. (2012). **الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي**. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 165.
- ⁸. بغدود راضية. (2020). **أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية**. مجلة الاقتصاد الجديد. 11 (03). ص 490. الصفحات 485-505.
- ⁹. جواد محسن راضي. (2010). **التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد**. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 12 (01). ص 64. الصفحات 62-84.
- ¹⁰. بغدود راضية. مرجع سبق ذكره. ص 491.
- ¹¹. عبد الرزاق سلام، فيروز زروخي، هجرية شيخ. (2020). **التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف**. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. 06 (01). ص 108. الصفحات 105-116.
- ¹². جواد محسن راضي. مرجع سبق ذكره. ص 64.

- ¹³. عبد الرزاق سلام، فيروز زروخي، هجيرة شيخ. مرجع سبق ذكره. ص 109.
- ¹⁴. مريم بنت سالم بن حمدان الحمدان. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية: جامعة مؤتة. ص 09.
- ¹⁵. سليمة بوزيد. (2020). استراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية. 20 (01). ص 526. الصفحات 517-532.
- ¹⁶. نور الدين حاروش. (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع. ص 283.
- ¹⁷. عمر محمد دره. (2001). استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. سوريا: جامعة حلب. ص 91.
- ¹⁸. عبد الرزاق سلام، فيروز زروخي، هجيرة شيخ. مرجع سبق ذكره. ص 110.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

بي أحمد، الأخضر بن عمر، سارة بن موهوب (2021)، أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 1-15.

أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس

The Effect of Competency Training On Improving the Level of Marketing Skills: A Field Study of A Sample Of Workers In Algeria's Mobile Phone Mobilis

فطيمة كاهي¹ *، عبد الغني حدادي²

¹ جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، (الجزائر)

² جامعة أحمد دراية – أدرار، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية. ومن خلال هذا البحث تمت معالجة إشكالية تدريب الكفاءات التسويقية في المؤسسات الخدمية، حيث قمنا بتوضيح الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه العنصر البشري في المؤسسة الخدمية. طبيعة البحث تطلبت استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وذلك من خلال دراسة عينة من 137 مفردة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس. حيث توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها أن يوجد مستوى عالي من المهارات التسويقية؛ وهناك تأثير إيجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات التسويقية في تحسين مستوى مهاراتها.

الكلمات المفتاح: تدريب؛ كفاءات تسويقية؛ معرفة تسويقية؛ قدرة تسويقية؛ مهارة تسويقية.

تصنيف JEL: M12، M39.

Abstract:

This study aims to define the effect of competency training in improving the level of marketing skills. Through this research, the problem of training marketing competencies in service institutions was addressed, where we clarified the effective role that the human element can play in the service establishment. The nature of the research required the use of a descriptive analytical method. By studying a sample of 137 individual workers from the Algeria Mobile Telecommunications Corporation - Mobilis. The study reached a number of results, the most important of which is that there is a high level of marketing skills; and there is a positive statistically significant effect of training marketing competencies in improving the level of their skills.

Keywords: Training; Marketing Competencies; Marketing Knowledge; Marketing Capacity; Marketing Skills.

Jel Classification Codes : M12, M39.

I- تمهيد:

تعد الكفاءات محورًا رئيسيًا لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية والتي تعد ضرورية لزيادة رضا العملاء، واستراتيجيات الاحتفاظ، حيث تشمل كفاءات التسويق بين مؤسسة ما وشركائها التواصل والثقة وتوضيح من يفعل ماذا. بالإضافة إلى ذلك، تسمح الكفاءات لمديري التسويق بتطوير استراتيجيات للتخصيص الشامل من خلال الخيارات الاستراتيجية. فبعد تحديد الكفاءات اللازمة والتي تلبي احتياجات المؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بتطويرها وتنميتها من خلال التدريب المستمر. ويعتبر التدريب في المؤسسة الاقتصادية من أهم المتطلبات الأساسية التي تساعد المؤسسة في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الفرد، فالتدريب يرتبط بمستوى أداء الفرد. والهدف من عملية تدريب الكفاءات التسويقية هو الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من معارف وقدرات ومهارات، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي للكفاءات التسويقية.

وفي ظل تزايد المنافسة على المستويين المحلي والدولي وبين المؤسسات الخدمية خاصة وتسابقها لتقدم الجديد والأجود في الخدمات، لكسب ولاء العميل وتوسيع الحصة السوقية، زاد الاهتمام ببرامج التدريب والتنمية، وجعل الكفاءات التسويقية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى للوصول بها إلى إمكانية الابتكار والإبداع وتقديم الخدمات الجيدة وذات الجودة. وبناءً عليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي: "ما مدى تأثير التدريب الفعال للكفاءات التسويقية في تحسين مستوى مهارات تلك الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية؟"

وتبعاً للإشكالية الرئيسية المطروحة، قمنا بصياغة فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

1. يبين الواقع بشكل عام أن هناك مستوى متوسط للمهارات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس؛
2. يبين الواقع بشكل عام أن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تحرص على تدريب كفاءاتها التسويقية بفاعلية؛
3. يوجد تأثير إيجابي دال إحصائياً لتدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية؛
4. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (Edward C. S. Ku, 2014)¹ بعنوان:

Putting forth marketing competencies strength with collaborating partners in the hotel industry.

تهدف هذه الدراسة إلى في كيفية تأثير ميزة الخدمة وكفاءات المبيعات والتسويق على أداء فريق التسويق من خلال اتخاذ القرار المشترك. حيث تم إرسال استبيانات البحث بالبريد إلى مدير أقسام المبيعات والتسويق، وتم مسح المشاركين خلال فترة 4 أشهر، من بين 650 استبياناً تم إرسالها، وتم استلام 169 ردًا. وقد تم التوصل إلى أن التعاون مع الشركاء سيؤدي إلى زيادة حدود العلاقة، ويعد اتخاذ القرار المشترك عاملاً وسيطاً مهماً بين الكفاءات والأداء، ويتحمل مدير المبيعات والتسويق مسؤولية تطوير عمليات متسقة؛ علاوة على ذلك، يجب أن يكون الفندق مبتكراً ليكون صاحب الأداء الرائد، والكفاءة ضرورية لاتخاذ قرارات إستراتيجية مثل إدارة التكلفة المتبادلة ومشكلات تحسين الكفاءة في العلاقة التعاونية؛ يجب أن يكون مدير المبيعات والتسويق على اطلاع دائم بإنتاج الفندق والتطورات التكنولوجية.

2- دراسة (Rahmah Ismail et al, 2011)² بعنوان:

Impact Of Training Under Human Resource Development Limited On Workers' Mobility In Selected Malaysian Services Sector.

حسب هذه الدراسة يعد التدريب عنصر مهم في تنمية الموارد البشرية ويتم التأكيد عليه في عملية التنمية الاقتصادية المالية. حيث أنشأت الحكومة المالية صندوق تنمية الموارد البشرية الذي تديره شركة تنمية الموارد البشرية المحدودة لتعزيز ومراقبة جانب تدريب العمال. تمكن صندوق تنمية الموارد البشرية من زيادة أنشطة تدريب العمال؛ ومع ذلك، فإن القضية التي أثارت في هذه الدراسة هي توضيح ما إذا كان التدريب قد شجع بشكل عكسي على تنقل العمال. وتهدف هذه الورقة إلى تحليل هذه القضية بناءً على 817 عاملاً في قطاع خدمات فرعي محدد، وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقطاع الفرعي للفنادق في وادي كلانج وجوهور باهرو وبينانغ، والتي تم جمعها في الفترة 2009/2008. تظهر النتائج أن تدريب شركة تنمية الموارد البشرية المحدودة له تأثير إيجابي وهام على تنقل العمال.

3- دراسة (Kourtesopoulou Anna, 2008)³ بعنوان:

Human resource training and development. The outdoor management method

في عصر المنافسة الدولية في اقتصاد اليوم، يجب على الشركات تدريب موظفيها وإعدادهم للوظائف المستقبلية. هناك العديد من الأنواع والأساليب التعليمية المختلفة في تدريب الموارد البشرية، ولكن الدراسة الحالية ستركز على تطوير الإدارة الخارجية. من أجل فهم أفضل، تم فحص طريقة التدريب الخاصة والمراحل الأساسية لعملية التدريب وتم تقديم تعريفات للإدارة الخارجية كأداة تعليمية لتطوير الإدارة. وتم تحليل النظريات والنماذج الأساسية وكذلك الفوائد المكتسبة حول فعالية برامج التدريب هذه. من خلال تحليل الخصائص/الطبيعة المحددة، والأهداف (تمكين مهارات القيادة والعمل الجماعي)، وتقديم النظريات والنماذج الرئيسية لفهم أفضل لقيمة الهواء الطلق كأداة لتطوير الإدارة ومراجعة بعض التأثيرات والتقييمات لهذه البرامج. نظرًا لأن كل برنامج تدريبي يجب أن يستجيب لمجموعة متنوعة من الاحتياجات (المهارات اللازمة) وأن يحقق أهدافًا محددة، يجب أن يأخذ في الاعتبار جميع العوامل المطبقة في تخطيط البرنامج التدريبي. ومن المهم أيضًا لبرنامج التدريب تلبية تحليل احتياجات الموظف وتقييمه من حيث جودة التدريب المتصور لأنه يعتبر استثمارًا قيمًا للمنظمة. يجب على المنظمة التي ستختار مزودًا خارجيًا (شركة للتدريب في الهواء الطلق) أن تولي اهتمامًا خاصًا لتحديد احتياجات التدريب ونقل تلك المعرفة إلى المزود. يجب على المنظمة أيضًا توصيل المعلومات حول برنامج التدريب لموظفيها.

4- دراسة (Elizabeth Walker & Beverley Webster, 2006)⁴ بعنوان:

Management competencies of women business owners.

إن صاحبات الأعمال الصغيرة هن أكثر اطلاعًا على القضايا المتعلقة ببدء أعمالهن التجارية الخاصة مقارنة بنظرائهن من الرجال. تقضي النساء المزيد من الوقت في إجراء أبحاث السوق، وقد أمضين تاريخيًا وقتًا أطول في الوصول إلى التمويل بسبب التحيز الجنساني في صناعة الإقراض. نظرًا لتاريخهن الوظيفي السابق، تتمتع العديد من النساء بمهارات إدارية أفضل من الرجال، وهو ما يجب أن يترجم إلى تمتع المرأة بمعرفة أساسية أفضل في إدارة الأعمال ومستوى أعلى من الكفاءات الأساسية في مجال الأعمال. وجدت الأبحاث التي أجريت على عينة من 270 من أصحاب الأعمال أنه في حين أن النساء صنفن أنفسهن على أنهن أكثر كفاءة من الرجال في عدد من القضايا عندما بدأن أعمالهن لأول مرة، فإنهن لم يكن أكثر ميلاً من الرجال لمتابعة تطوير مهارات العمل أو التدريب بمجرد أن يصبحوا كذلك. تعمل بنشاط أعمالهم. علاوة على ذلك، اعتقد كل من النساء والرجال أنهم اكتسبوا خبرة إدارية كافية "أثناء العمل" لعدم ضمان المساعدة المهنية في معظم الكفاءات التجارية. تشير النتائج إلى أنه بغض النظر عن الجنس، فإن معظم أصحاب الأعمال الصغيرة والمديرين يرون أنهم يتمتعون بالكفاءة الإدارية وأن كفاءاتهم تزداد بمرور الوقت. علاوة على ذلك، فإن تطوير المهارات والتدريب لمعظم أصحاب الأعمال الصغيرة ليس شيئًا يعتبرونه بالغ الأهمية لتشغيل أعمالهم. يُنظر إلى التدريب على أنه تكلفة وليس استثمارًا، وإذا تم إجراؤه على الإطلاق فهو رد فعل بدلاً من اعتباره جزءًا من خطة أو استراتيجية العمل. يشير ربط الكفاءات بالتدريب إلى أنه قد لا يكون ما يراه المستجيبون على أنه كفاء في الواقع مستوى عاليًا من المهارة. نظرًا للمستويات العالية من الكفاءة التجارية المتصورة (Walker, 2006).

5- دراسة (Rudolf R. Sinkovics et al, 2004)⁵ بعنوان :

Using Information Communication Technology to Develop International Entrepreneurship Competencies.

تفترض هذه الورقة أنه من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الويب كأداة تعليمية ديناميكية ومتكاملة، يمكن نشر العديد من الكفاءات الاستراتيجية وأن المعرفة والمهارات والكفاءات الدولية لطلاب ريادة الأعمال يمكن تعزيزها بشكل جذري. في ضوء المراجعة الشاملة للأدبيات حول البحث في هذا المجال، يتم تقديم اقتراحات لاستخدام الويب كأداة تعليمية شاملة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه يمكن لكل تقنية أن تساعد في جوانب معينة من تصميم البرامج الأكاديمية وتقديمها، وتدعم اكتساب كفاءات ريادة دولية محددة لدى الطلاب وتلعب دورًا مهمًا في تحسين القدرة التنافسية الدولية لريادة الأعمال. وبشكل جماعي يقدمون مجموعة قوية من الأدوات لتحسين المعرفة ببيئات السوق الدولية، والحصول على معلومات السوق عن قطاعات الصناعات والمنافسين، وتحديد الآفاق وشبكات الاتصال المحتملة، والتواصل بشكل أكثر فعالية مع العملاء أو شركاء القنوات الآخرين، وتطوير علاقات مفيدة متبادلة مع شركاء الشبكة الخارجية. كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال يساعد رجال الأعمال على التغلب على بعض قيود الحجم عند الانخراط في الأنشطة الدولية. كما تمكن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الطلاب من تطوير الكفاءات الشخصية والتنظيمية الشخصية والداخلية اللازمة ليصبحوا مديرين عالميين أكفاء. لذلك يتعين على معلمي الأعمال التأكد من أن رواد الأعمال الدوليين في المستقبل يتعرضون للتكنولوجيا وأن لديهم الفرصة لاستخدامها لتطوير المهارات والكفاءات المطلوبة التي سيحتاجونها للعمل بفعالية في بيئة أعمال عالمية متزايدة.

1.I- التدريب :

تحولت النظرة إلى المنظمات الآن من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط، إلى كونها وحدات اقتصادية تركز أيضا على عملية التعلم واكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأفراد لعملهم. ولا يعني هذا عدم أهمية الإنتاجية أو الفعالية. ولكن بدلا من ذلك، يعني الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري بما لديه من مهارات ومعرفة واستعدادات. وأن هذا المورد غير المادي هو الذي يساهم في تحقيق الإنتاجية والفعالية. فنتيجة للتغيرات التي تواجه المنظمات الآن من منافسة، وتقدم تكنولوجيا، وإنتاج في الأسواق، كل هذا أدى إلى النظر إلى المستهلك كمحور أساسي تحاول المنظمة إشباع رغباته وحاجاته لضمان بقائها في مجال الأعمال. ومن ثم فإن تنمية المهارات والمعرفة اللازمة لخلق قيمة مضافة للمستهلك الحالي والمحتمل أصبحت من الأمور بالغة الأهمية⁶. ويعتبر التدريب (Training) من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين. ويختلف التدريب عن التعليم، وذلك في أن التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد⁷. فالتدريب هو أداة لإنتاج الكفاءات⁸. وهو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة. وبهذا يتضح أن التدريب يركز على إكساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل⁹. ويعد عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم¹⁰.

2.I- الكفاءات والمهارات التسويقية :

تتكون إدارة التسويق من الباحثين التسويقيين، المختصون في التسعير، مدراء مبيعات، رجال بيع، معدو الإعلانات ومسؤولوا تنشيط المبيعات. ولكي تتم العملية التسويقية بفعالية وخدمة العميل كما ينبغي، فإنه يجب أن تتوفر العديد من الخصائص والمهارات في هذا الطاقم البشري، الذي يعد أحد أهم متغيرات العملية الإدارية في أية مؤسسة. ويعتبر هذا المتغير من العوامل الرئيسية التي تؤثر في القرارات التسويقية، فأنت لا تستطيع أن تقرر التعامل مع قطاع من المستهلكين إذا لم تتوفر لديك العمالة التي يمكنها تقديم المنتج أو الخدمة التي تتناسب مع رغبات هذا القطاع¹¹. وإذا نظرنا إلى نجاح المنظمة في التسويق سنجد أن من أهم الأسباب على الإطلاق لنجاح هذه المنظمة

في السوق، هو أداء رجال التسويق لدى المنظمة، فبشكل أو بآخر لابد أن تكون هذه المنظمة قد اهتمت هؤلاء الرجال من نواحي تنظيمية وتدريبية مستمرة، تؤدي دوماً إلى نجاح هذه المنظمة¹².

فنجاح أي مشروع يتوقف على الإدارة وما يتوفر فيها من قدرات، مهارات وكفاءات، فالإدارة هي تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الكفء والفعال لأفراد يعملون معا في مجموعات فهي عملية تخطيط، تنظيم، توجيه وتقييم جهود مجموعة من الأفراد للعمل نحو هدف مشترك¹³. وبذلك فإن الفرد التسويقي يحتاج إلى أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات التسويقية، وأن يكون على مستوى عالي من الكفاءة والمقدرة، ذا معرفة تسويقية تسمح له بممارسة وأداء المهام الموكلة إليه على أحسن وجه. كما يحتاج إلى أن يكتسب هذه المهارات، يتعلمها ويتدرب عليها تدريباً جيداً حتى يصل إلى درجة الإتقان والتمكن من أداء العمليات التسويقية، وينبغي أن يساهم بذلك في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، خدمة عملائها وكسب ولائهم. ويمكن الجزم بأن الفرد التسويقي هو شخصية تتميز بالانسياس والتفتح على العالم، صاحب نظرة موضوعية للأمور، يصدر أحكامه بعد التعرف على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالحكم أو القرار. وتعمل الشخصية التسويقية على الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وتمتلك القدرات والمهارات في فعاليات المحادثة، والقدر المناسب من المفردات والكلمات، بما يوصف معه صاحب هذه الشخصية بأنه متحدث اللبق¹⁴.

وكواحدة من الكفاءات التسويقية، يمكن تعريف تدريب القوى البيعية بأنه مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تستهدف تطوير مهارات ومعارف وقابليات رجال البيع بهدف تمكينهم من تنفيذ الأعمال المنوطة بهم وزيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف إدارة المبيعات وأهداف الزبائن وأهدافهم في الوقت نفسه¹⁵. وعلى كل حال فهناك تفسير مشترك وعام لمفهوم تدريب رجال البيع، فهو برامج مخططة لتحسين قدرات الأشخاص على مواجهة مشاكل أعمالهم¹⁶. ويتطلب الأمر في أغلب الأحيان تدريب الباحثين في مجال بحوث التسويق تدريباً كافياً لإكسابهم المهارات والمعلومات والاتجاهات اللازمة لإنجاز العمل والتعرف على التطورات الجديدة في عمليات تجميع البيانات، وتسجيلها، وتفرغها، وتبويبها، وجدولتها وتحليلها بالطرق الآلية والتي غالباً ما تعتمد على الحاسب الآلي ومن المتوقع أن تثمر هذه البرامج التدريبية عن باحثين متخصصين ومدربين تدريباً عالياً، وبحيث يتمكنون من تطبيق المعلومات والاتجاهات والمهارات المكتسبة من التدريب في مجال الوظيفة وبما يساهم في تحقيق أهداف البحوث التسويقية¹⁷.

ولم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاماً على المؤسسات تنمية مهارات تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم¹⁸. ويمكن توضيح مفهوم المهارة بأنها القدرة على القيام بعمل ما، بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والقدرة¹⁹؛ والمهارات هي عبارة عن استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية²⁰. وتعد مهارات مقدمي الخدمات من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها في مقدم الخدمة.

II- الطريقة والأدوات:

طبيعة الموضوع تطلبت استخدام المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، من خلال عرض أهم المفاهيم والأساسيات المتعلقة بتدريب الكفاءات التسويقية، وتبيان دور التدريب في تحسين مستوى المهارات التسويقية. أما في الجانب التطبيقي قمنا بإتباع منهج المسح الميداني باستخدام أسلوب دراسة الحالة، من أجل معرفة واقع تدريب الكفاءات التسويقية في المؤسسة محل الدراسة وتحديد دوره في تحسين مستوى المهارات التسويقية. وقد تم الاعتماد على جملة الأدوات أهمها:

1. المسح الأدبي وذلك بالاطلاع على بعض الكتب والمراجع ذات الصلة بالموضوع، وبعض مواقع الانترنت؛
2. بعض الوثائق والدوريات الصادرة عن المؤسسة محل الدراسة؛

3. قائمة استبيان موجهة للموظفين بقسم التسويق والوكالات التجارية بالمؤسسة؛

4. المقابلات.

ومن أجل تحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج excel نسخة 2007 والبرنامج الإحصائي Spss22 واعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:

- التكرارات النسبية والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة حسب متغير الخصائص الديمغرافية؛
- المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر كل المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent samplest-test لمعرفة الفروقات في إجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ذات الاختيارات الثنائية (الجنس مثلاً)؛
- اختبار تحليل التباين الاحادي one way anova لمعرفة الفروقات في إجابات العينة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (كالسن، والمستوى التعليمي).

II. 1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال وعاملات قسم التسويق والدوائر التابعة له في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال، وقد تم اختيار عينة بطريقة عشوائية؛ حيث تم توزيع 200 استمارة استقصاء، شملت مناطق الجزائر العاصمة، حاسي مسعود، ورقلة، تمنراست. وقد تم استرجاع 145 استمارة، في حين كان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل والدراسة 137 استمارة.

II. 2- الخصائص الديموغرافية للعينة:

تتكون عينة الدراسة من 137 فرداً، منهم 81 ذكراً و56 أنثى، حيث يتضح أن نسبة الذكور في كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 59%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 41%. حيث يمكن توضيح خصائص العينة المدروسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي من خلال الجدول أعلاه؛ فنجد أن كل أفراد العينة مستواهم العلمي جامعي، حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 97%، في حين كانت نسبة حاملي شهادة الماجستير 3% فقط. أما حملة شهادة الدكتوراه فكانت نسبتهم 0%. ومن خلال الجدول أدناه، الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، نجد أن 81% من أفراد العينة مكلفون بالبيع، وهذا يخدم البحث. كون طبيعة عملهم تجعلهم محتكين دوماً بالزبائن، الأمر الذي يتطلب توفر العديد من المهارات التسويقية لديهم وعلى رأسها مهارة التعامل مع العملاء. في حين كان الأفراد المكلفون بالدراسات والبحوث التسويقية، التسعير والمكلفون بتحليل المشكلات التسويقية والبيعية يشكلون 0%، أما المكلفون بالاتصال 7% . في حين أن المكلفون بالإعلان والترويج 6%. وقد كانت نسبة رؤساء المصالح والدوائر التابعة لقسم التسويق 6%. والملحق رقم (01) يوضح ذلك. أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 02 و05 سنوات، وقد بلغت نسبتهم 63%، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات 18%، ثم أولئك الذين لا تزيد خبرتهم عن سنتين 15%، وقد قدرت نسبة الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بـ 4%.

II. 3- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

أ. الفرضية الأولى: يبين الواقع بشكل عام أن هناك مستوى عالي للمهارات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس.

من خلال الملحق رقم (02) نجد أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة بخصوص مستوى المهارات التسويقية المتوفرة لديهم، والتي تم اكتسابها عن طريق جملة الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إطار تسيير كفاءاتها، وقد كان مستوى المهارات التسويقية بدرجة متوسطة عالية (3,71)، وهذا يرجع إلى العديد من العوامل والتي تمكن الكفاءات التسويقية من التوصل إلى القدرة على التعامل مع العملاء وخدمتهم بفعالية. وهي أيضا عوامل لها دور كبير في مساهمة الكفاءات التسويقية بالأفكار والطرق والأساليب الإبداعية في مجال تقديم الخدمات. حيث نجد أن حوالي (47%) أي ما يقدر بـ (64) فردا من أفراد العينة لديهم القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين، بمتوسط مرجح قدر بـ (3,80)؛ وحوالي (66) فردا ما يمثل نسبة (48%) من الأفراد يرحبون ويتقبلون أي نقد أو شكوى من طرف الزبون وقد وصل المتوسط المرجح إلى حوالي (4,20). في حين نجد أن حوالي (50) فردا فقط من العينة بنسبة (36%) يشجعهم رؤسائهم على الإبداع واقتراح أفكار جديدة بمتوسط (3,10)، وحوالي (44) فردا بنسبة (32%) سبق لهم وأن اقترحوا أفكارا جديدة فيما يخص طرق تسويق وتقديم الخدمة وتم تطبيقها. وعليه نقبل الفرضية القائلة أنه يبين الواقع بشكل عام أن هناك مستوى عالي للمهارات التسويقية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

ب. الفرضية الثانية: يبين الواقع بشكل عام أن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تحرص على تدريب كفاءاتها التسويقية بفاعلية.

كانت آراء أفراد العينة حول البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة ومدى تغطيتها للنقائص باتجاه الحياذ، فقدرت بدرجة متوسطة منخفضة (3,25)، مما يدل على أن الكفاءات التسويقية العاملة بالمؤسسة محل الدراسة لا تخضع لبرامج تدريب بصفة مستمرة، وهو الأمر الذي أكدته أحد المسؤولين بالمؤسسة، حيث أوضح أن البرامج التدريبية موجهة بصفة خاصة للعمال المتخصصين في الشبكة والتقنيات، وبعض الكفاءات التسويقية المصنفة ضمن الإطارات العليا، والتي تعمل فيما بعد على تلقين وتعليم باقي المجموعات التي لم تخضع للتدريب. وهذا النوع من التدريب يمكن أن يساهم في تنمية المعارف، المهارات والقدرات التسويقية، الأمر الذي يؤهلهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة. ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن (32%) من أفراد العينة يرون أن هناك نقص فيما يخص برامج التدريب في المؤسسة؛ وحوالي (48%) منهم يدركون أهمية هذه البرامج التدريبية في إكساب مهارات جديدة في التسويق وتغطية النقائص. في حين يرى (34%) من أفراد العينة أن قلة البرامج التدريبية ترجع إلى تكاليفها الباهظة. وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة تقتصر في دوراتها التدريبية على عدد محدود من الأفراد، في قسم التقنيات والشبكة من أجل ضمان جودة المنتج إلا أن المؤسسة هنا لا تدرك أهمية تدريب العمال الذين هم في تعامل دائم مع الزبون. وعليه نرفض الفرضية القائلة أنه يبين الواقع بشكل عام أن مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس تحرص على تدريب كفاءاتها التسويقية بفاعلية. وهذا ما يوضحه الملحق رقم (03).

ج. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية.

يبين الجدول أدناه مصفوفة معاملات الارتباط بين مستوى المهارات التسويقية وتدريب الكفاءات التسويقية وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال الملحق رقم (04) نجد أن معامل الارتباط $R=0.48$ ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين التدريب وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي 0,48 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,01. والملحق رقم (05) يوضح نتائج الانحدار البسيط بين المتغير المستقل إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية والمتغير التابع مستوى المهارات التسويقية. وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه وجود علاقة بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (تحسين مستوى المهارات التسويقية). أي ثبوت صحة هذه الفرضية، وهذا ما تؤكدته النتائج التالية:

1- معامل الانحدار $B = 0.36$ وذلك يعني ما يلي:

- تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تدريب الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية، بمعنى أنه كلما كان القيام بإجراء دورات تدريبية فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.
- وتعني قيمة معامل الانحدار ($B=0.36$) أن زيادة برامج التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة 0,36 وحدة.

2- معامل الارتباط $R=0.48$ ، ويعني ذلك أيضا أن العلاقة بين التدريب وتحسين مستوى المهارات التسويقية علاقة طردية وأن قوة هذه العلاقة هي 0,48 وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05.

3- أن قيمة اختبار $T=6.39$ ، وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وهذا ما يؤكد ثبوت هذه الفرضية، أي أنه يوجد ارتباط إيجابي ذا دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات.

4- معامل التحديد $R^2=0.23$ ، بمعنى أن برنامج التدريب يفسر 23% من المتغير التابع وهو تحسين مستوى المهارات التسويقية.

وعليه نقبل الفرضية القائلة أنه يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية.

د. الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1- الفروقات التي تعزى لمتغير الجنس:

لتحديد فيما إذا كانت توجد فروق بين متوسطي إجابات الذكور والإناث من العينة نقوم بإجراء اختبار فرق المتوسطين (ت) independent samples t-test فيما يخص المتغير المستقل والمتغير التابع. وهذا حسب ما يوضحه الملحق رقم (06) أعلاه؛ حيث ومن خلاله نلاحظ أن قيم المعنوية تساوي (0,024)؛ وهي قيمة أكبر من (0,01) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة تعزى لمتغير الجنس. وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات

دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الديمغرافي الجنس

2- الفروقات التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لتحديد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التدريب ومستوى المهارات التسويقية والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي نستخدم اختبار تحليل التباين one-way Anova وذلك كما يوضحه الملحق رقم (07).

وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0,939) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يدل على وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ وربما يعود هذا التجانس لكون أن 97% من العينة هم من حملة شهادة الليسانس. وعليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الديمغرافي المؤهل العلمي.

3- الفروقات ذات الدلالة الإحصائية التي عزى لمتغير الخبرة

لتحديد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجية التدريب ومستوى المهارات التسويقية التي تعزى لمتغير الخبرة نستخدم اختبار تحليل التباين one-way Anova وذلك كما يوضحه الملحق رقم (08)؛ حيث أظهرت النتائج أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات العينة تعزى لمتغير الخبرة؛ وربما تعود هذه الاختلافات إلى أن ذوي الخبرة العالية هم الأكثر دراية ومعرفة بضرورة خدمة الزبون والتعامل معه بكفاءة. وعليه نرفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الديمغرافي الخبرة.

4- الفروقات ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغير الوظيفة

لتحديد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين استراتيجيات التدريب ومستوى المهارات التسويقية التي تعزى لمتغير الوظيفة نستخدم اختبار تحليل التباين one-way Anova وذلك كما يوضحه الملحق رقم (09)؛ حيث أظهرت النتائج أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0,214) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة مما يدل على وجود تجانس، أي عدم وجود فروقات في إجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة. وعليه نقبل الفرضية القائلة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغير الديمغرافي الوظيفة.

IV- الخلاصة:

يساعد التدريب الفعال على زيادة المبيعات، وتخفيض مصاريف البيع، ويجذب الأكفاء من الافراد، ويفتح أمامهم باب الترقى، ويقويهم معنويا، ويؤدي إلى وجود انسجام بينهم وتنسيق في جهودهم. وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج نذكرها فيما يلي:

1- تعد الموارد والكفاءات متطلبات ضرورية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الخدمية حيث تمكنها من تجسيد الاستراتيجية المناسبة، خاصة وأن المنافسة اليوم تركز على الموارد والكفاءات التي تعد موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة؛

2- تعد الكفاءات التسويقية هي أحد أهم الموارد الداخلية بالنسبة للمؤسسة، فهي مزيج من المهارات، القدرات والمعارف التسويقية، حيث تعد هذه الأخيرة في جوهرها أساساً مهماً في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة؛

3- إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية تعد من المراكز الأساسية في المؤسسات الخدمية، وقد أدركت الكثير من هذه المؤسسات أهمية هذا المركز، وتبنت برامج موجهة لتحقيق هذه الغاية والوصول إلى مستوى أعلى في الأداء التسويقي. وعلى الرغم من ارتفاع تكلفة تصميم وإعداد هذه البرامج إلا أنها لم تقلل من توجيه الإدارة التسويقية الحديثة لتبني برامج تنمية الكفاءات التسويقية، إدراكا منها لأهمية هذا الجانب في مجال تحديد مستقبل المؤسسة؛

4- مستوى المهارات التسويقية كان بدرجة متوسطة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العينة (3,71)، على مقياس ليكرت الخماسي؛

5- في حين نجد أن إستراتيجية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات عينة البحث (3,25) على مقياس ليكرت الخماسي. وهذا ما يؤكد ضعف تركيز المؤسسة محل الدراسة على إستراتيجية التدريب بشكل مكثف لكافة العمال؛

6- ومن خلال محاولتنا اختبار الفرضية المتعلقة بإستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية والتي تنص على أن "يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية". وحسب نتائج التحليل الإحصائي نجد أن العلاقة بين تدريب الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى مهاراتها علاقة طردية، وهذا ما تؤكدته الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار ($B=0.36$)، بمعنى أنه كلما كان القيام بإجراء دورات تدريبية مكثفة فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى المهارات التسويقية للكفاءات. كما أن زيادة تفعيل دورات التدريب بقيمة وحدة واحدة يؤدي إلى تغير طردي في تحسين مستوى المهارات التسويقية بقيمة (0,36) وحدة. وما يؤكد أيضا أن هذه العلاقة طردية هو قيمة معامل الارتباط ($R=0.48$) الموجبة، ويعني ذلك أيضا أن قوة هذه العلاقة هي (0,48) وقيمة اختبار T ($T=6.39$) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0,05). كما تؤكد قيمة معامل التحديد ($R^2=0.23$) أن إستراتيجية تدريب الكفاءات التسويقية تفسر (23%) من المتغير التابع وهو مستوى المهارات التسويقية.

ونقترح جملة التوصيات التي نسعى من ورائها إلى ضمان زيادة الفعالية في تدريب الكفاءات التسويقية وتحسين مستوى المهارات التسويقية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك كما يلي:

1. ضرورة تسطير دورات تدريبية وتوفير فرص التعليم والتدريب بصفة مستمرة وشاملة تهدف إلى تنمية المهارات، القدرات والمعارف التسويقية للكفاءات؛
2. يجب إدراك أن نفقات ومصاريف التدريب هي استثمار له عائد وليست تكاليف من الواجب تقليلها؛
3. التركيز على ضرورة التعامل الجيد مع العملاء؛

— ملاحق : —

ملحق رقم (01): توزيع العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	التكرار	
الجنس		
59%	81	ذكور
41%	56	إناث
100%	137	المجموع
المؤهل العلمي		
97%	133	ليسانس
3%	4	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	137	المجموع
الوظيفة		
0%	0	مكلف بالدراسات والبحوث التسويقية
6%	8	مكلف بالإعلان والترويج
81%	111	مكلف بالبيع
7%	10	مكلف بالاتصال
0%	0	مكلف بالتسويق
0%	0	مختص بتحليل المشكلات التسويقية والبيعية
6%	8	رؤساء مصالح ودوائر
100%	137	المجموع
الخبرة		
15%	21	أقل من سنتين
63%	87	02-05 سنوات
18%	24	05-10 سنوات
4%	5	أكثر من 10 سنوات
100%	137	الجموع

المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (02): اتجاهات أفراد العينة حول مستوى المهارات التسويقية المتوفرة لديهم

الاتجاه	الاتجاه	المعيار	المتوسط	موافق تماما	موافق	متوسط	غير موافق	الاتجاه
موافق	1.08	3.8	7	12	18	64	36	لديك القدرة على العمل والتعامل مع الآخرين
			5%	9%	13%	47%	26%	
موافق	0.79	4.2	1	4	14	66	52	أرحب دائما بأي نقد أو شكوى من طرف الزبون.
تماما								
			1%	3%	10%	48%	38%	
موافق	0.78	4.2	1	2	20	63	51	أقوم بالرد على استفسارات الزبون مهما كنت مشغولا.
			1%	1%	14%	46%	37%	
موافق	1.10	3.9	10	3	15	61	48	أحاول دائما مساعدة الزبون في الحصول على الخدمة المطلوبة بأقل جهد وأسرع وقت.
			7%	2%	11%	44%	35%	
محايد	1.35	3.1	27	18	24	50	18	يشجعك رئيسك على الإبداع واقتراح أفكار جديدة في مجال التسويق.
			20%	13%	17%	36%	13%	
محايد	1.33	3.0	26	22	27	44	18	سبق لك وأن اقترحت أفكارا جديدة فيما يخص طرق تسويق وتقدم الخدمة، وتم تطبيقها.
			19%	16%	20%	32%	13%	
موافق	0.60	3.7						المهارات التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (03): اتجاهات أفراد العينة حول برامج التدريب

الاتجاه	الاتجاه	المعيار	المتوسط	موافق	موافق	متوسط	غير موافق	الاتجاه
غير موافق	1.17	2.51	31	44	30	25	7	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة بالمؤسسة كافية
			23%	32%	22%	18%	5%	
موافق	0.94	4.23	3	6	13	49	66	البرامج التدريبية تساعدك على اكتساب مهارات جديدة
تماما								
			2%	4%	9%	36%	48%	

أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس (ص ص 16-29) —

تدريب بصفة منتظمة	17	38	28	27	27	2.93	1.33	محايد
	%12	%28	%20	%20	%20			
التدريب يغطي نقصا حقيقيا في المهارات	32	65	27	7	6	3.80	0.99	موافق
	%23	%47	%19	%5	%4			
التدريب يتعلق بمهارات الوظيفة التي أشغلها	22	53	35	16	11	3.43	1.13	موافق
	%16	%39	%25	%12	%8			
تحتّم المؤسسة بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء	19	37	31	20	30	2.96	1.36	محايد
	%14	%27	%23	%15	%23			
التدريب أدى إلى تطوير رتبك الوظيفية	18	34	29	28	28	2.90	1.34	محايد
	%13	%24	%21	%20	%20			
المؤسسة ترى أن تطوير معرفة ومهارات وقدرات الموظفين تكلفة.	25	45	21	29	17	3.23	1.31	محايد
	%18	%34	%15	%21	%12			
التدريب						3.25	0.79	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (04): مصفوفة معاملات الارتباط.

المتغيرات المستقلة	مستوى المهارات التسويقية
	معامل ارتباط بيرسون
التدريب	0.482 **
العدد N	137

** الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (05): نتائج الانحدار البسيط.

معاملات الانحدار						الفرضية
R	R ²	B	T	F	مستوى المعنوية	
0,48	0,23	0,36	6,39	40,78	0,000	يوجد تأثير إيجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات في مستوى المهارات التسويقية.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (06): الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغير الجنس

المجال	المتوسط الحسابي		قيمة T	مستوى المعنوية
	ذكور	إناث		
التدريب	3.37	3.06	2.27	0.024

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (07): الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى المعنوية
	ليسانس	ماجستير	دكتوراه		
التدريب	3.25	3.28	3.25	0,006	0,939

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (08): الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغير الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى المعنوية
	أقل من سنتين	02-05 سنوات	05-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
التدريب	2,81	3,41	2,92	3,50	4,79	0,003

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

الملحق رقم (09): الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي تعزى لمتغير الوظيفة

المجال	المتوسط الحسابي							قيمة F	مستوى المعنوية
	مكلف بالبيع	مكلف بالإعلان	مكلف تسويقي	مكلف بالاتصال	مكلف بالتسويق	مكلف بالشكايات	مكلف في تحليل رؤساء مصالح		
التدريب	3,31	2,78	0,00	3,15	0,00	0,00	2,98	1,51	0,214

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان.

— الإحالات والمراجع :

- ¹ Edward C. S. Ku, (2014), **Putting forth marketing competencies strength with collaborating partners in the hotel industry**, Serv Bus, N8, Pp: 679-697.
- ² Rahmah Ismail & Zulridah Mohd Noor & Abd Hair Awang, (2011), **Impact Of Training Under Human Resource Development Limited On Workers' Mobility In Selected Malaysian Services sector**, Eurasian Business Review, Vol 1, N2, pp: 146-159.
- ³ Kourtesopoulou Anna, (2008), **Human resource training and development. The outdoor management method**, Sport Management International Journal, Vol 4, N 1, Pp: 31-44.
- ⁴ Elizabeth Walker & Beverley Webster, (2006), **Management competencies of women business owners**, Entrepreneurship Mgt, N 2, pp: 495-508.

⁵ Rudolf R. Sinkovics & Jim Bell & Kenneth R. Deans, (2004), **Using Information Communication Technology to Develop International Entrepreneurship Competencies**, Journal of International Entrepreneurship, N 2, Pp:125-137.

⁶ حسن راوية، (2005)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص: 241.

⁷ ماهر أحمد، (2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 453.

⁸ Robert Le Duff, (1999), **Encyclopédie de la gestion et de management**, édition Dalloz, Paris, p : 423.

⁹ حروش عادل وسعيد مؤيد، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العلمي وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، اربد، الأردن، ص: 130.

¹⁰ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، (1999)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ص: 107.

¹¹ أحمد جبر، (2007)، إدارة التسويق: المفاهيم - الاستراتيجيات - التطبيقات، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص: 39.

¹² طارق زيدان، (06-08 أكتوبر 2003)، تحسين الأداء التسويقي لرجال التسويق، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي: الفرص والتحديات، الدوحة، قطر، ص: 229-230.

¹³ صلاح الشنواني، (2004)، الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 37.

¹⁴ محمد حافظ حجازي، (2005)، المقدمة في التسويق، ط1 دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص: 305.

¹⁵ موسى غانم فنجان وعبد العباس محمد صالح، (1990)، إدارة المبيعات والإعلان، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، بغداد، ص: 127.

¹⁶ أبونيرة عبد العزيز مصطفى، (2006)، التسويق المعاصر: المبادئ - النظرية والتطبيق، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 291.

¹⁷ عبد السلام رمضان محمود، (2006)، بحوث التسويق: المنهجية والتطبيق، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، ص: 147-148.

¹⁸ سمالي يحضيه، (2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص: 99.

¹⁹ جودت أحمد سعادة، (2006)، تدريس مهارات التفكير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 45.

²⁰ Daniel Pemartin, (1990), **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, éditions Management société, Paris, p : 36.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

فطيمة كاهي، عبد الغني حدادي (2021)، أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية: دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 16-29.

أبعاد رأس المال البشري وأثرها على التغيير الهيكلي

دراسة تطبيقية بشركة إسمنت عين التوتة - باتنة -

Dimensions of human capital and their impact on structural change - An applied study at Ain Touta- Batna - Cement Company

حدة بوتبينة^{1*}، بوبكر نعرو²

جامعة عباس لغرور - خنشلة، (الجزائر)

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، (الجزائر)

ملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد رأس المال البشري على التغيير الهيكلي من خلال إجراء دراسة تطبيقية بشركة إسمنت عين التوتة - باتنة، وبيان العلاقة بين أبعاده المتمثلة ب: (المعرفة، الخبرة، الابتكار، والقدرات والمهارات) والتغيير الهيكلي. اعتمد هذا البحث على المنهج الاستقرائي، إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة البالغ عددها 171 فردا. أظهر البحث عدة نتائج أهمها وجود علاقة تأثير قوية بين أبعاد رأس المال البشري الأربعة مجتمعة والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة -، وفسرت ما نسبته (72%) من التغيرات في التغيير الهيكلي، وأن بعد المعرفة يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتأثير في التغيير الهيكلي، حيث فسر ما نسبته (73%) من التأثير الكلي على التغيير الهيكلي.

الكلمات المفتاح: المعرفة؛ الخبرة؛ الابتكار؛ القدرات والمهارات؛ التغيير الهيكلي.

Abstract:

The research aims to identify the impact of human capital dimensions on structural change by conducting an applied study at Ain Al-Touta Cement Company - Batna -, and demonstrating the relationship between its dimensions represented by (knowledge, experience, innovation, abilities and skills) and structural change. This research relied on the inductive approach, as the questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information on the sample's 171 individuals. The research revealed several results, the most important of which was the existence of a strong influence relationship between the four dimensions of human capital combined and the structural change of Ain al-Touta Cement Company - Batna -. It explained what percentage (72%) of the changes in the structural change is, and that the dimension of knowledge comes first in terms of importance and impact. In the structural change, where he explained a percentage (73%) of the total impact on the structural change.

Key words: knowledge; Experience; Innovation; the abilities and the skills; Structural change.

Jel Classification Codes : M14, M39.

I - تمهيد:

إن التغيرات الدولية المعاصرة المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفتاح على الأسواق العالمية، وضع المنظمات أمام ضغوطات المنافسة الحادة، وحتم عليها تبني رؤية استراتيجية واضحة لفهم هذه التطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها، لذلك أصبح التغيير الهيكلي للمنظمات أمراً ضرورياً تفرضه هذه التحديات باعتباره المنهج الصحيح لضمان بقائها وتميزها، من خلال تحسين وتطوير أدائها وإعادة النظر في هيكلها، وثقافتها والتكنولوجيا التي تتبناها.

وسعياً لتحقيق أقصى مستويات التغيير فقد سعت المنظمات إلى اعتماد رأس مالها البشري بطريقة فعالة، تتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية التي خلقها المناخ المعرفي الديناميكي الحالي، إذ أصبح رأس المال البشري أحد عوامل النجاح الحاسمة لبناء المنظمة المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة، التي تتضمن معارف العاملين وخبراتهم ومعلوماتهم، وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة للاستفادة منها في تحقيق التميز لتلك المنظمات.

ومؤسسات قطاع الإسمنت في الجزائر كغيرها من المنظمات الأخرى تواجه تحديات دائمة باتجاه التكيف مع المستجدات في بيئة عملها، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا امتلكت هذه المؤسسات رأس مال بشري متميز، قادر على الإبداع والابتكار والتشجيع على التطوير والتحسين المستمرين، مما أدى بشكل ملحوظ إلى زيادة الطلب على الأفراد المؤهلين معرفياً من ذوي الخبرات العالية والمهارات المتميزة في تطوير المنظمات والارتقاء بها لمستوى التميز، وأصبح التحدي الرئيسي أمام هذه المؤسسات هو مدى قدرتها على تنمية رصيدها من الأفراد المستثمرين من ناحية واستقطاب أفراد جدد متميزين من ناحية أخرى.

II - منهجية البحث:**1.II - مشكلة البحث:**

تواجه المنظمات حالة من التحدي نتيجة التغيرات العالمية والتحول الاقتصادي من خلال برامج الجودة وإعادة الهندسة وهيكلة الأعمال، حيث أضحى التطوير التنظيمي ضرورة حتمية، وإذا لم تتحرك المنظمات باتجاهه فإنها لن تتمكن من البقاء والاستمرار، وهذا ما استوجب البحث عن آليات واستراتيجيات متطورة منسجمة مع هذا التطور، وإحداث تغييرات هيكلية سريعة، من خلال مشاركة رأس المال البشري لتحقيق هذه الأهداف.

ومن هنا يتضح الدور الجوهرى لرأس المال البشري من خلال عناصره الأربعة (المعرفة، الخبرة، الابتكار، القدرات والمهارات) التي يجب تطبيقها للمساهمة في تفعيل عمليات التغيير الهيكلي للشركة محل الدراسة. وبناء على ذلك فإن مشكلة البحث تهدف إلى تحديد أثر رأس المال البشري لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - على التغيير الهيكلي من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى استجابة أفراد العينة لأبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة ؟

II. 2 - أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونها تتناول قطاع الإسمنت في الجزائر كأحد القطاعات الرئيسية في تحقيق النمو الاقتصادي، وإبراز أنماط تعزيز التغيير الهيكلي من خلال مدخل رأس المال البشري لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - باعتباره مورداً استراتيجياً يساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، إذ تمكنهم هذه القدرات من تفعيل التغيير الهيكلي بقطاع الإسمنت في الجزائر. من ناحية أخرى يشكل هذا البحث إطاراً مرجعياً هاماً للدراسات المستقبلية لتناول مختلف الموضوعات ذات الصلة بالبحث الحالي.

II. 3- أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

- ♦ تحديد مستوى استجابة العينة المبحوثة نحو أبعاد رأس المال البشري لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - والتغيير الهيكلي.
- التعرف على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ؟
- بيان تأثير أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ؟
- تحديد أي بعد من رأس المال البشري الأكثر تأثيرا في التغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ؟

II. 4- مخطط البحث الفرضي:

اشتمل مخطط البحث الفرضي على متغير مستقل هو رأس المال البشري بأبعاده الأربعة (المعرفة، الخبرة، الابتكار، القدرات والمهارات) والمتغير التابع وهو التغيير الهيكلي كما هو مبين في الملحق (1).

II. 5- فرضيات البحث:

تمت صياغة الفرضيات الرئيسية على النحو الآتي؟

- الفرضية الرئيسية الأولى:
- " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ."
- الفرضية الرئيسية الثانية:
- " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ؟"

II. 6- منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الاستقرائي، والاستعانة بمجموعة من الوسائل الإحصائية لمحاولة قياس أثر رأس المال البشري على التغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة، وقد استخدم البحث البيانات الثانوية المجموعة من مصادر متعددة، منها الاستبانة لجمع البيانات الأولية، ثم تحليلها للاستفادة منها في تفسير النتائج.

II. 7- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة - كنموذج لهذا البحث، وحدد مجتمع البحث بجميع الإطارات بالشركة في مختلف المستويات الإدارية على أساس طبيعة الموضوع والبيانات التي تهدف للحصول عليها.

وبما أن اكتمال البحث العلمي يقتضي دراسة كل عناصر المجتمع المستهدف، فإنه من أجل تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج دقيقة ومعبرة عن الواقع الفعلي قمنا بجمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل بالنسبة لإطارات الشركة (إطارات، إطارات مسيرة وإطارات سامية) البالغ عددهم 208 إطار. تم توزيع 208 استبيان على أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد 182 استبيان بنسبة (87.5%)، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 11 استبيان نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 171 استبيان بنسبة (93.95%) من الاستبيانات المعادة.

II. 8- أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تكونت من:

- القسم الأول: البيانات الشخصية
- القسم الثاني: رأس المال البشري: ويضم 4 محاور (المعرفة، الخبرة، الابتكار، القدرات والمهارات) بعدد أسئلة (19) سؤال.

- القسم الثالث: التغيير الهيكلي: وكانت بعدد أسئلة (11)، حتى أصبح حجم أسئلة الاستبانة (30) سؤال، وعلى مقياس ليكرت الخماسي (أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما)، وفقا لأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

II.9- صدق الأداة:

يقصد به دقة ووضوح فقرات أداة القياس، ومدى إعطائها نفس المدلول للمبحوثين، وقدرتها على جمع المعلومات بدقة، وللتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، إذ تم أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار، وأجريت التعديلات اللازمة قبل توزيعها، وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه. (الملحق 2).

II.10- ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات أداة البحث - والذي يعني إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال توزيعها على العينة نفسها وتحت الظروف نفسها - تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*) لكل متغير من متغيرات البحث. (الملحق 3).

يبين الجدول (2) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.898)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

II.11- أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل قياس واختبار فرضيات البحث تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، فضلا عن توظيف برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (-SPSS 22- Statistical Packages for Social Sciences)، والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي لوصف آراء أفراد العينة حول متغيرات البحث، وكذا الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط (*Spearman*): لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث.
- اختبار (*T- Test*): للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم الوصول إليها.
- تحليل الإنحدار المتعدد (*Multiple Regressions*): لفحص أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل التباين: لتحديد قيم (*F*).
- معامل التحديد (R^2): لتوضيح قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

III- التأطير النظري للبحث:

III.1- مفهوم رأس المال البشري والتعريف:

في البدايات الأولى لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتقد الكثير بأنه يتمثل في رأس المال البشري، أي انهما مصطلحان مترادفان، إلا أن الأصح هو أن رأس المال البشري يمثل المحور الذي تتمركز حوله باقي رؤوس أموال منظومة رأس المال الفكري والأساس في توليدها، وينظر إليه على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري من كفاءات، ومهارات ومعارف وخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة، والمكتسبة من خلال التعلم والخبرة، ويعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا في العديد من الصناعات لكونه مصدرا مهما للإبداع والتجديد، ويختلف من منظمة إلى أخرى، حيث يجعل المنظمة مختلفة عن المنظمات الأخرى، كما يصعب تقليده أو استنساخه.

فقد عرف (Kendrick) رأس المال البشري بأنه: " يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل"¹، ويرى (Malhorta) أن رأس المال البشري هو: " قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات، والذكاء والخبرة، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة "². وحسب (Ashton) فإن رأس المال البشري هو: " المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، التي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فانه يعكس فاعلية المنظمة في ادارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة، والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وخلق القيمة"³. ويعرف أيضا بأنه: " مصدر الابتكار والإبداع والتطوير التنافسي، من خلال عكسه الذكاء الكامل للموارد البشرية في الشركة "⁴. ويعرف على أنه "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل"⁵، ويتمثل رأس المال البشري في مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد⁶.

III.2- أهمية رأس المال البشري :

باعتبار رأس المال البشري أساس الإبداع والابتكار والتنافس الاقتصادي، فإن أهميته تكمن في الآتي:⁷

1. يمثل رأس المال البشري الابداع والابتكار الذي يعتبر أساس التنافسية؛
2. يساهم في إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
3. رأس المال البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج: المادية والبشرية؛
4. يمكن من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني، لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
5. يمكن من خلق مصادر جديدة للدخل الوطني، تكون بديلة للنفط باعتباره مصدرا غير متجدد، وقابل للنفاذ.

ونظرا لأهمية رأس المال البشري في نشاط المنظمات فإنه يجب مراعاة الجوانب الآتية:

1. إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وانما فيما يحقق من نتائج، فمثلا التعليم العالي الذي يعتبر أحد مؤشرات اقتصاد المعرفة يجعل الافراد الذين لديهم تحصيل جامعي متاحين لكل المنظمات المتنافسة، لكن العبرة ماذا يمكن ان تحقق هذه المنظمات من مزايا تتفوق بها على المنافسين من خلال استنهاض قدراتهم الابداعية والابتكارية.
2. رغم أهمية عدد العاملين في المنظمة، وسنوات الخدمة، الا انها لا تشكل العنصر الحاسم في تحديد الميزة التنافسية للشركة، ومستوى تفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة، وانما يساهم في ذلك الافراد الموهوبين. وربما هذا هو السبب الذي يدفع المنظمات الى فرض إجراءات دقيقة لاختيار المتعنيين الجدد في التركيز على العناصر الموهوبة، ومن هنا نشأت حرب جذب المبدعين، أي اغراء المواهب في الشركات المنافسة بتقديم مختلف أنواع الامتيازات لجذبهم اليها.

III.3- أبعاد رأس المال البشري:

ويتكون رأس المال البشري من العناصر الآتية:

1. المعرفة: المعرفة في تشكل المادة الخام الأساسية غير القابلة للنضوب على المدى الطويل، حيث إن طبيعة المعرفة تزداد مع الاستخدام ولا تنضب، وعندما تظهر المعرفة وتنتشر يصبح من السهل على كافة الأفراد الاستفادة منها وتصبح التكلفة الحدية لتوفيرها لأفراد إضافيين تساوي الصفر.
2. الخبرة: المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال قيامه بمهمة ما.
3. الابتكار: يقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الاساليب التقليدية بشكل مستمر، وهو ضروري وأساسي لإبداع العاملين، ولقدرة المنظمة على التكيف مع المواقف الجديدة.⁸

4. **القدرات والمهارات:** عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، وتعتبر أيضا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال، فضلا عن كونها القدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

وتسعى المنظمات الناجحة إلى بناء رأس مالها البشري وفقا لأسس علمية معتمدة على التحليل الموقفي لأوضاع المنظمة، وتحديد قيمة رأس المال البشري للمنظمات المنافسة، لأنه يعتبر المورد البشري الذي يمتلك المهارات والخبرات والمعارف الموجودة على رأس الهرم الاستثماري، ضمن هرم الاستثمارات الفكرية لأي منظمة، ونوعية المعلومات التي يمتلكها الفرد، ومدى ترابط وتكامل هذه المعارف لجميع الافراد لتحقيق التحسينات المتواصلة، والخدمات والإبداع في انتاج المكونات الاخرى لرأس المال الفكري، لذلك فإن المنظمات تضع امامها هدفا استراتيجيا، وهو تطوير رأس مالها البشري، وليس ذلك وحده فقط، وإنما كيفية الحفاظ عليه، لأن ذلك يعني تقوية وتطوير باقي أنواع المورد البشري، والذي يتأثر من خلال الربط الذي يقوم به رأس المال الاجتماعي.

III.4- مفهوم التغيير الهيكلي والتعريف:

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض، كما يعرف على أنه وسيلة ايضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة، أو الوحدات التنظيمية فيها، وهو يبرز أوجه الانشطة الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة والاتصال، والمستويات التنظيمية، ونطاق الاشراف، وطرق تقسيم العمل، وأساليب التنسيق⁹، كما يعرف على أنه الاسلوب الرسمي لتحديد المسؤوليات الادارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وتحديد المرجعيات الإدارية.¹⁰ ويعرف بأنه إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف لتحقيق أهداف المنظمة¹¹ ويوجد نوعان من الهياكل التنظيمية: الهياكل الرسمية التي تتكون بطريقة مخطط لها، ومدروسة مسبقا، والهياكل غير الرسمية التي تكون عفوية وغير منظمة.

III.5- أبعاد الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي من العناصر التالية:

1. **التخصص في العمل:** يشير الى أي مدى يمكن تقسيم وتجزئة الانشطة الى وظائف.
2. **تجميع الوظائف:** يشير الى الطريقة او الاسلوب الذي يعتمد لتجميع الوظائف.
3. **سلسلة الأوامر:** هي خط سلطة مستمر، يسير من قمة المنظمة الى المستويات الدنيا للتنظيم، ويحدد من يتبع لمن.
4. **نطاق الإشراف:** يشير الى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لرئيس واحد.
5. **الرسمية:** وتمثل درجة معيارية الاعمال، بمعنى أن يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوماً بقواعد وإجراءات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها، وكلما زادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز عمله داخل المنظمة. وهناك من يؤكد على أن تكون هذه القواعد والإجراءات مكتوبة بشكل رسمي وهناك من يقول أن الرسمية تنتج وتمارس عن طريق التقاليد المتبعة في العمل.
6. **المركزية:** هي نظام اداري تتخذ فيه القرارات على مستوى القمة.

ويضيف (Robbins) ان التنظيم البيروقراطي (الآلي) يتصف بوظائف روتينية جدا تتحقق من خلال التخصص العالي والرسمية العالية من القوانين والقواعد، ووظائف يتم تجميعها على أساس وحدات وظيفية، وسلطة مركزية، ونطاق إشراف ضيق، وعملية صنع القرارات التي تتبع سلسلة الأوامر. وان هذا التنظيم جامد، ولكنه كفء، وذلك بعكس التنظيم العضوي. وحتى تكون المنظمة قادرة على انجاز اعمالها، وتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، وتكيفها مع محيطها، يتوجب عليها اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها الذي يعزز حالة استقرارها، لكونه متغيرا رئيسيا يؤثر في العديد من المتغيرات والجوانب التنظيمية لأي منظمة. وبالتالي فان تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة يتوقف على العديد من الاعتبارات (المحددات) مبينة في (الملحق 4)

يتضح من خلال الشكل أن محددات بناء وتصميم الهيكل التنظيمي هي المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر بصياغة برنامج المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى فإنه كلما كانت البيئة الداخلية والخارجية أكثر استقراراً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي، كما تؤثر التكنولوجيا المستخدمة، وحجم المنظمة، والثقافة السائدة،... تأثيراً مباشراً في اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لما لها من دور كبير في رسم المعالم النهائية للهيكل التنظيمي.

III.6- أهداف التغيير الهيكلي:

تهدف عملية التغيير الهيكلي إلى تحسين كفاءة المنظمة، من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمية بما فيها من وظائف وسلطات وعلاقات، حتى لا تكون هناك ثغرة في التنظيم تكون سبباً في ضياع الجهد البشري أو الموارد المادية، فتركز عمليات تغيير الهياكل التنظيمية على مفهوم اللامركزية، وإعادة تحديد المسؤوليات الوظيفية، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصالات، واستحداث وحدات تنظيمية جديدة. كما تشمل عملية التغيير كذلك كافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، بما يضمن تحسين نوعية حياة العاملين عن طريق تلبية احتياجاتهم العملية، وتقليل مصاعب الأعمال خاصة في المستويات الدنيا من التنظيم. ويتعلق أيضاً التغيير الهيكلي التنظيمية بتطوير مواقع الخدمات، وأساليب العمل المتضمنة للمفاهيم الفرعية التالية:¹²

1. تطوير مواقع الخدمات:

من خلال الاهتمام بمهندسة عمارتها، ونظافتها، وتأثيثها، وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة (الاهتمام بالدعائم المادية) بما يساعد على تسهيل مهمة الموظفين في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.

2. تبسيط الإجراءات:

يقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنقص من قيمته النهائية، مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدي إلى تعطيله.

3. تصميم النماذج:

يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها، وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط إجراءاته.

4. تصميم مكان العمل:

يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة، ويتضمن تصميم مكان العمل تحديد الموقع المكاني للتقسيمات التنظيمية بالنسبة إلى بعضها بما يكفل أن يتوافق تسلسل الطوابق والأقسام مع تسلسل الإجراءات وخطوات العمل، ويتضمن تصميم العمل أيضاً وضع المعدات والأدوات المكتبية داخل المكان المخصص لكل قسم وظيفي.

5. تحسين طرق العمل:

يقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

IV- وصف وتشخيص متغيرات البحث واختبار الفرضيات:

يتناول هذا المبحث وصف وتشخيص متغيرات البحث، واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

IV.1- وصف وتشخيص أبعاد رأس المال البشري:

أ. المعرفة: يشير الجدول (3) إلى أن درجات الموافقة كانت عالية لجميع العبارات المعبرة عن بعد المعرفة، وتراوح قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3,26 - 3,77) بانحراف معياري يتراوح بين (0,77 - 1,01)، ويشير الوسط الحسابي العام إلى

(3,429)، ويقع ضمن الدرجة العالية، مما يدل على اهتمام شركة إسمنت عين التوتة - باتنة - بالمعرفة، ويشير الانحراف عن الوسط الحسابي العام إلى (0,499) مما يدل على أن هناك تجانسا في إجابات أفراد العينة. (الملحق 5)

ب. **الخبرة:** يشير الجدول (4) إلى أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لأغلب العبارات المعبرة عن بعد الخبرة، وتراوح بين (3,17 - 3,96)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام بلغ (3,55) بانحراف معياري بلغ (0,59) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على سعي شركة إسمنت عين التوتة إلى تفعيل بعد الخبرة، وبالتالي التأكيد على أهميته لتعزيز التغيير الهيكلي. (الملحق 6)

ج. **الابتكار:** يشير الجدول (5) إلى أن درجات الموافقة كانت عالية لجميع العبارات المعبرة عن بعد الابتكار، وتراوح قيمة المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3,28 - 3,54) بانحراف معياري يتراوح بين (0,77 - 1,01)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة بلغ (3,21) ويقع ضمن الدرجة العالية بانحراف معياري (0,60) مما يدل على أن بعد الابتكار يحظى بدرجة عالية من الموافقة، وبالتالي التأكيد على اهتمام شركة إسمنت عين التوتة بهذا البعد. (الملحق 7)

د. **القدرات والمهارات:** يشير الجدول (6) إلى أن درجات الموافقة جاءت عالية لأغلب العبارات المعبرة عن بعد القدرات والمهارات، وتراوح بين (3,31 - 3,78)، ويلاحظ أن الوسط الحسابي العام بلغ (3,61) بانحراف معياري بلغ (0,59) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على سعي شركة إسمنت عين التوتة إلى تفعيل بعد القدرات والمهارات، وبالتالي التأكيد على أهميته لتعزيز التغيير الهيكلي. (الملحق 8)

2.IV - **وصف وتشخيص أبعاد التغيير الهيكلي:** تشير نتائج الجدول (7) إلى أن درجات الموافقة جاءت متوسطة لجميع العبارات المعبرة عن التغيير الهيكلي، وتراوح بين (2,87 - 3,21)، فيما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0,82 - 1,09)، وبلغ المتوسط العام (3,39) بانحراف معياري بلغ (0,54) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على اهتمام إدارة الشركة المبحوثة بالتغيير الهيكلي. (الملحق 9)

3.IV - علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

يهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي، تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان (**Spermans Correlation Coefficient**)، ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو تساوي قيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (0,05). (الملحق 10)

■ **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة، إذ يشير الملحق 10 إلى ما يأتي:

أ. وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد المعرفة والتغيير الهيكلي، وكانت قيمة معامل الارتباط (0,805) عند مستوى (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة (t) إذ بلغت (8,12) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,66)، وتعد ذات دلالة عند المستوى المذكور. وبالتالي يتضح أن المعرفة لها علاقة بتفعيل التغيير الهيكلي.

ب. وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الخبرة والتغيير الهيكلي، وكانت قيمة معامل الارتباط (0,733)، وهذا ما أكدته قيمة (t) إذ بلغت (7,66) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,66)، وتعد ذات دلالة عند مستوى (0,05).

ج. وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد الابتكار والتغيير الهيكلي، وكانت قيمة معامل الارتباط (0,779)، وهذا ما أكدته قيمة (t) إذ بلغت (8,08) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,66)، وتعد ذات دلالة عند مستوى (0,05).

د. وجود علاقة ارتباط موجبة بين بعد القدرات والمهارات والتغيير الهيكلي، وكانت قيمة معامل الارتباط (0,792)، وهذا ما أكدته قيمة (t) إذ بلغت (7,98)، وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,66)، وتعد ذات دلالة عند مستوى (0,05).
ومما تقدم يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي، وكانت قيمة معامل الارتباط (0,863) عند مستوى دلالة (0,05)، وهذا ما أكدته قيمة (t) إذ بلغت (6,18) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1,66)، وتعد ذات دلالة عند القيمة ذاتها. وبهذا فقد تحققت الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة. (الملحق 9)

1.IV - علاقة التأثير بين متغيرات البحث:

من أجل التعرف على علاقات التأثير بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (التغيير الهيكلي) تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) المحسوبة، كذلك تم استخدام معامل التأثير (R^2) لتفسير تأثير المتغير المستقل للغيرات التي تطرأ على المتغير التابع.
■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة؟ ". (الملحق 11)

يشير الملحق 11 أن نموذج الانحدار المتعدد للتغيير الهيكلي على أبعاد رأس المال البشري معنوي عند مستوى دلالة (0,05)، حيث قيمة F المحسوبة بلغت (78,29)، وبلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0,721)، أي أن المتغيرات المستقلة (المعرفة، الخبرة، الابتكار والقدرات والمهارات) مجتمعة تفسر ما نسبته (72 %) من التغيرات في المتغير التابع (التغيير الهيكلي). وبذلك تحققت الفرضية الثانية التي نصت على وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري في التغيير الهيكلي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة.
ويشير الملحق 11 إلى أن هناك اختلاف بين أبعاد رأس المال البشري من حيث التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، حيث أن بعد المعرفة هو الأكثر تأثيراً عليه، إذ فسر ما نسبته (73 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، حيث بلغت قيمة R^2 (0,732)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8,12) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000، يليه بعد الابتكار بنسبة (69 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، حيث بلغت قيمة R^2 (0,698)، وقيمة t (7,98) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000، يليه بعد القدرات والمهارات بنسبة (66 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، في حين أن الخبرة هو البعد الأقل تأثيراً على التغيير الهيكلي، إذ فسر ما نسبته (58 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، حيث بلغت قيمة R^2 (0,586)، وبلغت قيمة t (7,66) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,000.

V - الاستنتاجات والتوصيات:

1.V - الاستنتاجات:

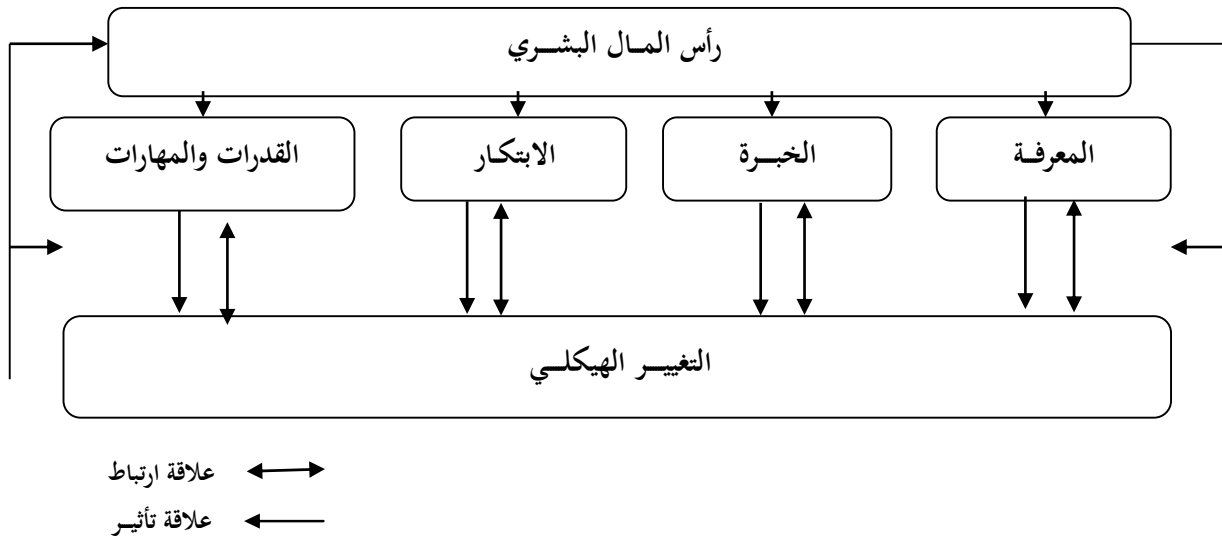
1. جاء بعد المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط مع التغيير الهيكلي.
2. هناك علاقة إيجابية بين رأس المال البشري والتغيير الهيكلي، وفسرت ما نسبته (72 %) من التغيرات في التغيير الهيكلي.
3. هناك تفاوت بين أبعاد رأس المال البشري من حيث التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، حيث أن بعد المعرفة هو الأكثر تأثيراً عليه، إذ فسر ما نسبته (73 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي، وبعد الخبرة هو الأقل تأثيراً عليه، إذ فسر ما نسبته (58 %) من التأثير الكلي في التغيير الهيكلي.

2.V - التوصيات:

1. ضرورة التعامل مع رأس المال البشري باعتباره موردا استراتيجيا من بين الموارد الأخرى للشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته في نجاح عمليات التغيير لديها.
2. ضرورة اهتمام شركة الإسمنت عين التوتة برأس مالها البشري من خلال تشجيع الموظفين على المشاركة بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم، وحرصها على تشكيل فرق العمل، بما ينعكس على امتلاكها رأس مال بشري متميز يعزز مساهمته في تحقيق التغيير الهيكلي لها.
3. تشجيع الابتكارات، والاستفادة من براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية لتدعيم رأسمالها البشري بما يضمن رفع قدرته على تفعيل التغيير الهيكلي لديها.

- ملاحق :

الملحق 1: مخطط البحث الفرضي:



الملحق 2: معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المعرفة	0,904	*0,000
الخبرة	0,792	*0,000
الابتكار	0,837	*0,000
القدرات والمهارات	0,753	*0,000
التغيير الهيكلي	0,861	*0,000

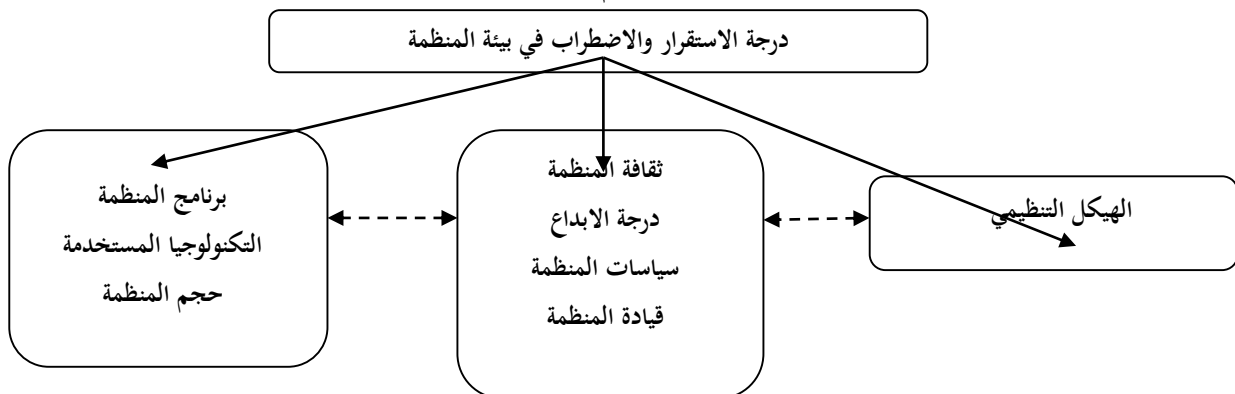
المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

الملحق 3: معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة:

المتغير	معاملات ألفا كرونباخ
المعرفة	0,881
الخبرة	0,869
الابتكار	0,904
القدرات والمهارات	0,872
التغيير الهيكلي	0,914
جميع فقرات الاستبانة	0,898

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

الملحق 4: محددات تصميم الهياكل التنظيمية:



Source : Senior B, and Fleming J, **Organizational Change**, 3rd ed, Prentice Hall Inc, London, 2006, P: 105.

الملحق 5: نتائج تحليل فقرات محور المعرفة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	3,719	0,881
2	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	3,771	0,779
3	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	2,964	1,017
4	يمتلك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المنتجات التي تقدمها الشركة.	3,263	0,896
	الوسط الحسابي العام	3,429	0,499

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

الملحق 6: نتائج تحليل فقرات محور الخبرة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يمتلك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم	3,508	0,826	

2	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل شكل، وبما يتوافق مع خبراتهم	3,561	0,824
3	تساهم الخبرة العملية التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	3,964	0,801
4	تمتلك الشركة العدد الكافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية	3,175	0,984
الوسط الحسابي العام		3,552	0,593

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

الملحق 7: نتائج تحليل فقرات محور الابتكار

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	1,018	3,456	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	
2	0,886	3,438	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	
3	0,775	3,403	يتوفر لدى الموظفين في الشركة القدرة على الإبداع والتطوير	
4	0,995	3,280	يلتزم الموظفون بالمشاركة بالأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها الشركة.	
5	0,927	3,543	تتاح للموظفين فرصة القيام بأعمال ابتكارية.	
الوسط الحسابي العام		3,217	0,608	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

الملحق 8: نتائج تحليل فقرات محور القدرات والمهارات

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0,720	3,736	يؤدي الموظفون الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.	
2	0,795	3,789	يحرص الموظفون على إنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة.	
3	0,965	3,526	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم لجعل المنظمة مميزة ومختلفة عن باقي المنافسين.	
4	1,002	3,315	يساهم الموظفون في تطوير المنتج	
5	0,878	3,631	يملك الموظفون مهارات عالية للتعامل مع الحالات الطارئة في الشركة.	
6	0,893	3,666	يملك الموظفون قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	
الوسط الحسابي العام		3,611	0,592	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS).

الملحق 9: نتائج تحليل فقرات محور التغيير الهيكلي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	0,976	3,105	تبنى الشركة هيكل تنظيمي مرن يساعد على تنفيذ عملية التطوير.	
2	0,896	3,017	تم تقليص المستويات الإدارية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التطوير.	
3	0,9231	3,070	تم استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عملية التطوير.	

4	تعددت المهام المنوطة بالعاملين لمواكبة عملية التطوير.	3,017	0,954
5	يتم تدوير العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع لفهم التغييرات الجديدة.	2,859	0,875
6	تحولت وحدات العمل من إدارات وظيفية الى فرق عمل كأداة لتنفيذ التطوير التنظيمي.	2,929	0,863
7	تحولت وحدات العمل من إدارات وظيفية الى فرق عمل كأداة لتنفيذ التطوير التنظيمي.	2,964	0,885
8	سهولة انسياب المعلومات بين الإدارات المختلفة.	3,210	0,920
9	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين.	3,017	1,093
10	زيادة الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية.	2,912	0,829
11	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يملكها الموظف.	2,877	1,018
الوسط الحسابي العام		2,998	0,608

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

الملحق 10: نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد رأس المال البشري والتغيير الهيكلي

أبعاد رأس المال البشري					رأس المال البشري	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	القدرات والمهارات	الابتكار	الخبرة	المعرفة		المتغير التابع
0.05	0,742	0,779	0,733	0,805	0,863	التغير الهيكلي
	8,03	7,98	7,66	8,12	6,18	قيمة (t)
	1.66					قيمة (t) الجدولية

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

الملحق 10: نتائج اختبار أثر رأس المال البشري على التغيير الهيكلي

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة	معامل الانحدار					
						المتغير المستقل	R ²	Beta	الخطأ المعياري	T	مستوى الدلالة
التغيير الهيكلي	0,863	0,721	78,29	1 169 170	*0,000	المعرفة	0,732	0,857	0,079	8,12	*0,000
						الخبرة	0,586	0,738	0,054	7,66	*0,000
						الابتكار	0,698	0,904	0,068	7,98	*0,000
						القدرات والمهارات	0,663	0,762	0,092	8,03	*0,000

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

- الإحالات والمراجع :

1. سملاي بحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. تخصص: تسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر. ص. 112.
2. سعد العنزي وأحمد علي صالح. (2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال. دار البازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص. 164.
3. مؤيد محمد الفضل. (2009). العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 11، العدد: 03، ص. 175.
4. محمد أديب السيد. (2013). رأس المال الفكري ودوره في فعالية العمليات الداخلية من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الادوية الأردنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص. 20.
5. عبد الستار العلي وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ص. 343.
6. شرفي ابراهيم. (2012). دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر. دراسة قياسية في الفترة (1964 - 2010). الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد. 08. ص. 34.
7. عبد الستار حسين يوسف، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال. <http://www.google.fr/search?qfiletype%3Adoc&hl=fr&num>
8. لطيف عبد الرضا عطية. رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 10، العدد: 03، ص. 54.
9. إحسان محمد ضمير ياغي. (2009). أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء المصارف التجارية في الأردن. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة. تخصص: إدارة. كلية الدراسات الادارية والمالية. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان. الاردن. 22.
10. حسين محمود حرم وشاكر جبار الله الحشالي. (2006). أثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية. دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات. المجلد. 08. العدد. 01. ص. 145.
11. مؤيد سعيد السالم. (2009). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان الاردن. ص: 20.
12. محمد راتول وأحمد مصنوعة. (2010). متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب. البلدة. ص. 16.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

حدة بوتبيننة، نعروة بوبكر (2021)، أبعاد رأس المال البشري وأثرها على التغيير الهيكلي -دراسة تطبيقية بشركة إسمنت عين التوتة - باتنة، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 30-43.

أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين

دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت

The effect of applying human resources management balanced scorecard on the employees performance

Applied study in enterprise of electricity and renewable energies in Touggourt

سامي بن خيرة^{1*} ، باديس بوخلوه²

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (الجزائر)

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية وكذا مستوى أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (44) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية، حيث تكوّنت عيّنة الدراسة من (63) عاملاً. وتمّ استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : يوجد اهتمام متواضع بالأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية أهميتها النسبية (49.9%)، حيث أنّ هناك ممارسة متوسطة لأبعادها (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، منظور الزبائن، المنظور المالي)، بالإضافة إلى أنّ أداء العاملين كان حسناً (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة محلّ الدراسة.

الكلمات المفتاح : بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية ؛ أداء العاملين ؛ مؤسسة الكهرباء.

تصنيف JEL : M12 ؛ M55.

Abstract:

This study aimed to revealing the effect of applying the balanced scorecard for human resources management on the performance of employees in enterprise of electricity and renewable energies in Touggourt. In addition to identifying the level of availability of balanced scorecard for HRM, as well as, the level of performance of employees. In order to achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire consisting of (44) paragraphs to gather the primary information. The study sample consists of (63) employees. A number of statistical methods were used to achieve the study objectives. After the analysis of the study data and hypotheses, the study reached a number of results : There is a modest interest in the Balanced Scorecard for HRM (49.9%), as there is a moderate practice of its dimensions (learning and growth, internal processes, customer perspective, financial perspective), in addition to the performance of employees was good (57.42%) from the point of view of them, There is a positive impact of balanced scorecard dimensions of human resources management on performance of employees.

Keywords: balanced scorecard for human resources management; employees performance; enterprise of electricity.

Jel Classification Codes : M12 ؛ M55

I- تمهيد :

حاول الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وضع أدوات قياس خاصة، وذلك رغبةً في متابعة أفضل لأداء الموارد البشرية في المؤسسة والحصول على المعلومات الدقيقة التي سبّغ عليها القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. أدوات تحدّدت مع زيادة الاهتمام بالأفراد العاملين كمورد وأصول ذات قيمة استثمارية، وتطوّرت بتحوّل هذا الاهتمام من التركيز على معايير التكلفة ومحاسبة التكاليف إلى زيادة التركيز على العائد على رأس المال. بناءً على نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي تم تطويره من طرف كابلن ونورتون وبناءً على تطبيقه في مجال الموارد البشرية، تم تطوير أداة جديدة من أجل إدارة وقياس الموارد البشرية هي بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أنّ الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة لها القدرة على تحمّل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها. لقد كان أداء العاملين ولا يزال مدار جدل في كثير من الدراسات والأوساط الإدارية، وذلك لما يمثّله من أهمية بالغة في العمليات الإنتاجية، فأداء العاملين هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت على أداء العاملين فيها.

1. إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يؤثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيس، مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت؟
- ما هو مستوى أداء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة من وجهة نظرهم؟
- هل يوجد أثر لأبعاد نموذج الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

2. أهداف البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى:

- إبراز المفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على واقع تطبيق نموذج الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت؛
- معرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة؛
- التعرف على مدى مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات من أجل تحسين أداء العاملين من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية.

3. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في المنظمات كأداة حديثة من أدوات تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة أثر أبعاد هذه الأداة في أداء العاملين، وهذا ما يدعو إلى التأكيد على هذه الأبعاد للحصول على درجة أعلى لأداء العاملين، لأنّ معرفة أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة يمنح المديرين ترشيحاً أكثر لقراراتهم، وهذا يؤدي على نحو آخر لمعرفة اتجاهات وأولويات أعمال المنظمة. كما تنبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال تطوير أداة تُستخدم لقياس أثر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية (كل على حدة) في أداء العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقة

المتجددة بتقريت، وكذا أثر تلك الأبعاد مجتمعةً في أداء العاملين والذي يُعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية التي تحتاج إلى المزيد من الإثراء والبحث خصوصاً في مؤسساتنا الجزائرية.

4. فرضيات الدراسة:

- بناءً على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيات التالية:
- تتميز بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت بمستوى منخفض؛
- مستوى أداء العاملين في المؤسسة ميدان الدراسة منخفض كذلك؛
- يوجد أثر إيجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

5. منهجية الدراسة:

- 1.5. أسلوب وأدوات جمع البيانات: لقد استُخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. ولقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة على أسئلة الدراسة بموضوعية، وتُغطي هذه الاستبانة متغيري الدراسة.
- 2.5. مصادر جمع البيانات: لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات: المصادر الثانوية وتشمل الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية السابقة في الكتب والدوريات والمجلات المحكّمة والإنترنت ذات العلاقة بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة.

3.5. الطرق الإحصائية المستخدمة: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج (SPSS) واعتمدت عملية التحليل على:

- قياس الاعتمادية من خلال معامل كرونباخ- ألفا للتعبير عن صدق وثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) للتعرف على مستوى متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الأثر والعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

4.5. حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت ولاية ورقلة.
- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال العام 2019.
- الحدود الموضوعية : تعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.
- الحدود البشرية : شملت الدراسة العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت.

6. الدراسات السابقة :

- 1.6. دراسة محمد عبد الستار أحمد محمود بعنوان : دراسة أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة : دراسة تطبيقية¹

استهدفت هذه الدراسة معرفة تأثير تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على الأداء المتوازن للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. قدّم الباحث نموذجاً هيكلياً يوضح العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل (الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) من خلال المتغير الوسيط وهو (الأداء المتوازن للمؤسسة). خلّصت الدراسة إلى أنّ بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على كل من الأداء المتوازن للمؤسسة وعلى قدرتها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وانتهى الباحث إلى جملة من التوصيات تتمثل في تقديم خطة مقترحة لتحسين أداء الفنادق محل البحث ومن ثم بناء ميزة تنافسية مستدامة لها.

2.6. دراسة Jim Kempling و J. Barton Cunningham بعنوان :

Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations²

(تعزيز الكفاءة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية: تطبيق بطاقة أداء الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة العامة)

أوضحت هذه الدراسة أنَّ بعض نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تُعزز فكرة ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث "تناسب" احتياجات المديرين التنفيذيين لتنفيذ إستراتيجياتهم وأهدافهم. حاولت الدراسة تطبيق فكرة "الملاءمة" باستخدام بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في مؤسستين من مؤسسات القطاع العام. حيث أخذت كل موضوع من الموضوعات الإستراتيجية للمؤسسة وطرحت سلسلة من الأسئلة لتحديد أهداف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها ومبادراتها وتدابيرها للاستجابة لاحتياجات الزبائن الداخليين. ركزت على النتائج بعيدة المدى لمساعدة كل مؤسسة على تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها بطريقة فعالة وكفاءة. وقد فعلت ذلك من خلال المساعدة في تطوير "توافق" أفضل بين أنظمة وإجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية وما تحتاجه الأقسام المختلفة.

3.6. دراسة Jo Rhodes وآخرون بعنوان :

Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management³

(قضايا التقارب والاختلاف في الإدارة الإستراتيجية – تجربة إندونيسيا مع بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الموارد البشرية)

ناقشت هذه الدراسة كيف يمكن للعوامل المتباينة مثل الثقافة الوطنية وأنماط القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية أن تؤثر على تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في السياق الآسيوي (دراسة البنك المركزي الإندونيسي). اقترحت هذه الدراسة تبني نظام للأداء المتوازن يضمن الدمج بين وظائف الموارد البشرية ونظام الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للعاملين بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء في المؤسسة.

4.6. دراسة Gabčanová Iveta بعنوان : Human Resources Key Performance Indicators⁴

(مؤشرات الأداء الرئيسية للموارد البشرية)

تُبرز المقالة خريطة إستراتيجية مقترحة ومؤشرات الأداء الرئيسية في الموارد البشرية. تقدم المقالة نظرة عامة على كيفية دعم أنشطة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى الأهداف الجزئية للموارد البشرية على النحو المحدد في الخريطة الإستراتيجية. بشكل عام، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار إمكانيات استخدام طريقة بطاقة الأداء المتوازن الحديثة في رأس المال البشري.

5.6. مساهمة الدراسة الحالية :

تتمثل مساهمة الدراسة الحالية في تغطية مجموعة من الفجوات البحثية هي :

- تبين وجود فجوة تتمثل في قلة عدد الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية خاصة في البيئة الجزائرية، ومنه يُعتبر هذا المجال أحد المجالات البحثية الجديدة.
- معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية والأداء المتوازن للمؤسسة، أمّا الدراسة الحالية فقد تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين.
- على مستوى التطبيق تمت الدراسة على مؤسسة خدمية هي مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت.

II – الإطار النظري للدراسة :

1. بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية :

1.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية : قدّم الباحثون عدّة تعريفات منها :

أ- يُعرف غاري ديسلر (Gary Dessler) بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بأنها "العملية التي تقوم بتحديد الأهداف المالية وغير المالية المتعلقة بسلسلة الأنشطة المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ومن أجل توجيه النتائج"⁵.

ب- يرى بيكر وآخرون (Brian E. Becker, et al) أن بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية هو نظام قياس إستراتيجية الموارد البشرية والذي سوف يُساعد المؤسسة على قياس وإدارة وتحسين الدور الاستراتيجي لقسم الموارد البشرية الخاص بها⁶. تتكوّن بطاقة الأداء من قياسات⁷: إنجازات الموارد البشرية، سياسات الموارد البشرية والعمليات والممارسات، محاذاة (رصف) نظام الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية.

ج- هي آلية لتعزيز الأثر الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتعُقب الأداء من خلال المتابعة لمجالاتها وممارساتها المضيفة للقيمة⁸. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بأنها أداة تقيس فعالية وكفاءة وظيفة الموارد البشرية في إنتاج سلوكيات العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

2.1. مزايا بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية :

حسب بيكر وآخرون، فإن بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية هي أداة إدارية تسمح للمؤسسة بما يلي :

- إدارة الموارد البشرية كأصل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية.
- إظهار بطريقة كمية مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية للمؤسسة وربحياتها النهائية.
- خلق وقياس درجة المواءمة (الاصطفاف) بين إستراتيجية المؤسسة وهندسة (بنية) الموارد البشرية.

ترتبط بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية، عند استخدامها بفعالية، بين الأشياء التي يقوم بها الأفراد وإستراتيجية المؤسسة. كما تسمح لهندسة الموارد البشرية بالتطور عندما تُدار بصفة نظامية معتمدة على القياس. كما تسمح بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بلعب دور استراتيجي في المؤسسة والمشاركة الكاملة في الأهداف المتوازنة المتمثلة في خفض التكاليف وخلق قيمة مضافة⁹. كما أوضح بيكر وآخرون أيضاً أن بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية تقوم بتعزيز التمييز بين ما يمكن أن تقوم به الموارد البشرية ومنجزات هذه الموارد، حيث تمكن المؤسسة من : التحكم في التكاليف وخلق القيمة، تقيس المؤشرات الرائدة، تُجسّد وتُبرز مساهمة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، وتحقيق مخرجاتها النهائية، تُساعد مديري الموارد البشرية على التركيز على مسؤولياتهم الإستراتيجية، تُشجّع مرونة وتغيير الموارد البشرية¹⁰. أمّا بالنسبة لـهايدي كارديناس (Heidi Cardenas) فتبرز أهم مزايا بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أربعة جوانب هي¹¹:

أ- **التكاليف** : تشمل تكاليف الموارد البشرية التي يتم قياسها والإبلاغ عنها من خلال بطاقات الأداء لإدارات الموارد البشرية: التقيّد بالميزانيات، توظيف التكاليف لجذب الموظفين وتعيينهم، تكاليف الفوائد مثل التأمين الصحي. يُتيح تتبّع التكاليف من خلال بطاقات الأداء للموارد البشرية للمديرين تخطيط أهداف الموارد البشرية والنفقات والتحكم في التكاليف في مجالات محدّدة ووضع ميزانيات واقعية.

ب- **التوظيف** : يتم تعُقب التوظيف في بطاقة الأداء الخاصة بالموارد البشرية من خلال عدد الموظفين المعيّنين من قبل الإدارة أو وحدات الأعمال أو الموقع. أهداف التوظيف، الوظائف الشاغرة ووقت شغل المناصب هي مؤشرات توظيف أخرى تتبعها بطاقات الأداء. تُوفّر هذه المعلومات للمديرين طريقة لمعرفة مدى جودة الموارد البشرية التي تُلبي احتياجات المؤسسة للموظفين الجدد، وحيث قد تستفيد الموارد البشرية من موارد إضافية لزيادة ممارسات التوظيف أو تحسينها.

ج- **الدوران** : يشير معدل دوران الموظفين المرتفع إلى أن الموظفين غير سعداء بسبب مشكلات مثل بيئة العمل أو قلة الفرص أو تعارض الإدارة أو التعويض. يشير معدل دوران الموظفين المنخفض إلى رضا الموظفين، مما يجعل خفض معدل دوران الموظفين هدفاً مهماً.

د- التوافق مع أهداف المؤسسة : تستخدم المؤسسات بطاقات الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية لقياس عمليات الموارد البشرية وفعاليتها، ولمواءمة الموارد البشرية مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة. تتضمن ممارسات بطاقات الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية كلاً من الجوانب المالية وغير المالية، وقياس التكاليف الفعلية وكذا معدل الدوران وما يعنيه وبيانات إدارة الأداء. يجب أن تقيس بطاقات الأداء العناصر الموجودة في أهداف وإستراتيجية المؤسسة لتكون أداةً للاصطفاف. على سبيل المثال: إذا كان الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحسين خدمة الزبائن في العام المقبل، فيجب أن يكون تكوين خدمة الزبائن وموظفيها جزءاً من بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية. لقد أوضح نورتن وكابلن أن زيادة فعالية المؤسسات وتمكنها من تحقيق خططها الإستراتيجية والنمو المستمر لها يتمثل في الخريطة الإستراتيجية. بين نورتن وكابلن في كتابهما (strategy maps) والذي يتناول البنية الداخلية للمؤسسات التي تساعد على تحقيق الإستراتيجيات (محور النمو والتعلم، محور العمليات الداخلية، محور الزبون، محور المالي). والملاحظ أن اللبنة الأولى في البناء الداخلي لأي مؤسسة هو تحقيق "منظور النمو والتعلم" الذي تساهم فيه إدارة الموارد البشرية بشكل كبير¹². إن سلسلة القيمة في إطار بطاقة الأداء المتوازن تُظهر الموارد البشرية كمسببات الأداء التي تُقود إلى نواتج الأداء الأخرى بما فيها دعم الأداء المالي، والمحاور الثلاث للبطاقة تُكوّن السطح والجدران في حين يُكوّن محور التعلم والنمو الأساس، فإن لم يُوفّر له الأساس الدعم اللازم فإن أي بناءٍ سيسقط مهما كان نوع العاملين والمواد المستعملة في عملية البناء¹³.

3.1. منظورات (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية :

اقترح غيبتا (Gupta, S.C) نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يتكوّن من المنظورات التالية¹⁴:

أ- المنظور المالي للموارد البشرية : يعتمد المنظور المالي للموارد البشرية على دراسة القيمة المألية المضافة التي أضافتها الموارد البشرية. هذا المنظور يقيس النتائج النهائية التي يتم التوصل إليها من خلال عدّة مقاييس أهمها: تكلفة الاستقطاب الخارجي، عوائد التكوين، إدارة التعويضات، تكاليف توجيه الموظفين.

ب- منظور الزبون للموارد البشرية : يتضمن هذا المنظور مقاييس عن صورة الموارد البشرية في أذهان موظفي المؤسسة من خلال :

- درجة اهتمام الموظفين ومساهمتهم مع المؤسسة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

- مدى الاحتفاظ بالموظفين، إذ أن ارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة يُعتبر مُكلفاً.

- كفاءة الموظفين ودراسة الفجوة بين ما يتوفر من مهارات وما تحتاج إليه المؤسسة من مهارات.

ج- منظور التعلم والنمو للموارد البشرية : يقيس هذا المنظور مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها الرئيسية المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة من خلال تنمية العاملين وتدريبهم لتعزيز مهاراتهم. ومن أهم المقاييس التي يجب تحليلها في هذا المنظور: برامج التكوين، القيادة، تطوير المهارات، الدوافع.

د- منظور العمليات الداخلية للموارد البشرية : يقيس هذا المنظور نجاح الموارد البشرية في التميز في العمليات التشغيلية. ومن الأمور الأساسية التي ينبغي دراستها: مدى التزام الموارد البشرية بإرضاء الزبائن الداخليين، وكذا مستوى أداء الموارد البشرية في العمليات الأساسية: إدارة الأجور، إدارة التقاعد، تغييرات برامج الرعاية الصحية، التجاوب مع الاستفسارات.

وضمن كل منظور من المنظورات الأربعة السابقة يجب على المؤسسة أن تحدّد الآتي: الأهداف الإستراتيجية، المقاييس، الأهداف، الإجراءات الإستراتيجية.

ولكي ينجح تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية فإنه لا بُدّ من توفر عدّة مقومات أهمها دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة العليا تُدعم جهود تطبيق النظام فإن ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين ويخفّف من معارضتهم لتطبيق النظام. كما أن للحوافز المادية والمعنوية ولتحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق دور في نجاح تطبيق النظام. بالإضافة إلى ذلك ينبغي أن

تركز الإدارة العليا على عملية الاتصال والتأكد من فعاليتها، فالنظام الجيد يحتاج إلى عقد اجتماعات بين فرق العمل وإجراء مناقشات لإقرار خطة العمل والمنظورات الرئيسية للمقاييس ومتابعة تطبيق النظام¹⁵.

4.1. تصميم (تطبيق) بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوظيفة لإدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة أنواع من المعلومات مطلوبة من أجل إعداد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية هي:

- معلومات عن إستراتيجية المؤسسة.

- العلاقات والروابط السببية بين أنشطة الموارد البشرية، سلوكيات الموظفين ومخرجات المؤسسة وأدائها.

- المقاييس التي تُستخدم من أجل قياس جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية وسلوكيات الموظفين الناتجة عنها، ومخرجات المؤسسة ذات العلاقة بإستراتيجيتها وأدائها.

اقترح (Tara Duggan) نموذجاً يتكوّن من أربع خطوات لتصميم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية كما يلي¹⁶:

أ- **تحديد إستراتيجية المؤسسة** : يقوم خبراء الموارد البشرية الفعّالة بوضع أهداف محدّدة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية وفي الوقت المناسب. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسسة ما تريد تخفيض تكاليفها الصحية لكل موظف، فهي بحاجة إلى تحديد تكلفة مزايا الموظفين ثم تحديد طرق محددة لخفض هذه التكلفة، مثل اختيار مزود آخر أو تقديم خدمات مختلفة.

ب- **تحديد مؤشرات المؤسسة** : تشمل المؤشرات الرئيسية البيانات، مثل عدد تصاريح البناء، والتي تعكس الظروف الاقتصادية الحالية. المؤشرات المتأخّرة، مثل معدلات البطالة، تؤكد الاتجاهات في الماضي، كان اختصاصيو الموارد البشرية يعملون بشكل أساسي في مزايا القدرة الإدارية على التعامل مع الرواتب وكشوف الرواتب. في الآونة الأخيرة، بدأ يُنظر إلى المتخصصين في الموارد البشرية كشركاء أعمال يمكنون من توظيف وتطوير الموظفين المهمين، والترتيب للحصول على تعويض مناسب عن الإنجازات الاستثنائية وتعزيز تدريب الموظفين المسؤولين مباشرة عن تحسينات الأعمال المبتكرة وتطويرهم.

ج- **القيام بإنشاء نظام قياس بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية** : عادةً، يحتاج خبراء الموارد البشرية إلى إظهار كيفية التحكم في التكاليف من خلال القضاء على أوجه القصور. على سبيل المثال، يسعى خبراء الموارد البشرية إلى تقليل معدل دوران الموظفين، مما يؤدي إلى الحاجة إلى تعيين ومقابلة وتكوين موظفين جدد على نفقة كبيرة للمؤسسة. يقوم خبراء الموارد البشرية بإنشاء عروض تقديمية وجدول معلومات ووثائق أخرى لسرد المعلومات. يقومون بتوزيعها من خلال البريد الإلكتروني ومواقع الويب.

د- **عقد اجتماعات منتظمة لمراجعة التقدم المحرز** : من خلال مراجعة بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية بشكل دوري، يضمن اختصاصيو الموارد البشرية أن تكون نتائجهم متوافقة مع الجهود الإستراتيجية للمؤسسة. عند حدوث قصور، يُحدّد اختصاصيو الموارد البشرية فجوات الأداء من خلال توفير التكوين على المهارات للموظفين وإتاحة الفرص لهم لتعزيز كفاءتهم في مجالات محدّدة، مثلاً في مجال إدارة المشاريع أو إدارة الجودة، يُساعد اختصاصيو الموارد البشرية المؤسسات على جذب الموظفين الأكثر موهبةً والاحتفاظ بهم للمساعدة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وهناك نموذج آخر يتكون من عشر خطوات لعملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية اقترحه غاري ديسلر (Gary Dessler) كما يلي¹⁷: تحديد إستراتيجية المؤسسة، تحديد سلسلة القيمة للنشاطات، رسم الخريطة الإستراتيجية، تحديد المخرجات الإستراتيجية المطلوبة، تحديد الكفاءات والسلوكيات المطلوبة للقوى العاملة، تحديد السياسات والنشاطات الخاصة بالموارد البشرية المطلوبة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية اختيار مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية تلخيص مقاييس بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على لوحة قياس إلكترونية، المراقبة، التنبؤ والتقييم.

2. أداء العاملين :

1.2. تعريف أداء العاملين : سوف نستعرض أبرز تعريفات أداء العاملين كالآتي:

يعرف روبنز (Robbins) الأداء بكونه الكفاءة والفعالية في القيام بالمسؤوليات¹⁸. ويتطلب إنجاز الأعمال (الوظائف) على المستوى الفردي أن يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وهذا يستلزم ضرورة وجود تنظيم قادر وتخطيط سليم ومتابعة حقيقية وتقييم مستمر¹⁹. إن كفاءة الأداء من وجهة نظر الفرد العامل هي قدرته على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط²⁰. أما فعالية الأداء فهي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة²¹. أما أرمسترونغ (Armstrong) فيعرفه بكونه تحقيق الأهداف مع الجودة والكمية المحددتين²². تعرف رواية حسن الأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها، وهو يعكس أيضاً الكيفية التي يُحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وللتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد²³. يعرف لين كيرني (Lynn kearny) أداء العاملين بأنه "نشاط العمل بالإضافة إلى النتائج" (work activity + results)²⁴، فالرؤ على الهاتف مثلاً هو مجرد نشاط، أما الرؤ على مكالمة وحل مشكلة الزبون فهذا هو الأداء. أيضاً فالقيام بإجراء مكالمة خاصة بالمبيعات يُعتبر نشاطاً، أما إجراء مكالمة خاصة بالمبيعات والحصول على موعد لتجريب السلعة أو الخدمة من طرف الشخص الذي يريد الشراء فهذا هو الأداء²⁵.

فأداء العامل إذن هو عبارة عن مفهوم واسع، إدراكي، معقد، ومتعدد المكونات، و يمكن تعريف أداء العامل بأنه ذلك العمل الذي تُكلف به المؤسسة عاملاً معيناً (تحمّل مسؤولية ما)، وعادة ما يُحدد بكمية وُتجز بمستوى جودة وفق مقاييس تضعها المؤسسة، ويُؤدى بطريقة ومنهجية تضعها المؤسسة كضوابط لنمطية الإنتاج وسلوكية العاملين بغية تحقيق الأهداف المسطرة، كما يمكن تعريف أداء العامل على أنه سلوك يقوم به الفرد العامل أثناء العمل أو النتائج المحققة من ذلك السلوك، أو هما معاً.

2.2. مكونات (أبعاد) أداء العاملين :

أداء العاملين هو نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألاً يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد. تركز الأبحاث الحديثة بقوة على أن أداء العامل يُعد أداءً متعدد الأبعاد. وعلى الرغم من تحديد عدّة جوانب مختلفة لأداء العامل، فإنّ هناك اختلافاً جوهرياً واحداً يوجد بين هذه السلوكيات ويكون محورياً بالنسبة لتأدية عمل الفرد (ويدعى عادة بأداء المهمة)، بينما تظلّ السلوكيات الأخرى ذات قيمة بالنسبة للأداء الفعال للفريق أو القسم أو المؤسسة ككل. وتركز معظم جهود التدريب على المجموعة الأولى من السلوكيات، خصوصاً تلك المتعلقة بتأدية المهام الصعبة المرتبطة بعمل معين، لكن النوع الثاني للسلوكيات مهم أيضاً، فالسلوكيات المنضوية تحت هذا النوع تأخذ أسماءً مختلفة (كسلوك المواطنة التنظيمية)، والسمة المحورية لهذه الأخيرة هي أنّها بالحصلة تُسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية²⁶. من جهته أشار كامبل إلى أن أداء العامل هو حصيلة (نتيجة) لثلاثة محددات هي²⁷: المعرفة حول الحقائق والأمور (المعرفة التصريحية)، المعرفة حول كيفية إنجاز الأمور (المعرفة الإجرائية والمهارية)، الدافع (أو الحافز) للعمل. أما محمد حافظ حجازي فيرى أن الأداء يتكوّن من أبعاد ثلاثة وهي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط هذا الجهد²⁸.

3.2. العوامل المؤثرة على أداء العاملين :

توجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تُؤثر على أداء العاملين، يمكن تلخيص أهمّها فيما يلي²⁹: التوظيف، التكوين، التنظيم، التكنولوجيا، ظروف العمل، الأجور والحوافز، الرقابة والتقييم، الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية، الإشراف والتأطير.

III- النتائج ومناقشتها :

1. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.1. مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت، البالغ مجموعهم (115) عاملاً، وفقاً لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في 20 أوت 2019. من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (89) فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالاعتماد على جدول (Uma Sekran)³⁰.

2.1. توزيع وإدارة الاستبانة: تم توزيع (89) استبانة على العاملين في مختلف مصالح المؤسسة، استرجع منها (63) أي ما نسبته (70.78%) من الاستبانات الموزعة.

3.1. أداة الدراسة: بُغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد مجتمع الدراسة تطلّب الأمر تصميم استبانة خصيصاً لهذا الغرض وذلك بناءً على فرضيات الدراسة ومتغيرها التابع ومتغيرها المستقل. وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتشمل (الجنس، الموقع الوظيفي، الرتبة، السن، مستوى الخبرة).

الجزء الثاني: بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) يتضمن (21) فقرة).

الجزء الثالث: أداء العاملين (المتغير التابع) يتضمن (23) فقرة).

تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1,2,3,4,5) إلى (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً) وذلك لغايات التحليل الإحصائي.

4.1. صدق وثبات أداة الدراسة :

أ. صدق الأداة : لقد استُخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث، وتم القيام بتصميمها في صورتها الأولى بالاستفادة من الجانب النظري واستبانات الدراسات السابقة، وبعد التأكد من وضوح العبارات وفهمها، تم إخراجها في شكلها النهائي.

ب. ثبات الأداة : الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه أي أنّ المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. لقد تم اختبار ثبات أداة القياس عن طريق اختبار (ألفا كرونباخ). ويوضح الجدول (01) قيم ثبات أداة القياس لمتغيرات الدراسة، حيث كان معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (94,4%) في حين كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية (93,5%) بينما كان معامل ألفا كرونباخ لفقرات أداء العاملين (87,8%) حيث أنّها أعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد بعيد.

2. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.2. الفرضية الأولى : تنصّ الفرضية الأولى على أنّ بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت تتميز بمستوى منخفض.

لمعرفة مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية تمّ الاعتماد على طول الفئات كالتالي: (من 1 إلى 2,33 مستوى منخفض، من 2,34 إلى 3,66 مستوى متوسط، من 3,67 إلى 5,00 مستوى مرتفع). وجرى قياس مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية من خلال أربعة أبعاد وجاءت على النحو التالي:

أ- مستوى التعلم والنمو : يظهر الجدول رقم (02) استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات البعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية والمتمثل في التعلم والنمو، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.12) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.77) وأهميته النسبية تقدر بـ (53.01%)، هذا يعني أنّ مستوى التعلم والنمو كان متوسطاً. وهذا راجع إلى الاهتمام النسبي لإدارة الموارد البشرية بالدعم المستمر لمؤهلات وكفاءات العاملين فيها، بالإضافة إلى تعاملها مع التقنيات الحديثة في التعلم والتكوين، كما أنّها تحتفظ بالمعلومات من أجل الاستفادة منها لاحقاً. إلا أننا نسجل نقصاً في تشجيع إدارة الموارد البشرية للعاملين على روح الإبداع والابتكار. عموماً هناك اهتمام نسبي بالتعلم والنمو من أجل تحقيق أهدافها المتعلقة بتوفير موارد بشرية مؤهلة.

ب- مستوى العمليات الداخلية : يظهر الجدول رقم (02) أنَّ المتوسط العام لبعده العمليات الداخلية بلغ (2.99) يقترب كثيراً من الوسط الحسابي الفرضي (3) وباختراف معياري (0.81) وأهميته النسبية (49.98%)، وهذا يعني أنَّ مستوى العمليات الداخلية كان متوسطاً. وهذا راجع إلى الاهتمام النسبي لإدارة الموارد البشرية بالعمل على تبسيط إجراءات العمل عند تقديمها للعاملين بالمؤسسة، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المساهمة في تطوير آليات العمل. في حين نجد أنَّ هناك نقصاً في اهتمامها بالممارسات التي من شأنها تحسين أنشطتها الداخلية كتوظيف الكفاءات مثلاً، إضافة إلى النقص في توفير بيئة عمل جيدة تضمن جودة الحياة الوظيفية للعاملين. عموماً هناك اهتمام متوسط في تحقيق عمليات إدارة الموارد البشرية للتميز في عملياتها التشغيلية.

ج- مستوى منظور الزبائن : يظهر الجدول رقم (02) أنَّ استجابات أفراد العينة لجميع فقرات بعدة الزبائن كانت متقاربة، كما يظهر الجدول رقم (02) أنَّ المتوسط العام للبعد بلغ (2.91) أقل من الوسط الحسابي الفرضي (3) وباختراف معياري (0.79) وأهميته النسبية (48.01%)، وهذا يعني أنَّ مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية من منظور الزبائن كان متوسطاً كذلك. وهذا راجع إلى تركيز إدارة الموارد البشرية اهتمامها نسبياً على جودة الخدمات المقدمة للعاملين بالمؤسسة واجتهادها في تحقيق العدالة بينهم، في حين أنَّها لا تُعطي اهتماماً لقياس مدى رضا العاملين عن وظائفهم، كما أنَّها لا تبذل جهداً كبيراً في سبيل بقاء العاملين في المؤسسة، كما أنَّها لا تحرص على تعزيز قيمة العمل الإنساني والخيري والتطوعي لدى العاملين لصالح المجتمع. عموماً هناك نقص في اهتمام إدارة الموارد البشرية بصورتها في أذهان العاملين.

د- مستوى المنظور المالي : يظهر الجدول رقم (02) أنَّ استجابات أفراد العينة لجميع فقرات البعد المالي كانت متقاربة، كما يظهر الجدول أنَّ المتوسط العام للبعد بلغ (2.94) وباختراف معياري (0.76) وأهميته النسبية (49.01%)، وهذا يعني أنَّ مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية من المنظور المالي كان متوسطاً كذلك. وهذا راجع إلى الاهتمام النسبي لإدارة الموارد البشرية بتخفيض تكاليف الأنشطة التي تقوم بها كتكاليف التوظيف والتدريب، كما تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة وتخطط لذلك مسبقاً، إلا أنَّها تُعاني فشلاً ذريعاً في نشر مفهوم الوقت للمحافظة على وقت العمل وزيادة الإنتاجية، كما أنَّها لا تحرص على استخدام تقارير أداء العاملين في قياس إنتاجية الأفراد. عموماً هناك اهتمام متوسط بالقيمة المالية التي تُساهم بها إدارة الموارد البشرية.

هـ- مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية (جميع الأبعاد مجتمعة) : من الجدول رقم (02) يتضح أنَّ مستوى بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية متوسط، حيث قدر الوسط الحسابي بـ (2.99) يقترب كثيراً من الوسط الحسابي الفرضي (3) وباختراف معياري (0.69) وأهميته النسبية (49.98%)، ونلاحظ أنَّ ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية جاء على النحو التالي : التعلم والنمو، العمليات الداخلية، المنظور المالي، منظور الزبائن. وعليه نرفض الفرضية الأولى التي تنصُّ على أنَّ بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت تتميز بمستوى منخفض.

2.2 الفرضية الثانية: تنصُّ الفرضية الثانية على أنَّ مستوى أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقريت منخفض.

أ- مستوى أداء العاملين الناجم عن القدرة على أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول قدرتهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم، حيث قدر المتوسط الحسابي لبعده القدرة على أداء الوظيفة بـ (3.55) أعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي (3) حيث يقترب من المستوى المرتفع باختراف معياري (0.56) وأهميته النسبية (63.75%)، حيث يبقى يعكس المستوى المتوسط. بسبب قدرة العاملين على التعامل مع الوسائل التكنولوجية والاتصالات الحديثة، وكذا تحمُّلهم لمسؤولية إنجاز مهامهم الوظيفية، واستعدادهم لتوليِّ مهام أكبر مستقبلاً، كما أنه يوجد تناسب بين كفاءات العاملين ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

ب- مستوى أداء العاملين الناجم عن الدقة في أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الدقة في أداء وظائفهم، ونلاحظ أنَّ اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أمَّا بالنسبة

للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.34) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.67)، وأهميته النسبية (58.75%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد. بسبب معرفة العاملين لواجباتهم ومسؤولياتهم ومهامهم، وتأديتها وفقاً لمعايير الجودة، بالإضافة إلى التنسيق المستمر بين المصالح والأقسام من أجل تحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.

ج- مستوى إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.05) أعلى بقليل من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.75)، وأهميته النسبية (51.25%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد. بسبب الاهتمام المتواضع باتخاذ القرارات الوظيفية المبنية على أسس ومعايير واضحة للعاملين، في حين نجد أن العاملين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الوظيفية إلا نادراً، وليست لديهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.

د- مستوى الالتزام الوظيفي : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام الوظيفي، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.28) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.68)، وأهميته النسبية (57.40%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد. وهذا نظراً لاستعداد العاملين نسبياً للعمل خارج أوقات العمل الرسمية، والتزامهم بالتوجيهات، وحرصهم على إتباع القيم والسلوكيات المشجعة على تحسين الأداء، كما أن العاملين يحرصون نسبياً على عدم التغيب والإكثار من المغادرات لأماكن العمل، إلا أنهم لا يحافظون بشكل جيد على الالتزام بأوقات العمل.

هـ- مستوى الإبداع في أداء الوظيفة : يوضح الجدول رقم (02) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الإبداع في أداء الوظيفة، ونلاحظ أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أغلب الفقرات المتعلقة بهذا البعد كانت ضمن الموافقة المتوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للبعد فقد قدر بـ (3.21) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.71)، وأهميته النسبية (55.10%)، مما يعكس المستوى المتوسط لهذا البعد. وهذا راجع إلى الرغبة المتواضعة للعاملين في تنمية قدراتهم الإبداعية في العمل، حيث أن لديهم القدرة على إيجاد بدائل لحل مشكلات العمل، إضافة إلى تشاركتهم نسبياً في المعارف والأفكار الجديدة التي تخص العمل، في حين لا نجد اهتماماً جدياً من طرف الرؤساء بالاقترحات التي يُقدّمها العاملون والخاصة بتحسين الأداء.

و- مستوى أداء العاملين (جميع الأبعاد مجتمعة) : من الجدول رقم (02) يتضح أن مستوى أداء العاملين متوسط، حيث قدر الوسط الحسابي بـ (3.29) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) بانحراف معياري (0.51)، وأهميته النسبية (57.45%)، ونلاحظ أن ترتيب أبعاد أداء العاملين جاء على النحو التالي: القدرة على أداء الوظيفة، الدقة في أداء الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع في أداء الوظيفة، إصدار الأحكام والقرارات الوظيفية. وعليه نرفض الفرضية الثانية التي تنص على أن مستوى أداء العاملين منخفض.

3.2. الفرضية الثالثة : تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين. من خلال الجدولين (03) و(04) نريد إثبات أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فنلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} \geq 0.05$) بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة وكذا متغيراتها، ومنه فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ولتحليل البيانات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط على أن تدخل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية لتحديد أثر هذه المتغيرات كل على حدة في أداء العاملين كخطوة أولى، وفي الخطوة الثانية يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر هذه المتغيرات مجتمعة في أداء العاملين. لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات :

- قبول H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

- رفض H_0 : إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

أ- دراسة أثر التعلم والنمو في أداء العاملين : من خلال الجدول (05) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة $Beta$ ، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة $Beta$ أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد التعلم والنمو) له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.409 \times \text{التعلم والنمو} + 2.011$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد التعلم والنمو بوحدة واحدة أدى إلى زيادة أداء العاملين بـ 0.409 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد التعلم والنمو وأداء العاملين كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد التعلم والنمو يزيد من أداء العاملين، ويفسر ما مقداره (37.7%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم والنمو في أداء العاملين.

ب- دراسة أثر العمليات الداخلية في أداء العاملين : من خلال النتائج المبينة في الجدول (06) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة $Beta$ ، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة $Beta$ أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد العمليات الداخلية) له أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.425 \times \text{العمليات الداخلية} + 2.019$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما تحسنت العمليات الداخلية بوحدة واحدة أدى إلى زيادة أداء العاملين بـ 0.425 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد العمليات الداخلية وأداء العاملين كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد العمليات الداخلية يزيد من أداء العاملين، ويفسر ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعمليات الداخلية في أداء العاملين.

ج- دراسة أثر بعد الزبائن في أداء العاملين : من خلال النتائج المبينة في الجدول (07) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة $Beta$ ، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة $Beta$ أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (بعد الزبائن) له أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية :

$$\text{أداء العاملين} = 0.442 \times \text{بعد الزبائن} + 2.002$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاهتمام بالزبائن بوحدة واحدة أدى إلى زيادة أداء العاملين بـ 0.442 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين بعد الزبائن وأداء العاملين كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد الزبائن يزيد من أداء العاملين، ويفسر ما مقداره (45.8%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد الزبائن في أداء العاملين.

د- دراسة أثر البعد المالي في أداء العاملين : من خلال النتائج المبينة في الجدول (08) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصتين باختبار دلالة قيمة $Beta$ ، حيث أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة $Beta$ أقل من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أن المتغير المستقل (البعد المالي) له أثر ذو دلالة إحصائية في أداء العاملين. ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: أداء العاملين = 0.324 × البعد المالي + 2.335

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنه كلما زاد الاهتمام بالبعد المالي بوحدة واحدة أدى إلى زيادة أداء العاملين بـ 0.324 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين البعد المالي وأداء العاملين كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على البعد المالي يزيد من أداء العاملين،

ويُفسر ما مقداره (23.2%) من التباين في المتغير التابع (أداء العاملين) اعتماداً على قيمة R^2 . وبناءً عليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد المالي في أداء العاملين.

هـ- دراسة أثر متغير بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في أداء العاملين : من خلال الجدول (09) تظهر قيمة الإحصائي t ومستوى الدلالة الخاصَّتين باختبار دلالة قيمة Beta، حيث أنَّ مستوى دلالة قيمة t تساوي (0,000) المقابلة لقيمة Beta أقلَّ من مستوى الدلالة المحددة بـ (0,05) وهذا يعني أنَّ المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية) له أثر ذو دلالة إحصائية على أداء العاملين. ويمكن كتابة معادلة الانحدار التالية: أداء العاملين = $0.519 \times$ بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية + 1.735.

ومن خلال معادلة الانحدار يتَّضح أنه كلما زاد التركيز على بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية بوحدة واحدة أدَّى إلى زيادة أداء العاملين بـ 0.519 وحدة، ونلاحظ أيضاً بأنَّ العلاقة بين متغير بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية وأداء العاملين كانت موجبة، بمعنى أنَّ زيادة التركيز على المتغير المستقل يزيد من أداء العاملين، ويُفسر ما مقداره (48.6%) من التباين في أداء العاملين. وعليه نقبل الفرضية الثالثة التي تنصُّ على أنه يوجد أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالمؤسسة.

ولتحديد ترتيب دخول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد في أداء العاملين، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدّد التدريجي (Stepwise Multiple Regression). عند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريجي لتحديد أهمية كل بعد في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية في أداء العاملين كما يتَّضح من الجدول (10)، فإنَّ بعد الزبائن قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45,8%) من التباين في أداء العاملين اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأنَّ قيمة مستوى دلالة (t) المحسوبة أقلَّ من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فهو يمثل أكبر قيمة لإحصائية (t) وبالتالي أكبر تأثير.

ثم دخل بعد التعلم والنمو في المرتبة الثانية، حيث فسّر مع بعد الزبائن ما مقداره (49,8%) من التباين في أداء العاملين اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R^2)، وأنَّ قيمة مستوى الدلالة (t) المحسوبة أقلَّ من مستوى الدلالة (0,05) أي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة لقيمة (t) لكلا البعدين أقلَّ من مستوى الدلالة (0,05).

وقد تمَّ استبعاد كل من بعد العمليات الداخلية والبعد المالي من النموذج النهائي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (t) لِكِلَا البعدين يساوي (0,161) و(0,696) على الترتيب وهما أكبر من مستوى الدلالة للإدخال إلى النموذج (0,05) أي لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وبناءً عليه تمَّ اعتماد النموذج النهائي لمعادلة الانحدار لتأخذ الشكل التالي :

$$\text{أداء العاملين} = 0,317 \times \text{بعد الزبائن} + 0,184 \times \text{التعلم والنمو} + 1,793$$

IV. الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات:

- هناك اهتمام متوسط عموماً بفعالية وكفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي نجدها بشكل متفاوت، حيث أنَّها تُولي اهتماماً حسناً لبعد التعلم والنمو، في حين أنَّ الاهتمام بالأبعاد الأخرى كان متواضعاً وأقلَّها بعد الزبائن.
- مستوى أداء العاملين أعلى بقليل من المتوسط حيث يتميَّز العاملون بقدرتهم على أداء وظائفهم، بينما إبداعاتهم في أداء وظائفهم نجده يحتاج إلى دعم وتحسين.
- جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية لها أثر إيجابي في أداء العاملين.
- استطاعت المؤسسة أن تؤثر في أداء العاملين من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية، وقد ظهر ذلك عبر توظيف التعلم والنمو وكذا منظور الزبائن في تحسين أداء العاملين بدرجة أكبر من المنظور المالي والعمليات الداخلية.

2. التوصيات :

- تشجيع العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم وتقديم تحفيزات لهم بهذا الخصوص.
- تفويض السلطة بقدر أكبر من أجل تمكين العاملين من إصدار الأحكام واتخاذ القرارات الوظيفية التي هي تحت مسؤوليتهم.
- العمل على تحسين صورة إدارة الموارد البشرية في أذهان العاملين في المؤسسة.
- توفير بيئة عمل جيدة تضمن جودة الحياة الوظيفية للعاملين.
- تعزيز قيمة العمل الإنساني والخيري لدى العاملين لصالح المجتمع.
- نشر مفهوم الوقت من أجل الرفع من إنتاجية العاملين.
- اهتمام الرؤساء بالاقترحات التي يتقدم بها العاملون من أجل تحسين الأداء.

- ملاحق :

الجدول (01) : قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية	21	0.935
أداء العاملين	23	0.878
مجموع المتغيرات	44	0.944
الالتزام الوظيفي	3,2857	,68412
الإبداع في أداء الوظيفة	3,2159	,71689
أداء العاملين	3,2903	,51631

الجدول (02) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
التعلم والنمو	,77485	3,1270
العمليات الداخلية	,81910	2,9937
منظور الزبائن	,79021	2,9127
المنظور المالي	,76872	2,9492
بطاقة الأداء المتوازن للموارد	,69321	2,9956
القدرة على أداء الوظيفة	,56519	3,5556
الدقة في أداء الوظيفة	,67243	3,3429
إصدار الأحكام والقرارات	,75156	3,0516

الجدول (03) : اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية

	learn	oprat	custm	Finan	HRPERF
Kolmogor-Smirnov Z	1,156	1,118	1,131	1,280	1,291
Asymp. Sig. (2-tailed)	,138	,164	,155	,076	,071

الجدول (04) : اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين

	capacit	exact	decis	commit	Innov	EMPLPERF
Kolmo-Smirnov Z	,957	,854	,754	,668	1,001	,475
Asy. Sig. (2-tailed)	,319	,459	,620	,764	,269	,978

الجدول (06) : معاملات الانحدار لأثر العمليات الداخلية في أداء العاملين

Model	Unstandardized	Standar	t	Sig.
	B	Std.Err	Beta	
1 (Co)	2,019	,185	10,913	,000
oprat	,425	,060	,674	,7122

4544 R²=,7R=,6

الجدول (05) : معاملات الانحدار لأثر التعلم والنمو في أداء العاملين

Model	Unstandardized	Standar	t	Sig.
	B	Std.Err	Beta	
1 (Co)	2,011	,217	9,274	,000
learn	,409	,067	,614	6,073

R=,614 R²=,377

الجدول (08) : معاملات الانحدار لأثر البعد المالي في أداء العاملين

Model	Unstandardized	Standar	t	Sig.
	B	Std.Err	Beta	

الجدول (07) : معاملات الانحدار لأثر بعد الزبائن في أداء العاملين

Model	Unstandardized	Standar	t	Sig.
	B	StdErr	Beta	

1	(Co)	2,011	,217		9,274	,000	1	(Co)	2,002	,186		10,779	,000
	fin	,409	,067	,614	6,073	,000		Cust	,442	,062	,677	7,186	,000
R = ,482						R ² = ,232	R = ,677						R ² = ,458

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

أداء العاملين

Model	Unstandardized		Stand	t	Sig.	Model	Unstandardized		Standar	t		
	B	Std.Err	Beta				B	Std.Err	Beta			
1	(Const)	2,002	,186		10,779	,000	(Co)	1,735	,210		8,256	
	custm	,442	,062	,677	7,186	,000	HR	,519	,068	,697	7,596	
2	(Const)	1,793	,205		8,763	,000	PER					
	custm	,317	,083	,485	3,797	,000	F					
	learn	,184	,085	,276	2,162	,035	R = ,697					R ² =,478

المصدر: الجداول مُعدة بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

- الإحالات والمراجع :

- ¹ - محمد عبد الستار أحمد محمود (2017)، دراسة أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة : دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة كلية التجارة، القاهرة مصر.
- ² - J. Barton Cunningham, Jim Kempling (2011), **Promoting Organizational Fit in Strategic HRM: Applying the HR Scorecard in Public Service Organizations**, Public Personnel Management, 40 (3), pp 193-213.
- ³ - Jo Rhodes, Paul Walsh, Peter Lok, (2008), **Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management**, The International Journal of Human Resource Management, 19 (6).
- ⁴ - Gabčanová Iveta (2012), **Human Resources Key Performance Indicators**, Journal of Competitiveness, 4 (1), pp. 117-128.
- ⁵ - GARY Dessler (2013), **human resource management**, 13th edition, Pearson Education ,Inc, publishing as Prentice Hal, USA, P83.
- ⁶ - Soundview Executive Book Summaries, **THE HR SCORECARD**, On Line : <http://u.camdemmy.com/sysdata/doc/6/66a0d0004ae87eb8/pdf.pdf> 25/08/2019
- ⁷ - Soundview, Executive Book Summaries, **THE HR SCORECARD**, On Line: <http://u.camdemmy.com/sysdata/doc/6/66a0d0004ae87eb8/pdf.pdf> 25/08/2019.
- ⁸ - صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي (2016)، التوافق المهني وأثره في الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 39 (107)، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 117.
- ⁹ - Brian E. Becker, Mark A. Huselid & Dave Ulrich, **THE HR SCORECARD Linking People, Strategy and Performance**, On Line : <file:///C:/Users/SAMI/Downloads/HR%20Balance%20Score%20Card.pdf> 27/08/2019
- ¹⁰ - AGNES GITAHI, **HR BALANCED SCORCARD**, HR-Series-013-HR-Balanced-Scorecard-Presentation.pdf, 22/05/2018
- ¹¹ - Heidi Cardenas, **What Is an HR Score Card?** On Line : <https://yourbusiness.azcentral.com/hr-score-card-13366.html> 22/08/2019
- ¹² - محمد صبحي آقبيق، (2016)، إدارة رأس المال البشري، دار الفكر المعاصر، دمشق، ص 70.
- ¹³ - سناء جبيلات، (2019) الأداء البشري في منظمات الأعمال، عمان، ص 77.
- ¹⁴ - محفوظ أحمد جودة، (2015)، إدارة الموارد البشرية، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: ص 87، 88.
- ¹⁵ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 89.
- ¹⁶ - Tara Duggan , **How to Implement an HR Scorecard in a Business Organization as an HR Management Function**, On Line : <https://smallbusiness.chron.com/implement-hr-scorecard-business-organization-hr-management-function-11561.html> 23/08/2019
- ¹⁷ - حاتم بن صالح أبو الجداول، مرجع سابق، ص 403.

¹⁸- Mahmoud Reza Esmaeili, Ali Pirzad, Seyed Fardin Hosaini Motlagh (2014), **Characteristic, Prediction for personal Performance (Case study: Iran Khodro Company)**, Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, 43(6), p 189. On Line : http://sdh.yums.ac.ir/uploads/Characteristic_Prediction_for_personal.pdf 19/09/2016

¹⁹ - محمد قدري حسن (2015)، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 5.

²⁰ - أسامة خيري (2014)، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص 185.

²¹ - المرجع نفسه، ص 193.

²² - Mahmoud Reza Esmaeili, op-cit, p:188

²³ - رابوة حسن (2001)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 209.

²⁴ - International Society for Performance Improvement, **What is performance improvement ?**, On Line : www.ISPI.com 15/01/2016

²⁵ - Ibid

²⁶ - جون وارنر، راندي دي سايون (2011)، تنمية الموارد البشرية، الجزء الأول، ترجمة عبد المحسن نعياني، جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، ص 49.

²⁷ - مصعب عزوي، إدارة الأداء في إدارة الموارد البشرية، الرابط على الخط: <http://www.humanresourcesmagazine.net> 2016/09/13

²⁸ - محمد حافظ حجازي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 116.

²⁹ - سليمي ماس فرحات (2019)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، ص 129-131.

³⁰ - Sekran ,Uma (1993), **research methods for business**, 2nd edition , John wiley and sons, IN, New York, P253.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

سامي بن خيرة، باديس بوجلوه (2021)، أثر تطبيق الأداء المتوازن لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتقوت، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص 44-53.

تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

The impact of knowledge management on the performance of human resources

محمد حامدي^{1*}، خاطر طارق²

¹ جامعة باتنة 1، (الجزائر)

² جامعة باتنة 1، (الجزائر)

ملخص:

- هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة إدارة المعرفة وعمليتها في تحسين الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة، وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وتسعى المنظمة إلى الاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة بهدف تحسين كفاءة مواردها البشرية، وتطوير أدائهم، وتم التوصل للعديد من النتائج أهمها:
- عملية توليد المعرفة تساعد الأفراد على تطوير الثروة المعرفية للمنظمة، مما يحفزهم على اكتساب واستخدام معارف ضمنية جديدة، وينعكس على أدائهم.
 - تخزين المعرفة توفر جميع المعارف الضمنية والصريحة التي تبقى موثقة ومخزنة من أجل أن تستفيد منها الموارد البشرية.
 - تشارك المعرفة يساهم في الرفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية التشارك من خلال تنمية معارفهم، وقدراتهم ومهاراتهم في العمل وبصورة مستمرة.
 - تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية، وإنتاجية عالية للموارد البشرية في المنظمة.
- الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، الموارد البشرية.

تصنيف JEL: O15؛ D83.

Abstract:

The study aimed to know the contribution of knowledge management and its process in improving the job performance of human resources in the organization and the descriptive approach was used in the study, and the organization seeks to optimize the tacit and explicit knowledge in order to improve the efficiency of its human resources and develop their performance, and many results were reached, the most important of which are:

- The knowledge generation process helps individuals to develop the knowledge wealth of the organization, which motivates them to acquire and use new tacit knowledge, and this is reflected in their performance.
- Knowledge storage provides all implicit and explicit knowledge that remains documented and stored for the benefit of human resources.
- Knowledge sharing contributes to raising the competencies of individuals participating in the sharing process through the continuous development of their knowledge, abilities and skills at work.
- The application of knowledge management in the areas of performance leads to innovations and more effective methods, and high productivity of human resources in the organization.

Keywords: knowledge, knowledge management, performance, human resources.

Jel Classification Codes: O15 ؛ D83

I- مقدمة:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية. دخلت المعرفة كافة المجالات فأصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة بالإضافة لكون قيمة المنظمات الحديثة تكمن في الموجودات الغير مادية، الأمر الذي استلزم الاهتمام بإدارة المعرفة التي تعتبر من المناهج التي حاولت إلقاء الضوء على الجانب المتعلق بالمعرفة وكيفية تخزينها في ظل الزخم الكبير من المعلومات، ليصبح من السهل الوصول إليها واستغلالها، لأجل جعل المنظمات قادرة على التكيف مع التطورات والتعلم منها.

لكن وجود المعرفة وحدها غير كافية لنجاح المنظمات إذا كان أداء الموارد البشرية فيها غير فعال، لذلك وجب البحث عن عوامل لتحفيزهم وتوفير لهم الجو الملائم حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية بالإضافة إلى الحرص على التحسين المستمر لهذا الأداء من أجل تحديد نقاط القوة والعمل على تطويرها وتنميتها ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

I.1. إشكالية الدراسة:

تعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً، وتكتسب أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات، وتزداد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات كفاءة عالية للموارد البشرية في المنظمات.

لتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المنظمات، فإن دور المنظمة هو التركيز على الاستخدام الفعال لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق أهدافها، وتعزيز قدرات ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات. واعتماداً على ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية؟

I.2. أسباب اختيار الدراسة:

يعد تحسين أداء الموارد البشرية هدفاً رئيسياً لجميع المنظمات وذلك لتحسين المكانة التنافسية لهم خصوصاً في ظروف السوق الحالية والتي أصبحت المعلومات والمعرفة تحتل فيها أهمية كبيرة وضرورة ملحة.

I.3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعاً إدارياً مهماً وضرورياً لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في المنظمة، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المنظمات من تحقيق أهدافها عن طريق تحسين أداء أعمالها بصفة عامة وأداء كوادرها بصفة خاصة.

I.4. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهم عملياتها.
- التعرف على مفهوم أداء المورد البشري في المنظمة.
- تحليل العلاقة التأثير لعمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية.

I.5. منهج الدراسة:

للإجابة عن أسئلة إشكالية الموضوع وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يناسب طبيعة موضوع الدراسة.

II - مدخل للمعرفة و ادارة المعرفة

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها للموارد البشرية في المنظمة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة المتاحة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. المعرفة هي حصيلة الامتزاج أو خليط من التجارب، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمنظمات إلا أنها موجودة في عقول ذوي الخبرة من الموارد البشرية وهي عرضة للضياع في حالة خروجهم من المنظمة.

1.II. مفهوم المعرفة:

توجد العديد من المفاهيم للمعرفة واختلفت باختلاف المؤلفين فقد عرفها نوناكا (Nonaka) بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية.¹ وعرف بيتر دراكر المعرفة 1993 المعرفة على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء 23402 محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية² المعرفة أيضا هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر وتشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة أو بالإدارة أو بالعلوم والاقتصاد وكافة مناحي الحياة.³

ومما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها التكامل بين الخبرات والمهارات والمعلومات التي يكتسبها الفرد في مجال عمله في المنظمة.

2.II. انواع المعرفة:

يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين هما:

— **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحس والحكم الشخصية ويصعب وضعها في رموز وكلمات.

— **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة.⁴ والجدول 01 يوضح خصائص المعرفة الصريحة والضمنية.

3.II. مفهوم ادارة المعرفة:

الإدارة بشكل عام هي فن وحسن استغلال الموارد المتاحة والعمل بإتقان. وإدارة المعرفة هو علم يعتمد على قاعدة الخبرة في التعامل مع المواقف والمشاكل التي تواجه الموارد البشرية في العمل، وتضيف قيمة للمعلومات والمنظمة وتسعى لتحقيق أحسن أداء. يمكن القول بأن إدارة المعرفة كانت موجودة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، المؤلفين، وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوم جديد، وكاتب (Erik Sveiby) الذي بدأ عمله عام 1979 في صحيفة أسبوعية سويدية حيث أشار إلى ما يعرف بإدارة الأصول الغير ملموسة وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة، وقد ألف في ذلك كتاب والمعروف باسم (The Know How Company) كان ذلك عام 1986 والذي تعرض كيفية إدارة الشركات للمعرفة المتنامية، وقد أعقب هذا الكتاب كتاب آخر حول رأس المال المعرفي عام 1989.⁵

أما ادارة المعرفة فقد عرفها wiig على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.⁶ وعرفها سكايرم وهو أحد أبرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة بأنها إدارة نظامية واضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وتتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفه تعاونية يمكن تقاسمها بشكل حلي من خلال المنظمة.⁷

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها استراتيجية متعمقة ومنهجية لتحسين البحث عن المعارف وتخزينها وتنظيمها وتوصيلها لتحسين أداء الموظفين والقدرة التنافسية للمنظمات.⁸

مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها الإدارة التي تسمح باكتساب وتوليد ونشر وتخزين وتطبيق المعرفة الموجودة في المنظمة لتحسين أداء الموظفين.

III- عمليات إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تعبر على مجموع العمليات التي تخص تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها والحفاظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق.

- **تشخيص المعرفة:** عملية التشخيص تعني تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.⁹
 - **توليد المعرفة:** تعني اكتساب، واستحواذ على المعرفة، فالابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.¹⁰
 - **خزن المعرفة:** عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، ويجب الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية وتخزينها عن طريق التدريب والحوار.¹¹
 - **مشاركة المعرفة:** المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.¹²
 - **تطبيق المعرفة:** إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة.¹³
- أن عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لا تتم بالمصادفة، بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها، وسيتم تمثيل هذه العمليات من خلال الشكل رقم 01.

IV- مفهوم ومحددات أداء الموارد البشرية:

احتل أداء الموارد البشرية مكانة مهمة وأساسية في المنظمة فهو المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد وبالتالي فعالية المنظمة، لأن نجاح أي منظمة متوقف على كفاءة افرادها ومدى أدائهم لوظائفهم بكل دقة.

IV. 1. مفهوم أداء الموارد البشرية:

يعد أداء الموارد البشرية مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمنظمات المعاصرة كونه العصب الأساسي للنجاح وتحقيق الأهداف حيث نجد المنظمات تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء الموارد البشرية فيها. وبالرغم من تعدد الدراسات حول الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له وهذا راجع إلى لاختلاف المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل قياسه وتقييمه.

وقد عرف الأداء الوظيفي للموارد البشرية على أنه الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج ولأجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للمنظمة خلال الفترة المدروسة.¹⁴

وكذلك يعبر الأداء الوظيفي عن أثر جهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.¹⁵

وعرف الأداء الوظيفي للموارد البشرية أيضا من عدة جوانب هي الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل والاتجاهات والولاء للرؤساء والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل، والقدرة على الابتكار.¹⁶

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹⁷

يعرف الأداء الوظيفي من الناحية الإدارية بأنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض اداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة بينهما.¹⁸

وأما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ومعنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر اليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.¹⁹ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الأداء الوظيفي هو ما درجة كفاءة الموارد البشرية أثناء قيامهم بعملهم من أجل تحقيق متطلبات الوظائف التي يعملون بها.

IV. 2. أبعاد أداء الموارد البشرية:

هناك من يرى بأن أبعاد أداء الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- كمية الجهد المبذول (The Amount Of Effort): وتعبّر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها المورد البشري في العمل من خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته من خلال فترة معينة ومعبّرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- نوعية الجهد المبذول (The Quality Of Effort): وتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء وكميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة خلو أداء المورد البشري من الأخطاء.
- نمط الأداء (Pattern Of Performance): ويقصد به السلوك أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه المورد البشري في أداء حركات وأنشطة معينة²⁰ أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة.
- المثابرة والثوق (Perseverance And Trust): وتتضمن الجدية في العمل، وقدرة المورد البشري على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

IV. 3. محددات أداء الموارد البشرية:

يمكن ذكر أهم محددات أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

- الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول المورد البشري على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته، حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب. وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه وتنشطه وعوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو من محددات الأداء سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.²¹

- **القدرات:** وتعني تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية، كالقدرة على التحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها للمورد البشري في أداء مهامه.
- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد المورد البشري أنه من الضروري توجيه جهده في العمل من خلاله. بمعنى أن أداء الفرد يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تشكل للمورد جراء عمله أو وظيفته.

V- تأثير عمليات إدارة المعرفة على الاداء الوظيفي للموارد البشرية:

إن نجاح المنظمة يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية فيها، لذلك تسعى دائما إلى تحسين مستويات أداء عاملها من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية كما يقوم كل مدير وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مرؤوسيه من أجل منح الحوافز وتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تحسين أدائهم، وهناك عدة طرق تؤدي إلى تحسين الأداء من بينها إدارة المعرفة التي تقوم على توليد معرفة جديدة، وتخزين المعرفة وتشاركها بين الأفراد بالإضافة إلى تطبيقها على أرض الواقع.

1.V. مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية:

الموارد البشرية هم أعظم الموجودات في المنظمة فان الأهمية تقتضي استقطاب من تتوافر فيهم القدرات والمهارات المتميزة لتكون المنظمة رائدة، وأن تحافظ على هؤلاء المتميزين وتدعم عملية التدريب والتحفيز وإثارة الدافعية لديهم.²²

كما تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الموارد البشرية على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم تخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة الضمنية غير صريحة إلى أشكال من المعرفة الصريحة. أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مع العلم أن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما عملية توليد المعرفة فهي الأخرى تساعد الأفراد على صنع المعرفة، وتتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.²³ وتلعب دورا كبيرا في تطوير الثروة المعرفية للمنظمة، مما يسهل ويحفز على اكتساب واستخدام المعرفة الضمنية الجديدة، وينعكس على أداء الموارد البشرية.²⁴

2.V. مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية:

إن توليد المعارف في المنظمة وتطوير الموارد البشرية لمعارفهم من شأنه أن يحسن أدائهم فخرج بعض العاملين ذو الكفاءة قد يحدث خسارة للمنظمة لا يمكن تفاديها إلا إذا احتفظت بمعارفهم، وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لابد أن تكون للمنظمة ذاكرة تنظيمية تواجه بما خطر تسرب الموارد البشرية وتوثق من خلالها معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت ومتاحة ويمكن أن يستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية هو استفادة بقية العاملين من المخزون المعرفي. والذاكرة التنظيمية من شأنها أن توفر قاعدة معرفية في المنظمة، فقد تحتوي على جميع المعارف الضمنية والتصريحية، ومعارف التي تبقى موثقة ومخزنة من أجل أن يستفيد منها الموارد البشرية ويستعملوها كقاعدة لينطلقوا منها في تطوير أبحاث جديدة، وكل هذا من شأنه أن يحسن من أدائهم.²⁵ فالمعرفة المخزنة لم تعد فقط ملائمة في حالات معينة ولكن أيضا تمثل أهمية استراتيجية للمنظمة.

3.V. مساهمة تشارك المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية:

يعني تشارك المعرفة التفاعل بين أكثر من فرد في العمل والتي تعكس العمل الجماعي بين الموارد البشرية في المنظمة وتجعل من تشارك المعرفة عامل مهم في التأثير على أداء العاملين والتطوير التنظيمي، وهذا راجع لكون أن:

- تشارك المعرفة يتعلق بسلوك الموارد البشرية، فيجب دراسته من جانب الاداء، ومخرجات تشارك المعرفة يساهم في تحقيقها العامل في المنظمة نتيجة تنمية وتطوير معارفه وكفاءاته، والتي تتمثل في المعارف الجديدة والابتكارات التي تساهم في رفع الأداء.
- الفوائد المحققة من تشارك المعرفة عادة تتحقق على مستوى فردي، فعلى إدارة المعرفة توفير الفرص أمام الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم من خلال العمل الجماعي.
- تشارك المعرفة يساهم في تحسين مستوى الأداء كون أن المعارف المشاركة بين الموارد البشرية لا تفيد فقط المنظمة، ولكنها كذلك ترفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية تشارك المعرفة من خلال تنمية معارفهم، وقدراتهم ومهاراتهم في العمل بصورة مستمرة.²⁶
- التشارك المعرفي هو سد لحالات ضعف الاداء التنظيمي، والغاية منه أن تستطيع المنظمات الوصول إلى أفضل الممارسات عندما تدرك كيف يمكن لها أن تصبح أكثر قدرة على معرفة ما يعرفه الموارد البشرية لديها، ومن ثم مشاركة ما يعرفونه.
- التشارك المعرفي مهم فهو يساعد على تعزيز الأداء، وتقليل جهود التعلم فبتشجيع ثقافة التشارك المعرفي داخل المنظمة، وتغيير اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية لتشجيع الرغبة في التشارك المعرفي، يمكن أن يؤدي كل ذلك إلى خلق الفرص لتعظيم قدرة المنظمة على تلبية حاجاتها، كما يمكنها من تعزيز الإبداع.²⁷

4.V. مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية:

تتمثل مساهمة تطبيق المعرفة في أداء الموارد البشرية في النقاط التالية:

- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالبحث عن المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تطبق تلك المعارف على العمليات يحسن من أداء المنظمة.
- إن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية، كما أن تحقيق الإنتاجية العالية للموارد البشرية معناه الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات.
- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار وتقديم أشياء مبتكرة وزيادة الوعي الثقافي لدى الموارد البشرية.²⁸
- وبناء على ما سبق تساعد إدارة المعرفة على تشجيع الموارد البشرية في المنظمة على التعلم، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال نشاطها ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها.²⁹

VI- الخلاصة:

- التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات أجبرتها لعمل حلول وتحولات أساسية لذا تعتبر المعرفة من أهم المصادر التي تمتلكها المنظمة وأحد أهم العوامل النجاح، وكذلك لتحقيق أهدافها وإدارة المعرفة أيضا تعزز من كفاءة الموارد البشرية وتزيد من إنتاجيتها وجودة أدائها، وتتطلب مزيداً من الاهتمام بالعنصر البشري والجوانب المختلفة في المنظمة وخاصة الخبرة والمعرفة الضمنية الكامنة داخل عقول الموظفين. وحيث أن المعرفة تعتبر من الأصول الجوهرية للمنظمات، لذا تعتبر إدارة المعرفة أكثر من مجرد تخزين ومعالجة للبيانات، بل إنها عمليات تتطلب الالتزام لتوليد ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة عبر المستويات المختلفة للمنظمة.
- لقد تبين مما سبق أن لإدارة المعرفة دورا كبيرا وأهمية واضحة على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية لذلك زاد الاهتمام بها، بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، بإضافة إلى أنها تساعد الموارد البشرية في مواجهة مشاكل العمل اليومية، وتجعلهم قادرين بفعالية أكثر على أداء أعمالهم ومتحفيين لأداء أفضل، وفي ضوء ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تعتبر المعرفة أهم مقومات نجاح المنظمات وقدرتها على اللحاق بأحدث التطورات والحفاظ على قدرتها التنافسية.

- تعتمد إدارة المعرفة على عملياتها الأساسية من تشخيص للمعرفة الموجودة داخل المنظمة والتعرف على مصادرها من أجل توليدها ثم تخزينها على أساس معرفة صريحة وضمنية بغية تشركها بين العمال وتطبيقها لاستفادة منها في اتخاذ القرارات بما يخدم أهداف المنظمة.
- إن إدارة المعرفة حققت للمنظمات قيمة مضافة، وأدت إلى تطوير حلول لمختلف المشاكل، كما أنها ضرورية للبقاء والحفاظ على الأداء.
- يتم التأثير على أداء الموارد البشرية من خلال إدارة المعرفة ويكون ذلك عن طريق تعلم العاملين وتطوير أدائهم.
- عملية توليد المعرفة تساعد الأفراد على تطوير الثروة المعرفية للمنظمة، مما يحفزهم على اكتساب واستخدام معارف ضمنية جديدة، وينعكس على أدائهم.
- تخزين المعرفة توفر جميع المعارف الضمنية والتصريحية التي تبقى موثقة ومخزنة من أجل أن تستفيد منها الموارد البشرية.
- تشارك المعرفة يساهم في الرفع من كفاءات الأفراد المشاركين في عملية التشارك من خلال تنمية معارفهم، وقدراتهم ومهاراتهم في العمل وبصورة مستمرة.
- تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية، وإنتاجية عالية للموارد البشرية في المنظمة.
- في إطار النتائج سابقة الذكر يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يتوجب على المنظمة الاهتمام بالجانب المعرفي وخاصة فيما يخص المعرفة الضمنية التي يتم استخلاصها من تجارب الأفراد والاستفادة منها في المنظمة.
- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والجماعي للموارد البشرية في المنظمة.
- استغلال طاقات ومعارف الموارد البشرية في المنظمة والعمل على البحث عليها وتوليدها وتخزينها وتشاركها وتطبيقها لتطوير كفاءة العاملين وتشجيعهم على تقديم أفضل أداء.
- مشاركة المنظمات في اللقاءات العلمية والمؤتمرات التي تجرى حول المعرفة وإدارتها وتطوير أداء الموارد البشرية.
- تنمية بيئة عمل تشجع الموارد البشرية على تبادل الأفكار والمعارف وتنظيم لقاءات عملية بهدف توضيح أهمية إدارة المعرفة ومختلف عملياتها في المنظمة.
- جعل عملية تطوير المعرفة مستمرة داخل المنظمة وليست ظرفية واعطاءها بعد استراتيجي.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

- ملاحق :

الجدول 1: خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

خصائص المعرفة الظاهرة (الصريحة)	خصائص المعرفة الضمنية
- قدرتها على الانتشار والتوالد ولنمو والاكتساب في داخل المنظمة. - القدرة على تعليمها وتدوينها. - القدرة على تنظيمها وتصنيفها. - القدرة على تفسير الرؤية الى رسالة موجهة ودليل عملياني. - تحويل المعرفة الى منتجات وخدمات وعمليات.	- القدرة على التأقلم والتكيف والتعامل مع كل جديد والحالات النادرة. - القدرة على التشارك وتقاسم الرؤية ونقل الثقافة من خلال تدريب وتعليم الأفراد. - تحويل المعرفة المكتسبة والخبرة من شخص لأخر ووجهها لوجه.

Source :Kimiz Dalkhir. (2005), **Knowledge Management in theory and practice**, Elsevier Butterworth Heinemann, USA, P8.

شكل 1: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 26.

الإحالات والمراجع:

- ¹ جمال يوسف بدير، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية، عمان، ص 34.
- ² ليث عبد الله القهيوي، (2013)، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 15.
- ³ نور الدين عصام، (2009)، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 13.
- ⁴ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 34.
- ⁵ تركية بنت ممدوح قاري، (2007)، إدارة المعرفة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير، كلية التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 75.
- ⁶ عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 32.
- ⁷ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 41.
- ⁸ Bryan Bergerron, (2003), **Essentials Of Knowledge Management**, John Wiley & sons inc, United States, P6.
- ⁹ صلاح الدين الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 26.
- ¹⁰ حسين عجلاان حسن، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 28.
- ¹¹ علي عبد الله، بوسهوه نذير، (2010)، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، ص 09.
- ¹² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 76.
- ¹³ المرجع نفسه، ص 78.
- ¹⁴ عبد الملك مزهود، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 93.
- ¹⁵ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 18.
- ¹⁶ محمد احمد الطراونة (2002)، إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، المجلد 17، العدد 1، مجلة مؤقتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ص 76.
- ¹⁷ عبد الملك مزهود، مرجع سابق، ص 87-88.
- ¹⁸ بدوي احمد زكي، (1982)، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، ص 12.
- ¹⁹ حسن راوية، (2000)، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، ص 210.
- ²⁰ بوحارة هناء، (2012)، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولايي عنابة والطارف، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ص 99-100.
- ²¹ إبراهيم محمد المحاسنة، (2013)، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص 113.
- ²² بدروني هدى، (2011)، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداؤها، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، 13-14، ص 11.
- ²³ محمد زرقون والحاج عراب، (2014)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر، ص 130.
- ²⁴ صبري محمد عون ماضي، (2011)، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 92.
- ²⁵ صباح ترغيني، (2011)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2011، ص 90-95.
- ²⁶ حسين طيب بورغدة وناريمان بشير دريس، (2015)، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 4، ص 10.

- ²⁷ احمد كريم جاسم ووثام وهاب الياسري، (2017)، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 113، ص 68.
- ²⁸ زيني فريدة (2011)، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، ص 8.
- ²⁹ علي عبد الله، بوسهوة نذير، مرجع سابق، ص 13.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد حامدي، خاطر طارق (2021)، تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 60-69.

إدارة المعرفة كتوجه حديث في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسات

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت

Knowledge management as a modern orientation in human resource learning in institutions

Case study: Algeria Telecom Corporation for telephone

طرفة محمد^{1*}، بوكريف زهير²

¹ جامعة البليدة 2- لونيسي علي، (الجزائر)

² جامعة البليدة 2- لونيسي علي، (الجزائر)

ملخص:

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة كتوجه حديث في تعلم الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص مغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى تؤمن بإدارة المعرفة كتوجه حديث على معظم مصالحها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية بمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاح: معرفة؛ إدارة معرفة؛ مورد بشري؛ تعلم.

تصنيف JEL: D83؛ O15

Abstract:

The study aimed to test the relationship between the application of knowledge management as an intellectual approach, and the development of administrative creativity in the Algerian institution "Algerie Telecomme". In order to achieve the objectives of this study, we distributed a questionnaire designed to check the variables of the study

- The Algerian Communication Foundation adopts a belief in managing knowledge as a modern approach Most of its interests.
- There are differences on the statistical indication, between knowledge management (Knowledge management processes) and the human resource learning at the institution in question.

Keywords: Knowledge؛ Knowledge Management؛ Human Resource؛ Learning

Jel Classification Codes: D83؛ O15

I- تمهيد:

يرى كل من المفكرين (Changyu Wang, Jinming Mei and Jiaojiao Feng, 2020) أن العالم الحالي تزداد فيه عولمة، حيث تتقدم المنافسة بخطى متسارعة وتصبح المعرفة مورداً تنافسياً واحداً للأفراد والمنظمات على السواء،¹ ومن منظور المفكر (Ovidiu-Iliuta Dobre, 2012) أنه لا تتحقق الميزة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة (knowledge-based economy (KBE)) من خلال دمج رأس المال والعمالة والمواد، ولكن تتحقق من خلال قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الديناميكية، وذلك بتوليد وتطبيق المعارف الجديدة، أيضاً تحتاج منظمات اقتصاد المعرفة إلى تطوير الموارد البشرية بالكفاءات المختلفة والمواقف بالمقارنة مع البيئة التقليدية، ولذلك وجب على هؤلاء الموارد البشرية التدريب وتطوير باستخدام مقاربات جديدة.² أيضاً و في نفس السياق يرى (Lupsa Dana & Constantin Sanda, 2007) أن الاقتصاد القائم على المعرفة معناه توليد واستغلال المعرفة كما هي مجسدة في البشر (رأس المال البشري).³

يرى المفكر (Frank Blackler, 1995) أن المعرفة أصبحت إحدى سمات الرئيسية لمجتمعات ما بعد الصناعة،⁴ كما أشار (M. Hamdy Elwany and Zaki Mahrous, 2016) أن سرعة التوسع في الأسواق والمنافسة الشرسية والطلب المتكرر للمعرفة في المنظمة، وقد أصبحت المعرفة من الأصول الاستراتيجية الرئيسية، وأنها واحدة من أهم المزايا التنافسية، كما أن بالمعرفة تصبح منظمة أكثر قدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، والموظفين والعملاء والأطراف الأخرى التي يتفاعل معها،⁵ وفي نفس السياق أشار المفكر (Chiu-Ping Hsu, 2015) أن المعرفة تعتبر ميزة تنافسية ومورد حاسم في الاقتصاد القائم على المعرفة، كما يمكن أن تنشر عن طريق نقل المعلومات والخبرات، أو من خلال التبادلات والتفاعلات بين أعضاء داخل مجتمع، مما يسهل تراكم المعرفة،⁶ أيضاً وفي نفس السياق ومن منظور كل من (Hamid Rahimi et al., 2011) أن المنظمات تدرك في الاقتصاد الحالي أن المعرفة كمورد اقتصادي أساسي، وذلك تعتبر المعرفة أمر هام للحفاظ على ميزة تنافسية، وغني عن القول أن المنظمات يجب عليها أن تملك الحق في امتلاك المعرفة،⁷ ويرى (Mojca Gornjak, 2014) أنه من بين الأوائل المفكرين من وضعوا نظرية خلق المعرفة في منظمة هما (Nonaka and Takeuchi, 1995) وكان ذلك خلال التسعينات حيث يؤكد أن المعرفة يتم إنشاؤها بواسطة الأفراد (المورد البشري)، حيث يتم خلق المعرفة من خلال التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية والصريحة.⁸

وحسب كل من المفكر (Shu-Hsien Liao et al., 2012) أنه من منظور قائم على المعرفة أن المعرفة هي أساس التعلم، كما أن المؤسسة لا يمكن أن تتنافس مع الآخرين في هذه بيئة متغيرة إذا كانت تفتقر إلى المعرفة الكافية والقدرة على التجديد، ولذلك يمثل التعلم التنظيمي مزيجاً من جميع العمليات المتصلة بالمعرفة، بما في ذلك توليد المعارف وصقل المعارف وتعزيز المعارف ونشر المعرفة.⁹

I.1- إشكالية الدراسة:

حسب (Mohd Sazili Shahibi et al., 2016) أن العالم يتحرك نحو "الاقتصاد القائم على المعرفة"، ويرى أن المعرفة مهمة جداً لأنها واحدة من الأصول التنظيمية التي يجب أن تشعر بالقلق إزاءها جميع المنظمات، كما أن الاقتصاد العالمي اليوم يعتبر المعرفة كمورد استراتيجي وتنافسي رئيسي من قبل المنظمات، وأن الإدارة الفعالة للمعرفة الفردية داخل مكان العمل قد أصبح حاسماً لنجاح الأعمال التجارية،¹⁰ وأشار (Ovidiu-Iliuta Dobre, 2012) أن العالم تسيطر عليه تأثيرات الإنترنت وعولمة الأعمال التجارية، حيث أصبح الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة القاطرة الكبيرة للاقتصادات الوطنية، والمنظمات، كما أصبح للمعرفة دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة، ومن هنا ينبغي على الموظفين التعلم بطريقة سريعة حتى تتكيف مع تحديات جديدة، واكتساب المهارات التقنية، فضلاً عن خلق وتقاسم المعرفة والابتكار بشكل مستمر.¹¹ ومن هنا تدور إشكالية هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن لإدارة المعرفة التأثير على تعلم الموارد البشرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية المعرفة؟
- ما معنى إدارة المعرفة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعليم الموارد البشرية؟

2.I- فرضيات الدراسة:

نتيجة للأسئلة المطروحة آنفاً يمكننا الاعتماد في هذه الدراسة على الفرضية الإحصائية الرئيسية والتي يمكن صياغتها على النحو

التالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية

3.I- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في القيمة المضافة التي تقدمها إدارة المعرفة لوظيفة تعلم الموارد البشرية وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في خلق المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وأخيراً تطبيق المعرفة كل هذا يدفع بالموارد البشرية إلى تحسين أدائها وكذا تحقيق أهدافها.

4.I- أهداف الدراسة:

- استعراض مفاهيم حول إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، والتعلم التنظيمي.
- إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تطوير تعلم الموارد البشرية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية.

5.I- الدراسات السابقة:

تم اختيار بعض الدراسات السابقة للمؤلف الدكتور طرفة محمد منها: مقالات، مداخلات وطنية ودولية، أطروحة دكتوراه، والتي تندرج ضمن مشروع كتاب حول موضوع: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، وكذا دراسات أخرى لمؤلفين آخرين.

1- دراسة (طرفة محمد، بومدين يوسف، ديسمبر 2016)، بعنوان: أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية -دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-ولاية عين الدفلى، يمكن الاطلاع على المقال في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي المجلد 1، العدد 1/28، 2016.

استهدفت الدراسة اختبار أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانة التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (75) موظفاً وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (66) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استثمار في تكنولوجيا المعلومات على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر استثمار في إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.
- وجود أثر الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المعرفة على رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

2- دراسة (طرفة محمد، بومدين يوسف، جانفي 2018)، بعنوان: إدارة المعرفة كمقاربة فكرية في تطوير الإبداع الإداري-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-، يمكن الاطلاع على المقال في مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد 14، 2018.

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة كمقاربة فكرية وتطوير الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (70) موظفاً وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (59) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى تطبيق مقاربة إدارة المعرفة على معظم المصالح والأقسام الإدارية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) وتطوير الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر.

3- دراسة (طرفة محمد، بومدين يوسف، نوفمبر 2018)، بعنوان: اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة على تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت لولاية عين الدفلى-الجزائر-، خلال المؤتمر العلمي السنوي (الدورة السابعة)، وبالتعاون ما بين الأمانة العامة للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي واتحاد مجالس البحث العلمي العربية وجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان -الجزائر- تحت عنوان: **العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي**، خلال الفترة 14-15 نوفمبر 2018.

استهدفت الدراسة اختبار أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعرفة على تنمية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (65) موظفاً وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (61) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة (عمليات إدارة المعرفة) وتطوير إدارة الموارد البشرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الموارد البشرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تكنولوجيا المعرفة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

4- دراسة (طرفة محمد، بومدين يوسف، أبريل 2018)، بعنوان: نظام إدارة المعرفة كعامل من عوامل تنمية الموارد البشرية: نحو نموذج تميز، خلال المؤتمر الدولي حول: أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بجامعة البلديّة 2، الجزائر، يومي 09 و10 أبريل 2018.

استهدف هذه الدراسة القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع وعمليات (المعرفة، وإدارة المعرفة، تنمية الموارد البشرية)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية) في بلورة ابعاد المنهجية التي ترمي الى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة إدارة المعرفة تنمية الموارد البشرية في المنظمات"

5- دراسة (طرفة محمد، قميحة فيصل، تقار احمد، أكتوبر 2019)، بعنوان: حتمية الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية من منظور إدارة المعرفة كمقاربة فكرية -دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت لولاية عين الدفلى-الجزائر-، خلال الملتقى الدولي حول: **تطبيقات الادارة الحديثة كتوجه استراتيجي لبناء منظمة أعمال متميزة**، بجامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل -الجزائر- خلال الفترة 22-23 أكتوبر 2019.

استهدفت الدراسة اختبار أثر الاستثمار في إدارة المعرفة على تطوير الكفاءات البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة مكونة من (61) موظفاً وموظفة يعملون في وكالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة ووظيفة تعليم وتدريب الموارد البشرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية.

6- دراسة (طرفة محمد، بومدين يوسف، فيفري 2019)، بعنوان: استعراض أدبيات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد، خلال المؤتمر الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي (دراسة تجارب)، بجامعة البليدة2، الجزائر، يومي 20 و 21 فيفري 2019.

استهدفت هذه الدراسة القيام ببلورة إطار فكري حول مفاهيم (المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، المقاربة المبنية على الموارد، الميزة التنافسية)، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية) في بلورة ابعاد المنهجية التي ترمي الى تحقيق أهداف الدراسة عموماً، وهدفها الرئيس والمجسد في "تشخيص العلاقة إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية من منظور المقاربة المبنية على الموارد.

7- دراسة (طرفة محمد، 2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وأثره على إدارة الموارد البشرية-دراسة حالة: المديرية المركزية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس-، يمكن الاطلاع على الأطروحة على مستوى المكتبة المركزية لجامعة الجزائر3 أو على موقع الإلكتروني للبوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات Portail National de Signalement des thèses.

استهدفت الدراسة اختبار أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (المديرية المركزية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس، باب زوار، الجزائر)، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع استبانة مصممة ومحكمة لفحص متغيرات الدراسة، على عينة مكونة من (200) موظفاً وموظفة بغض نظر عن رتبهم في المؤسسة (موظفين عاديين، رؤساء الفواصل أو الأقسام، رؤساء المكاتب، رؤساء الدوائر، نواب المديرين أو مدراء مديريات) يعملون بالمديرية المركزية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (180)، وبعد معاينة هذه الاستبانات تبين أن الصالحة منها للتحليل هي (165) استبانة، وبعد تحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية (وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وظيفة توظيف الموارد البشرية، وظيفة تعليم وتكوين الموارد البشرية، وظيفة تحفيز الموارد البشرية، وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية)، وبالتفصيل في هذه العلاقة يمكن أن نميز ما يلي:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووظيفة تخطيط الموارد البشرية.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووظيفة توظيف الموارد البشرية.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووظيفة تعليم وتدريب الموارد البشرية.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووظيفة تحفيز الموارد البشرية.

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية أي وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ووظيفة تقييم أداء الموارد البشرية.

8- دراسة (عبد الحافظ، 2008): أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في مصر والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة كما سعت الدراسة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي المصري، اعتمدت الدراسة عمليات (التشخيص، التحديد، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) لقياس إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك الكثير من الفوائد التي حققتها الجامعة المعاصرة من إدارتها للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي وتحقيق قيمة مضافة عالية.

9 -دراسة (Michel & Nouri, 2007):**(Developing competitive Advantage through Knowledge management and Intellectual capital)**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه ميزة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي، إذ تناول نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفة وهذه العوامل هي معرفة العنصر البشري ونموه، معلومات السوق، التحالفات الاستراتيجية، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار، المعلوماتية. توصلت الدراسة إلى إن جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعد معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الاستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة.

10 -دراسة (Aino: 2005) (How to generate intellectual capital):

هدفت الدراسة إلى أنه يجب التعامل مع عنصر المعرفة كأصل مهم والتعرف على أهميتها في عمليات التحكم المؤسسي للشركات ويجب التركيز عليها لأنها تعد من أهم عناصر تحقيق أهداف الحاكمة للشركات وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أنه يجب أن تمتلك الشركات هذا العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها في الأسواق العالمية وكذلك يجب أن يفهم كيفية تجديدها في كل زمان ومكان وإن توضح الاستراتيجيات الخاصة للإسهام في تحقيق أهداف الحاكمة المؤسسية.

II - استعراض أدبيات إدارة المعرفة:

كشف (Imran Ali et al., 2018) أن المنظمات الناجحة هي التي تستثمر وباستمرار في التعلم واكتساب المعارف الجديدة كوسيلة لتحسين أداء الأعمال والحفاظ على الميزة التنافسية.¹² ومن منظور (James S. Denford, 2013) أن المعرفة هي مورد رئيسي غير ملموس وهي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية المستدامة، ولا يتمثل فقط دور الشركة في الحصول على مجموعة متنوعة من الموارد والقدرات فحسب، بل في تطوير معارفها التنظيمية لتحقيق الميزة تنافسية المستدامة، وتمثل المهمة الرئيسية للإدارة بعد ذلك في وضع ووضع الإجراءات اللازمة لإدماج هذه المعارف، وتستند النظرية القائمة على المعرفة إلى افتراض أن المزايا القائمة على الموارد والقدرات مستمدة من الوصول المتفوق إلى المعارف المتخصصة وإدماجها، حيث يقوم الأفراد بخلق المعارف والاحتفاظ بها، ولكن يمكن أن تصبح هذه المعارف جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، كما يمكن اعتبار هذه المنظمات مجتمعات اجتماعية تتحول فيها الخبرات والمعارف الفردية والاجتماعية إلى منتجات وخدمات قيمة، وبالتالي، يمكن النظر إلى الشركات على أنها حزم من المعارف، حيث تكون المعرفة أحد الأصول التي تشكل مصدر للميزة التنافسية، وتوجد عمليتان للمعرفة في الشركات المرتبطة بتجميع المعارف هما خلق ونقل المعرفة،¹³ أيضاً وفي نفس السياق يرى المفكر (Carla Curado, 2006) أن المقاربة المبنية على المعرفة KBV هي مكمل للمقاربة المبنية على الموارد، وفي هذا السياق الأصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، كما ترى المقاربة المبنية على المعرفة KBV أن المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما أن هذه الأخيرة تتسم بميزة خاصة لضمان تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأيضاً يصعب تقليدها فهي أساس للتمييز المستدام.¹⁴

II. 1- مفهوم المعرفة:

يرى كل من (Changyu Wang, Jinming Mei and Jiaojiao Feng, 2020) أنه من المسلم به أن المعرفة مورد متميز، يمكن أن يساعد أي منظمة على الحفاظ على ميزتها التنافسية،¹⁵ أيضا يرى كل من المفكرين (Inga Lapiņa et al., 2014) أن المعرفة أصبحت الميزة التنافسية المباشرة للمؤسسات، أو أنها بالتأكيد أفضل الموارد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يتم تعريف المعرفة كالقدرة على الحفاظ على تنسيق نشر الأصول والقدرات بطريقة تساعد الشركات لتحقيق أهدافها.¹⁶

أشار (Arwa Yousuf Al-Aama, 2014) أن المعرفة هي التي تراكمت من خلال التجربة أو الاتصالات أو الاستدلال، وهي تعتبر واحدة من أهم الأصول في منظمة،¹⁷ وفي نفس السياق يرى (William R. King, 2009) أن المعرفة غالباً ما تعرف بأنها "اعتقاد شخصي له ما يبرره".¹⁸ ويضيف المفكرين (Dalia Simion & Daniel Toba, 2014) أن الانتشار السريع للمعرفة سوف تعمل على تقليل الفجوات الزمنية والمكانية في الأنشطة البشرية وهذه العملية سوف تؤثر على المجتمع البشري في جميع جوانبها: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الثقافية.¹⁹

II. 2- أصناف المعرفة:

صنف الباحثين (Nonaka & Takeuchi, 1995) المعرفة إلى صنفين أساسيين وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، كذلك يوجد تصنيفات أخرى إلا أن معظم المفكرين يميلون إلى هذا التصنيف.²⁰

إذ يرى (Yudho Giri Sucahyo et al., 2016) أن المعرفة الصريحة هي المعارف المكتوبة والموثقة في شكل الكتب والمجلات، وكتيبات، وقواعد البيانات وما إلى ذلك.²¹

أما المعرفة الضمنية فيرى (Lianying Zhang and Xi Chen, 2016) أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي يصعب إرسالها وتقليدها، وأنها ذاتية وعميقة في جذور الأفراد وتمثل في الإجراءات، المهارات والالتزامات، والمثل العليا، والقيم والمشاعر.²² وفي نفس السياق شبه الخبير الاقتصادي والفيلسوف (Michael Polanyi) المعرفة الظاهرة والضمنية بـ (الجلب الجليدي Iceberg).²³

كما هو موضح في الشكل رقم (01):

II. 3- إدارة المعرفة: Knowledge Management (KM)

يرى (Yudho G. S. et al., 2016) بأنها عملية منتظمة لاكتشاف وتحديد، وجمع، ومشاركة وتواصل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء من أفراد المنظمة، وذلك لأنه يمكن الاستفادة بشكل فعال ومثمر من المعرفة لإنهاء المهام الخاصة بالأفراد، وتحسين معارف المنظمة،²⁴ أيضاً أشار إليها كل من (Nonaka & Takeuchi, 1995) بأنها العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الأمثل للمعرفة وتكوينها.²⁵

وأشار (بسمان فيصل محجوب، 2004) إلى أن إدارة المعرفة تعد منهجاً للارتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك استثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها، وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها.²⁶ والأصل في إدارة المعرفة (KM) هو المشاركة أي إشراك العاملين والموظفين في إدارات وأقسام وسلاسل المؤسسات والشركات في تقاسم (Sharing) المعارف المتجددة التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح في أنشطتها لتحقيق المزيد من الأرباح، فهذه الأرباح تنعكس في النهاية بشكل إيجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية اقتصادياً واجتماعياً وسيكولوجياً. إلا أن عملية تقاسم المعلومات والمعارف تحتاج إلى بيئات وأجواء يتميز العمل فيها بالشفافية (Transparency) والانتماء والولاء (Loyalty) والتعلم (Learning) وروحانية فريق العمل (Team Work) والرغبة العالية في استخدام "تقاسم المعرفة" للمصلحة

العليا للشركة أو المؤسسة بعيداً عن الأنانية والانغلاق والاحتكار. فالإيجابيات تعظم الفوائد للعمل بينما السلبيات تؤدي إلى حصول ظاهرة الاختناقات أو أعناق زجاجة (Bottlenecks) التي تعيق انسياب المعلومات والمعارف.²⁷

II. 4- عمليات إدارة المعرفة: Knowledge Management Processes

أكد (Gonzalez, R. V. D. et al., 2017) أن إدارة المعرفة كعملية تعزز تدفق المعرفة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتتألف عملياتها من أربع خطوات رئيسية هي: خلق (اكتساب)، وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة.²⁸ كما هو مبين في الشكل رقم (02):

II. 1.4- خلق المعرفة:

أشار المفكرين (C. Bratianu and I. Orzea, 2010) أنه يمكن الحصول على توليفة في خلق المعرفة التنظيمية من خلال التفاعل الاجتماعي، كما أن القيادة في المنظمة لها دور في توليد المعرفة بمعنى أن خلق المعرفة تستند على توزيع المسؤوليات على القادة بدلا من التركيز على القيادة الجامدة، لأن خلق المعرفة يتم عن طريق التفاعل الديناميكي في المنظمة ويتطلب التزام جميع أعضاء المنظمة، وليس فقط بضعة أفراد النخبة.²⁹

II. 2.4- تخزين المعرفة:

من منظور المفكر (طه نوي حسين، 2011) أن عملية التخزين تأتي بعد عمليات التقنية والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، وبطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشفة...)، ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى: مستودع البيانات (وهو قاعدة بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام وخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية) ومنجم البيانات (الذي يعبر عن خزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات).³⁰

II. 3.4- تقاسم المعرفة:

أشار (Brian E. Dixon et al., 2009) أن تقاسم المعرفة تربط الأفراد الذين يسعون إلى المعرفة التي الأكثر صلة بالموضوع، هذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة غالباً ما ينطوي على عادة استخدام النظم الإلكترونية لتحديد واسترجاع المعارف، وعلى سبيل المثال الشبكات الخارجية (الاكسترنات) والتي يمكن من خلالها البحث والوصول إلى المعرفة وكذلك نقلها.³¹

II. 4.4- تطبيق المعرفة:

أشار (Mahmoud Saleh Malkawi and As'ad H. Abu Rumman, 2016) إلى أن تطبيق المعرفة هو القدرة على استرجاع واستخدام المعرفة لدعم القرارات والإجراءات، وحل المشكلات وإتمام الأعمال الروتينية، وتوفير التدابير اللازمة لتيسير الأعمال.³²

III- إدارة الموارد البشرية:

وصف المفكر (Teemu J, 2015) إدارة الموارد البشرية بأنها المقاربة المميزة لإدارة العمالة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التوزيع الاستراتيجي للقوة العاملة ملتزمة بتحقيق الأهداف باستخدام مجموعة متكاملة من الثقافة، الهيكل، تقنيات الأفراد.³³

III. 1- الموارد البشرية: Human Resource (HR)

أشار (Wan K bin Wan Ismail, 2008) أن الموارد البشرية (HR) تبرز كمفهوم رئيسي في تقييم أصول المؤسسات التنافسية،³⁴ وأشار (Sun Wenyuan and Du Xiuhong, 2013) أن المفكر خبير الدراسات الإدارية Peter Drucker قد اقترح مصطلح "الموارد البشرية" في عام 1954، ووفقاً لما جاء به أن الموارد البشرية تختلف عن أشكال أخرى من الموارد حيث أنها تشير إلى الأفراد،³⁵ وفي المقابل أشار كل من (Jeanette N. Cleveland et al., 2015) أن علماء النفس يعتبرون الفرد أو الشخص كنقطة انطلاق.³⁶

وفي نفس السياق يرى المفكرين (Otilia-Maria BORDEIANU and Simona BUTA) على أن الاقتصاد الحالي يؤثر على وجود مقارنة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كي تكون قادرة على التعامل مع أنواع عديدة من التحديات، كما أن الموارد الأكثر صلة بالموضوع في إطار اقتصاديات المعرفة هي المعرفة ورأس المال الفكري، كونها المصدر الوحيد التي لديها القدرة على التفكير وتنفيذ أفكار جديدة، الأفراد تحتل مكانة مركزية داخل المنظمات، كما أن الأفراد يعتبروا المصدر الحقيقي والوحيد للميزة التنافسية المستدامة. لأن المعرفة تنتمي ومتواجدة داخل الموظفين، أي نشاط يتعلق بالموظفين سوف يؤثر على إدارة المعرفة. إدارة الموارد البشرية يمكن أن تعمل على تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة لإضافة قيمة، كما أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات جديدة والمتمثلة في توظيف واستبقاء أفضل المواهب، واعتناق مهارة جديدة لإضافة المزيد من القيمة، أيضاً إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تختلف عن إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية.³⁷

III.2- إدارة الموارد البشرية: (HRM) Human Resource Management

كشف (Preeti Bharti and Kapila Mahindra, 2014) أن وظيفة إدارة الموارد البشرية قد تشارك في التطوير التنظيمي وإدارة التغيير،³⁸ يرى (Serge Mandiefe Piabuo et al., 2017) أنه لا مجال للجدل حول فكرة أن "الأفراد" هم أحد الأصول الأساسية في تحديد نجاح أو فشل المنظمة، ومن ثم أهمية المعرفة، والمهارات والمواقف والسلوكيات هي من هؤلاء الأفراد لتحسين المنظمة، فالموارد البشرية هي الأصول الرئيسية القادرة على تحقيق النمو والتنمية في المنظمة.³⁹

ويرى (Ludwig Christian Schaupp et al., 2015) وبعبارة بسيطة حسب المقاربة المبنية على الموارد Resource-Based approach يفترض أن الإدارة لديها الموارد التي سوف تعطي لها القيمة، وقد تكون هذه الموارد ملموسة أو غير ملموسة في طبيعتها.⁴⁰

كشف (Gerald R. Ferris et al., 2007) أن وظيفة "الموارد البشرية" في المنظمات تغيرت إلى حد كبير منذ إنشائها، حيث أنها تعتبر على نطاق واسع مركز شريك الأعمال الاستراتيجي،⁴¹ وأشار كل من (Abdul Razif Abdul Razak et al., 2015,) أن الموارد الخاصة بالمنظمات غير الملموسة مثل رأس المال البشري والخبرة تسمح للمنظمات بزيادة القيمة المرتبطة بعوامل الإنتاج وبالتالي خلق ميزة تنافسية للشركة.⁴² ويعرف كل من المفكرين (Nathalie Delobbe et al., 2014) إدارة الموارد البشرية على أنها العملية الشاملة لتحديد الهوية وتجنيد الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، والتنمية والاعتراف بكفاءات الموظفين،⁴³ ومن منظور كل من (Martine Le Boulaire & Didier RETOUR, 2008, p07) وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها تقوم بإعداد وإتاحة الكفاءات البشرية المناسبة اللازمة وفي الوقت المناسب لتحقيق استراتيجيتها.⁴⁴

IV- تعلم الموارد البشرية:

يرى (Elisa Figueiredo et al., 2016) أن المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على تحسين وتطوير معارفها، وهذا يعني التفكير في الأفراد كالمبدعين وأصحاب المعارف، مع إمكانية توجيه الكفاءات، إلى جانب إعادة توجيه الممارسات الإدارية وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة الحديث، ولذلك يجب منح الموارد البشرية أهمية متزايدة، وإدارة الموارد البشرية مهمتها دعم الميزة التنافسية للمنظمة، مما ستساهم في تحسين الأداء التنظيمي، كما أن المقصود بإدارة الموارد البشرية بوصفها مجموعة من السياسات والممارسات التي تؤثر على السلوك والمواقف وأداء أعضاء المنظمة من أجل زيادة قدرتها التنافسية والقدرة على التعلم، وإلى غاية خلق ثقافة التعلم.⁴⁵

نقصد بعملية التعلم والتعليم جميع أطرافها: معلم، متعلم، وتعلم وتعليم،⁴⁶ ويعد التعلم التنظيمي من أهم الوسائل تطوير الموارد البشرية في المنظمات إلا أن أغلب المنظمات العامة لا تدرك أهمية التعلم التنظيمي بشكل كافٍ ولا تقدر دوره بشكل دقيق.⁴⁷ وأشار (Mohsen S. Nikabadi, 2016) أن للتعلم دور في البقاء المنظمة ونجاحها في المنافسة مع المنظمات الأخرى، كما يعتبر التعلم

- امكانية تحقيق الميزة التنافسية، كما أن للتعلم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح التعلم التنظيمي مفهوم أكثر شعبية في عالم إدارة الأعمال منذ أن أصبحت المنظمات ترغب في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.⁴⁸ ولقد تناول الباحثون هذا المفهوم بطرق مختلفة وبالتركيز على وحدات تحليل مختلفة ومؤشرات ومقاييس مختلفة، ويشمل هذا النوع المفاهيمي ما يلي:⁴⁹
- اكتشاف المعرفة أو المعلومات أو المهارات.
 - اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من قبل أفراد المنظمة.
 - التغيير في معتقدات القادة ووجهات نظرهم.
 - التغيير في الروتينات التنظيمية والممارسات نتيجة للخبرة.
 - تبني المنظمات لفلسفة جديدة أو نماذج تفكير جديدة نتيجة للخبرة والتفاعل الاجتماعي.
 - زيادة الفعالية التنظيمية.

ويعرف المفكر (Peter Busch, 2008) أيضا التعلم التنظيمي هي الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم على مستوى الفردي، الفرق والمنظماتي، وكيف يتم الانتقال بين هذه المستويات.⁵⁰

كما يرى أيضاً (Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernández Rios, 2007) أن التعلم التنظيمي هو عملية تقوم على التعلم الفردي من خلال المنظمات العامة والخاصة في الحصول على المعرفة من اجل اضاء الطابع المؤسسي من أجل تكييف المنظمة مع الظروف المتغيرة في البيئة او تغيير البيئة بشكل استباقي.⁵¹

وأشار (Palmira Jucevičienė and Gintarė Valinevičienė, 2014) التعلم التنظيمي كعملية من خلالها يمكن المنظمات تطوير القواعد والإجراءات الروتينية لحل المشاكل المتكررة، وتوسيع نطاق التفاهم التنظيمي، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التعريف الأكثر قبولا مؤكداً على دور التعلم التنظيمي في صنع القرار في بيئات الأعمال المعقدة والمتغيرة، ويؤكد أن التعلم التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من أنشطة المنظمة، أيضاً يبين الفارق الرئيسي بين التعلم التنظيمي مع التدريب، حيث يرى أن الدورات التدريبية كجزء من التعلم التنظيمي.⁵²

V- العلاقة بين إدارة المعرفة، الموارد البشرية والتعلم:

يرى (B U Kannappanavar et al., 2007) أن إدارة الموارد البشرية أصبحت جوهر إدارة المعرفة حيث أصبح المورد البشري الأكثر أهمية في نظام اقتصاد المعرفة ويتمثل في مواهب الذين امسكوا بالمعارف. كما أصبحت مسابقة المواهب موضع منافسة سوق الاقتصاد القائم على المعرفة،⁵³ ويرى (Uma M.H, 2014) أن الموارد البشرية تقوم بالتركيز على تعزيز جهود الأفراد وتعاون الفريق التعاوني للوحدة التنظيمية للرفع من المعرفة الجماعية للمؤسسة، أيضاً الموارد البشرية تؤدي دوراً رئيسياً في رعاية وتعزيز إدارة المعرفة من خلال مبادرات التعلم ومبادرات تغيير الثقافة، كذلك الموارد البشرية هي القادرة على القيام بدور ميسر وفعال، وإعطاء التعزيزات الإيجابية لإدارة المعرفة.⁵⁴

يرى (Iulia CHIVU and Dan POPESCU, 2008) إدارة الموارد البشرية التقليدية تعمل ضمن الحدود الضيقة التشغيلية، أما في اقتصاد المعرفة أن دور إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى توسع سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما أن التركيز التقليدي على إدارة الأفراد قد توسع في إدارة تنمية القدرات التنظيمية، إدارة العلاقات وإدارة المعرفة والتعلم، كما أن تنشيط وظيفة إدارة الموارد البشرية

للاستجابة لمتطلبات اقتصاد المعرفة وتطوير الصلات مع إدارة المعرفة يتطلب تغييرات رئيسية عبر أربعة مجالات رئيسية هي: الأدوار والمسؤوليات، والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم.⁵⁵

وفيما يتعلق بالتدريب، أضاف (Daniel Jimenez-Jimenez and Raquel Sanz-Valle, 2012) أنه تبرز بعض الدراسات أثر التدريب على إدارة المعرفة لأنه يؤدي دوراً حاسماً في الحفاظ على القدرات الفردية وتطويرها وثقافة تنظيمية موجهة نحو التعلم، بشكل عام، تشير المؤلفات إلى أهمية التطبيق الواسع للتدريب من أجل تطوير قدرات الموظفين التعليمية وتوفير لغة مشتركة ورؤية مشتركة تعزز نقل ونشر المعرفة الفردية داخل المؤسسة. وفي هذا الصدد، ويضيفان المفكرين السالفين الذكر بناءً على دراسة التي أجراها (Jerez-Gómez et al., 2005) على أن التدريب المستمر يعزز القدرة على التعلم في المنظمة، سواء لأنه يجذب اكتساب وتوليد معارف ومهارات جديدة أو لأنه يعزز نقل المعرفة. وعلاوة على ذلك، يُنظر في التدريب لتمكين الموظفين من ترجمة مهاراتهم إلى إجراءات تنظيمية، وبالإضافة إلى ذلك، تشير المؤلفات إلى أن التدريب على المهارات المتعددة أفضل من التدريب المحدد لتعزيز التعلم، لأن الأول له تأثير إيجابي على درجة الانفتاح واكتساب المعرفة الجديدة وعلى درجة نقل المعرفة. أيضاً أن العمل الجماعي مهم جداً لإدارة المعارف، ولهذا ينبغي تصميم التدريب بتوجيه جماعي.⁵⁶

VI- الطريقة والأدوات:

1.VI- تقنية وأداة جمع البيانات:

تم الحصول على المعطيات من خلال الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على سلم ليكرت ذو خمس مستويات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً)، مع استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

2.VI- المعالجة الإحصائية للبيانات:

تمت المعالجة بالاستبانة بالبرنامج الإحصائي SPSS، معتمدين على بعض الأدوات الإحصائية كالجداول، التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط.

3.VI- مجتمع عينة الدراسة:

خصت الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع محل الدراسة، حيث تتكون عينة الدراسة من موظفين ومسؤولين، وفي هذا الإطار قد تم توزيع حوالي 65 استبانة بطريقة عشوائية واسترجعنا منها 63 وبعد جمع استمارات الاستبيان وتدقيقها حتى تستوفي الشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية تم اعتماد على 61 استبانة. وبهذا تكون العينة المستخدمة في التحليل هي 61 فرد، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 96.82% وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

4.VI- صدق الأداة وثباتها:

لحساب معامل الصدق والثبات لعبارة الاستبانة تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس معامل ألفا الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان إذ تراوحت قيمة 81,2% لعبارات الاستبانة وهي نسبة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha (60%) مما دفعنا للاستنتاج بأن العبارات تتمتع بالصدق والثبات التي تؤهلها للاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية وإجراء التحليل الإحصائي لها.

VII- النتائج ومناقشتها:

1.VII- المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد العينة:

1.1.VII- عرض وتحليل نتائج محور إدارة المعرفة:

يوضح الجدول رقم (01) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة المستقل والمتمثل في تكنولوجيا المعلومات، حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات تتراوح ما بين 3,87 إلى 4,33 (حسب توزيع سلم ليكارت) وعند اسقاط هذه النتائج أو القيم على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة **موافق**، وهذا يدل أن هناك اهتمام إدارة مؤسسة محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

VII.2.1- عرض وتحليل نتائج محور التعلم:

يوضح الجدول رقم (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة التابع والمتمثل في وظيفة تعليم الموارد البشرية، حيث يتضح من النتائج المحصل عليها أن أغلبية العبارات تتراوح ما بين 3,26 إلى 4,16 (حسب توزيع سلم ليكارت) وعند اسقاط هذه النتائج على مقياس ليكارت الخماسي تقابلها كلمة **موافق**، ومن هنا يتبين لنا أن إدارة مؤسسة اتصالات الهاتف الثابت تهتم وتحاول تطبيق وظائف الالكترونية للموارد البشري المتمثلة في التخطيط الالكتروني للموارد البشرية، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التحفيز والتعويض الإلكتروني وتقييم أداء إلكترونيًا.

VII.2- النتائج واختبار الفرضيات:

H₀: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة ووظيفة تعلم الموارد البشرية.
ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك تأثير تطبيق إدارة المعرفة على تعلم الموارد البشرية بالمنظمة محل الدراسة، وهذا من خلال مشاهدتنا لمعامل الارتباط الذي يقيس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين 0.75 أي ما يعادل 75 % من مجموع المشاهدات والذي يُعبر على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (تعلم الموارد البشرية)، وعند قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن قيمة T المحسوبة والمقدرة 8.717 أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية Sig = 0.000 والذي هو أقل من مستوى معنوية 0.05 وهذا ما يثبت رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى **H₀** المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة الآتية:

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية.

VIII- الخلاصة:

إن تطبيق إدارة المعرفة أصبحت ضرورة وحتمية في ظل التغيرات الحاصلة سواء على مستوى بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، لقد أصبحت أهمية إدارة المعارف ذات أبعاد استثمارية واستراتيجية حقيقية من شأنها أن تضمن استمرارية التنمية والنمو لكل من الأفراد والاقتصاديات والمؤسسات أو المنظمات. حيث أن تراكم المعارف العلمية والعملية، سواء كان محليا أو عن طريق اقتنائها هو الذي يسمح بإيجاد وحل مشاكل المؤسسات والاقتصاد، كما نستخلص من النتائج المحصل عليها أن:

- وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إن مستوى امتلاك المعرفة وتنوعها صار معيارا مهما لتحديد المركز التنافسي لمنظمات الأعمال عالميا وفي الغالب تتغير مراكز المنظمات العالمية سنويا تبعا لأدائها المعرفي وتطبيقاتها المعرفية.
- إن منظمات الأعمال المعرفية تنصدر اليوم قائمة كبريات منظمات الأعمال العالمية بفعل ما تمتلكه من رأس مال معرفي وبفعل ما ينتجه رأس المال المعرفي من خدمات ذات جودة عالية.
- إن الملكية المعرفية أصبحت الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال قد تتفوق بتأثيرها على الميزات التنافسية الأخرى كالجودة، السعر وسرعة التنفيذ.
- إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ واستكشاف الكنوز المعرفية واستثمارها لرفع مستويات الأداء المنظمي في كافة المجالات.

- إدارة المعرفة نعتبر كمقاربة فكرية لتحسين التعلم وخلق المعارف والمهارات.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن اقتراح توصيات تركز أغلبها على:

- 1- ضرورة تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات لما لها أثر إيجابي على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.
- 2- السهر على تعميم طريقة العمل بلا ورق على مختلف المكاتب للقطاعات العامة والخاصة.
- 3- حتمية التغيير والانتقال من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة إلكترونية للموارد البشرية.
- 4- ضرورة قيام بتفعيل الدور التكاملي والتفاعلي لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية من جهة أخرى، لما له أثر في تحسين مستويات الأداء، وتحقيق التكامل الاستراتيجي في المؤسسة.
- 5- يجب تحديث الأجهزة التكنولوجية وإدخال البرمجيات الخاصة بتسيير وظائف إدارة الموارد البشرية.

- ملاحق:

الجدول (1): إجابات عينة الدراسة حول العبارات تتعلق بإدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تدعم مؤسسة عملية المشاركة في المعارف والأفكار بين الموظفين أثناء الاجتماعات واللقاءات	20	29	11	01	00	4.11	0.755
02	تعتقد أن إدارات ومسؤولين مؤسسة تشجع على تكوين روح الفريق بين العاملين والتعلم الجماعي مما يعود عليها بالإيجاب للموظف والمؤسسة	20	23	12	02	04	3.87	1.118
03	تساهم سياسة التعليم والتكوين الإلكتروني في المؤسسة في رفع مستوى المعرفي للموظفين	21	34	04	01	01	4.20	0.771
04	عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة في اتخاذ صناعة القرار الصحيح مما يؤدي إلى تحسين أداء العامل والمنظمة	18	32	08	02	01	4.05	0.845
05	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم	15	40	05	01	00	4.13	0.618
06	إدارة المعرفة تعمل على فتح المجال أمام موظفي المؤسسة باتخاذ القرار وابتكار معرفة جديدة	21	32	04	03	01	4.13	0.866
07	عملية تبادل المعارف والأفكار بين الموظفين تنتج أفكار ومهارات جديدة	31	22	06	01	01	4.33	0.851

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2): إجابات عينة الدراسة حول العبارات تتعلق بتعلم الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقوم إدارة الموارد البشرية بتبادل المعلومات بينها وبين إدارات الأخرى لتحديد احتياجات من الموارد البشرية وكيفية تغطيتها	14	25	14	07	01	3.72	1.002
02	تفتح إدارة المؤسسة المجال لتبادل أفكارهم بين الموظفين	15	28	13	03	02	3.84	0.969
03	تساهم سياسة التعليم والتكوين الإلكتروني في المؤسسة في رفع المستوى المعرفي للموظفين	20	35	03	02	01	4.16	0.800
04	تنمي المؤسسة على حب الاطلاع واكتساب المعرفة والمهارات لدى موظفيها	15	32	12	02	00	3.98	0.764
05	يتم تقييم أداء الموظفين وترقيتهم إلى مستويات أعلى على أساس مساهمتهم المعرفية في خلق الأفكار وتقاسم المعرفة	10	17	19	09	06	3.26	1.196

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (3): نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة ووظيفة تعلم الموارد البشرية

تعلم الموارد البشرية						
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
Sig	R	R ²	المحسوبة	المحسوبة	B	Sig
0.00	0.75	0.563	8.717	75.980	0.212	0.00

المصدر: تم إعداده بناء على النتائج المحصل عليها

نتائج المتحصل عليها من توزيع الاستبيان ومعالجتها معالجة إحصائية

1- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	32	52.5%
	أنثى	29	47.5%
	المجموع	61	100%
السن	من 20 - 30 سنة	21	34.4%
	من 30 - 45 سنة	34	55.7%
	أكثر من 45 سنة	6	9.8%
	المجموع	61	100%
	ابتدائي	00	00.00%
المستوى التعليمي	أساسي	03	4.9%
	ثانوي	14	23.0%
	جامعي	38	62.3%

تكوين مهني	6	09.8%
المجموع	61	100%
الخبرة المهنية		
[10-5] سنة	31	50.8%
[20 - 11] سنة	25	41.0%
أكثر من 20 سنة	05	08.2%
المجموع	61	100%
اللغة أكثر استعمالا		
العربية	01	01.6%
الفرنسية	40	65.6%
اللاتين معاً	20	32.8%
لغة أخرى	00	00.00%
المجموع	61	100%

2- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وتعلم الموارد البشرية.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,750 ^a	,563	,555	,44290	,563	75,980	1	59	,000

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1 Regression	14,904	1	14,904	75,980	,000 ^a
Residual	11,573	59	196		
Total	26,477	60			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y1

Coefficients^a

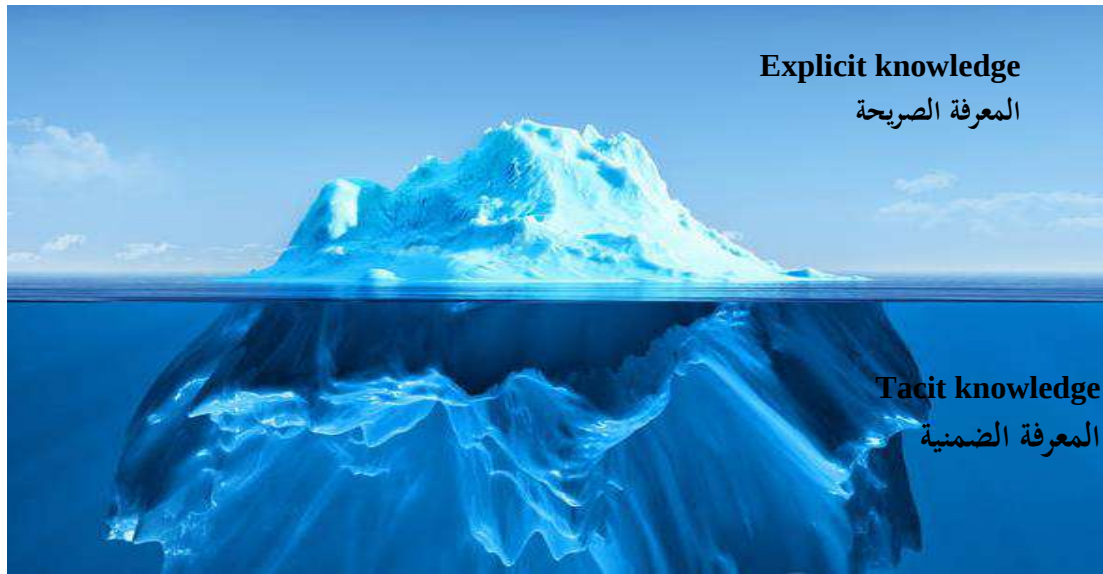
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,212	,415		,511	,611
X1	,870	,100	,750	8,717	,000

a. Dependent Variable: Y1

Y1= تعلم الموارد البشرية

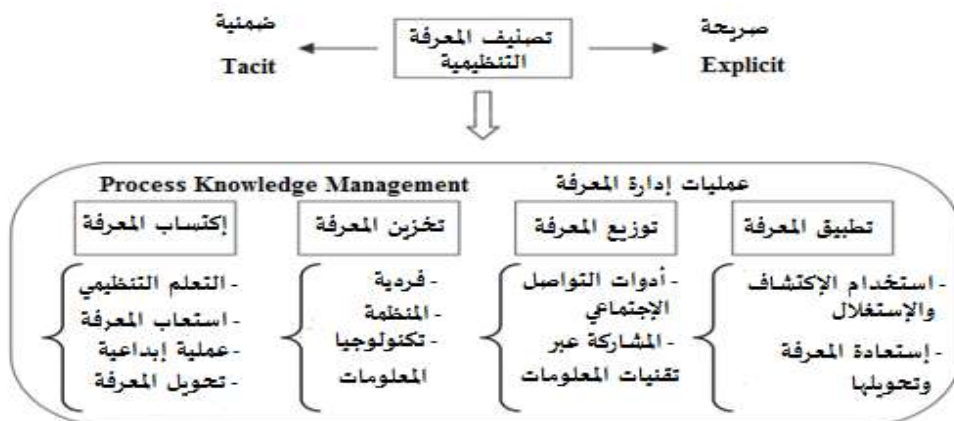
X1= إدارة المعرفة

الشكل رقم (01): المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة حسب وجهة نظر المفكر Michael Polanyi



Source: Roelof P. uit Beijerse (1999), **Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, p 100.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة



Source: Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, p250.

– الإحالات والمراجع:

- ¹ - Changyu Wang, Jinming Mei and Jiaojiao Feng, (2020), **Exploring influencing factors of offline knowledge service transactions on an online-to-offline knowledge-sharing economy platform**, Journal of Knowledge Management, ahead-of-print(ahead-of-print), pp. 01-19, doi:10.1108/jkm-12-2019-0702
- ² - Ovidiu-Iliuta Dobre, (2012), **Managing human resources in the knowledge-based economy**, Review of Applied Socio-Economic Research, Pro Global Science Association, Volume 3, Issue 1, July, pp. 01-09.
- ³ - Lupsa Dana & Constantin Sanda, (2007), **The Knowledge Based Economy and Knowledge Management**, Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal), University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(7), pp. 61-64.
- ⁴ - Frank Blackler, (1995), **Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation**, Organization Studies, Vol 16, Issue 6, pp. 1021-1046.

- ⁵ - M. Hamdy Elwany and Zaki Mahrous, (2016), **Investigating Knowledge Management Enablers Affecting Knowledge Management Success in Middle East and North Africa**, Review of Contemporary Business Research June 2016, Vol. 5, No. 1, pp. 115-125.
- ⁶ - Chiu-Ping Hsu, (2015), **Effects of social capital on online knowledge sharing: positive and negative perspectives**, Online Information Review, Vol. 39 Iss 4, pp. 01-35, Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/OIR-12-2014-0314>, consulted le 08/10/2017.à 22h20.
- ⁷ - Hamid Rahimi et al., (2011), **Relationship between Knowledge Management Process and Creativity among Faculty Members in the University**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol 6, pp. 17-33
- ⁸ - Mojca Gornjak (2014), **Knowledge Management and Management Accounting**, International Conference: MakeLearn 2014 - Management, Knowledge and Learning International Conference 2014, 25-27 June, At Portorož, Slovenia, pp. 1340-1359.
- ⁹ - Shu-Hsien Liao et al., (2012), **Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries**, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 1, January, pp. 52-70
- ¹⁰ - Mohd Sazili Shahibi et al., (2016), **Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency**, Malaysian Journal of Library & Information Science, Volume 31, Issue 2, pp. 01-12.
- ¹¹ - Ovidiu-Iliuta Dobre, Op. Cit, p68.
- ¹² - Imran Ali et al., (2018), **Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes**, Journal of Knowledge Management, 22(2), pp. 01-25, Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0449>.
- ¹³ - James S. Denford, (2013), **Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology**, Journal of Knowledge Management, 17(2), pp.175– 194. doi:10.1108/13673271311315150.
- ¹⁴ - Carla Curado (2006), **The Knowledge Based-View Of The Firm: From Theoretical Origins To Future Implications**, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, pp. 01-18
- ¹⁵ - Changyu Wang, Jinming Mei and Jiaojiao Feng, Op. Cit, p01.
- ¹⁶ - Inga Lapiņa et al., (2014), **Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 110, pp. 577-586.
- ¹⁷ - Arwa Yousuf Al-Aama (2014), **Technology knowledge management (TKM) taxonomy Using technology to manage knowledge in a Saudi municipality**, The journal of information and knowledge management systems Vol. 44 No. 1, pp. 02-21
- ¹⁸ - William R. King, (2009), **Knowledge Management and Organizational Learning**, Springer Science+Business Media, LLC 2009, pp. 03-13.
- ¹⁹ - Dalia Simion & Daniel Toba, (2014), **Human Capital In Economic Theory And Practice**, Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal), University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 1(23), pages 95-100, November, pp. 95-100.
- ²⁰ - Nonaka. I & Takeuchi. H (1995), **The knowledge Creating Company**, Journal of Knowledge Management, Vol (1) No (3), 1995.
- ²¹ - Yudho Giri Sucahyo et al., (2016), **Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance**, Knowledge Management & E-Learning, Vol.08, No.2,Jun, pp. 387–413
- ²⁰ - Lianying Zhang and Xi Chen, (2016), **Role of lean tools in supporting knowledge creation and performance in lean construction**, Review Procedia Engineering 145, pp. 1267 – 1274
- ²² - Lianying Zhang and Xi Chen, (2016), **Role of lean tools in supporting knowledge creation and performance in lean construction**, Review Procedia Engineering 145, pp. 1267 – 1274
- ²³ - Roelof P. uit Beijerse (1999), **questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon**, Journal of Knowledge Management, Volume 3, Number 2, pp. 04-10.
- ²⁴ - Yudho Giri Sucahyo et al., Op. Cit, p390.
- ²⁵ - Nonaka. I & Takeuchi. H, Op. Cit, p98.
- ²⁶ - بسمان فيصل محجوب، (2004)، **عمليات إدارة المعرفة - مدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، في الفترة 26-28 نيسان (أبريل)، ص.ص 01-20.
- ²⁷ - حميد الطائي وعبد الإله أبو عياش، **إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية (دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى/ حالة عمان)**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، في الفترة 26-28 نيسان (أبريل)، ص.ص 01-26.

- ²⁸ - Gonzalez, R. V. D., & Martins, M. F., (2017), **Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research**, Gest. Prod., São Carlos, v. 24, n. 2, pp. 01-18.
- ²⁹ - Constantin Bratianu and Ivona Orzea (2010), **Organizational knowledge creation**, Management, Marketing Challenges for Knowledge Society, Vol. 5, No. 3, pp. 41-62.
- ³⁰ - طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص.ص 01-234.
- ³¹ - Brian E. Dixon et al., (2009), **Knowledge sharing using codification and collaboration technologies to improve health care: lessons from the public sector**, Knowledge Management Research & Practice (2009) 7, pp. 249-259.
- ³² - Mahmoud Saleh Malkawi and As'ad H. Abu Rumman (2016), **Knowledge Management Capabilities and Its Impact on Product Innovation in SME's**, International Business Research, Vol 9, No5, pp. 76-85
- ³³ - Teemu J, L, (2015), **Building Strategic HRM Practices within the Competence-Based View: Introducing A CBM-Based Strategic HRM Framework**, Competence Perspectives on Resources, Stakeholders, and Renewal, 09, pp. 01-25, [doi.org/10.1016/S0749-6826\(05\)09007-4](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(05)09007-4)
- ³⁴ - Wan K bin Wan Ismail, (2008), **The Vital Roles of Human Resource Professional: A Study on the Manufacturing Companies in Malaysia**, The Journal of International Management Studies, Volume 3, Number 2, August, pp. 114-125.
- ³⁵ - Sun Wenyuan and Du Xiuhong, (2013), **On Human Resource Management of Chinese Colleges: From the Perspective of Knowledge Management**, 2013 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, pp. 436-439.
- ³⁶ - Jeanette N. Cleveland et al., (2015), **The future of HR is RH: Respect for humanity at work**, Human Resource Management Review xxx (2015) xxx-xxx, pp. 01-16.
- ³⁷ - Otilia-Maria BORDEIANU and Simona BUTA, (2015), **Inking Human Resources Strategy With Knowledge Management Strategy To Drive Measurable Results**, The USV Annals of Economics and Public Administration, Volume 15, Issue 1(21), pp. 169-175.
- ³⁸ - Preeti Bharti & Kapila Mahindra, (2014), **Impact of IT on Human Resource Management: A Study of Selected Indian Banks**, SSRN Electronic Journal, pp. 01-09, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2403690> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2403690>
- ³⁹ - Serge Mandiefe Piabuo et al., (2015), **The impact of ICT on the efficiency of HRM in Cameroonian enterprises: Case of the Mobiletelephony industry**, Journal of Global Entrepreneurship Research (2017) 7:7, pp. 01-18, DOI [10.1186/s40497-017-0063-5](https://doi.org/10.1186/s40497-017-0063-5)
- ⁴⁰ - Ludwig Christian Schaupp et al., (2015), **A Resource-Based View of Using Social Media for Material Disclosures**, 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Jan. 5 2015 to Jan. 8 2015, HI, USA, pp. 2396-2405.
- ⁴¹ - Gerald R. Ferris et al., (2007), **Human resources reputation and effectiveness**, Human Resource Management Review 17 (2007), pp. 117 – 130.
- ⁴² - Abdul Razif Abdul Razak et al., (2015), **The relationships of human success factor, information technology, and procurement process coordination on operational performance in building construction industry – A Proposed Conceptual Framework**, Procedia Economics and Finance 31, pp. 354 – 360
- ⁴³ - Nathalie Delobbe et al., (2014), **Gérer des Compétences**, revue érudite.org, vol 69, n° 1, France, pp. 28-59.
- ⁴⁴ - Martine Le Boulair & Didier Retour (2008), **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH ?**, revue de Gestion des Ressources Humaines, 70, France, pp. 01-22.
- ⁴⁵ - Elisa Figueiredo et al., (2016), **Human Ressource Management Impact On Knowledge Management: Evidence From The Portuguese Banking Sector**, Journal of Service Theory And Practice, Vol. 26, No. 4, pp. 497-528.
- ⁴⁶ - أسامة أحمد الروسان، (2004)، إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، في الفترة 26-28 نيسان، ص.ص 01-22.
- ⁴⁷ - علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة الحز علي، (2015)، أثر التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري في المنظمات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، العراق، ص.ص 29-51.
- ⁴⁸ - Mohsen Shafiei Nikabadi et al., (2016), **Effects of knowledge management strategy and organizational learning capability on innovation-driven performance in an oil company**, knowledge Management & E-Learning, Vol.8, No.2, Jun, pp. 334-355.
- ⁴⁹ - جحيق عبد المالك، (2016)، جفال وردة، ثقافة التعلم التنظيمي وعلاقتها بالرضى الوظيفي، مجلة دراسات، عدد 39، جامعة الأغواط، الجزائر.
- ⁵⁰ - Peter Busch (2008), **Tacit knowlegde in organizational learning**, IGI publishing, New York, pp. 01-482.

⁵¹ - Delio Ignacio Castaneda and Manuel Fernández Rios (2007), **From Individual Learning to Organizational Learning**, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5, Issue 4, pp. 363-372.

⁵² - Palmira Jucevičienė and Gintarė Valinevičienė, (2014), **A Conceptual Model of Organizational Learning Educational Environment Empowering Student Individual and Collective Learning**, Conference Paper · February 2014, Proceedings of INTCESS14- International Conference on Education and Social Sciences, 3-5 February 2014- Istanbul, Turkey, pp. 01-11.

⁵³ - B U Kannappanavar et al., (2007), **Information and Knowledge Management**, Panjab University, Chandigarh, 08-10 February, Pakistan, pp. 259- 272.

⁵⁴ - Uma M.H (2014), **Integration of KM and HRM, It's Impact on Organizational Performance**, Asian Journal of Management, Vol.5, No.4, December, pp. 443-450.

⁵⁵ - Iulia CHIVU and Dan POPESCU, (2008), **Human Resources Management in the Knowledge Management**, Revista Informatica Economica, nr. 4 (48), pp. 54-60.

⁵⁶ - Daniel Jimenez-Jimenez, Raquel Sanz-Valle, (2012), **Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process**, Personnel Review, Vol. 42 Issue: 1, pp.28-49, Permanent link to this document: [doi.10.1108/00483481311285219](https://doi.org/10.1108/00483481311285219).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

طرفة محمد، بوكريف زهير (2021)، إدارة المعرفة كتوجه حديث في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسات دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف الثابت، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 70-88.

التدقيق كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية: عرض لتجربة من شركة تويوتا

Auditing as a modern practice in human resource management: presentation of an experience from Toyota

مديحة بخوش¹*

¹ جامعة العربي التبسي بتبسة، (الجزائر)

ملخص:

فرضت البيئة المعاصرة عدة تحديات على منظمات الأعمال، وأصبحت تتطلب تطوير أساليبها وممارساتها ف مختلف وظائفها بما فيها إدارة الموارد البشرية، ويعتبر تدقيق الموارد البشرية أحد الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية تحاول من خلالها معرفة نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات التي تركز لها البقاء والاستمرار في البيئة التنافسية. وتأتي هذه الدراسة لتتناول موضوع تدقيق الموارد البشرية كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية مع عرض لتجربة من شركة تويوتا؛ وذلك من خلال قسمين: يتناول الأول التعريف بهذه الوظيفة الحديثة والأدبيات النظرية المتعلقة بها مع إبراز آليات تطبيقها، ويعرض الثاني تجربة شركة تويوتا فرع كاليفورنيا وكيف ساهمت هذه الوظيفة في إعادة فتحه بعد أن تم إغلاقه وما تركزه الشركة فيه من تدقيق شخصي واجتماعي ووظيفي للرقعي بأدائها. وستختتم الدراسة بخاتمة تعرض أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاح: تدقيق الموارد البشرية؛ التدقيق الاجتماعي؛ عملية التدقيق؛ مناهج تدقيق الموارد البشرية؛ تقرير التدقيق.

تصنيف JEL : M12 ؛ M42.

Abstract:

The contemporary environment has posed several challenges in organizations. Those challenges require organization development of their methods and practices in their various functions, including human resources management. Human resources audit (HR audit) is one of the new roles of human resources management, through which to learn the strengths, weaknesses and decisions that are devoted to survival and sustainability in the competitive environment. This study deals with the subject of auditing human resources as a new human resources application with a presentation of an experience in Toyota through two parts: the first one deals with the definition of this function, the modern theoretical literature related to it and highlighting the mechanisms of application. The second part presents an experience in Toyota branch California and how HR audit contributed to the reopening after it was closed. Also the study speaks about what the company devoted in it from personal, social and career audit to improve its performance. The study will conclude with the most important findings and recommendations on the subject.

Keywords: HR audit; social audit; auditing process; approaches to HR Audit; audit report.

Jel Classification Codes : M12 ; M42.

I- تمهيد :

أصبحت المتغيرات المعاصرة التي تواجه منظمات الأعمال بالقرن الحالي والتي تختلف عن مثيلاتها في العقود الأخيرة تهدد بقاء واستمرارية المنظمات، فأصبح ذلك مرهونا بقدرتها على التكيف والاستجابة لمتطلبات التغيير. وأمام ذلك أضحى الأسلوب التقليدي لإدارات الموارد البشرية بوظائفها وأنشطتها عاجزا عن جعل المنظمات قادرة على مواجهة تلك التحديات. الأمر الذي يفرض استخدام أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك؛ لذا برز التفكير والبحث على مجموعة من الآليات أو الصيغ العملية القادرة على احداث نوع من التوافق والعمل على تحقيق معدلات تنمية مستدامة انطلاقا من تدقيق المورد البشري باعتباره أساس كل مشروع تنموي وغايته في حد ذاته.

- الاشكالية التالية: ما هو الإطار المعرف بتدقيق الموارد البشرية، وكيف نبحت تويوتا في تطبيقه؟

ومن هنا تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الفرق بين تدقيق الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي؟

- فيما تتجسد أهمية تدقيق الموارد البشرية؟

- ما هي مراحل التدقيق الاجتماعي؟ ونطاقه؟

- كيف ساعد التدقيق الاجتماعي تويوتا في إعادة فرعها بالو.م.أ إلى العمل مع تحقيق نتائج جيدة؟

- أهمية الدراسة:

وتستمد الدراسة أهميتها من العناصر الآتية:

- يعتبر تدقيق الموارد البشرية من المجالات الحديثة في علم الإدارة، كما أصبح هنالك من واقع الحاجة له، اعتراف وإقرار واضحان بفعاليته

في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه المورد البشري، كعامل رئيس في تحسين أداء المنظمات وبالتالي نجاح استراتيجياتها.

- إن الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال وتطبيقها للأدوار الحديثة لمواجهة المتغيرات، في هذه الإدارات

تعمل في عصر يعد التطور والتحول سمته الأساسية بما يحتم على تلك الإدارات أن تولي اهتماما كبيرا بتطوير ممارساتها وأساليبها لمواجهة

هذه المتغيرات، ومن بينها تدقيق الموارد البشرية.

- يعد موضوع الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية من المواضيع الحديثة التي لم تحض بالاهتمام الكافي لذا فإن دراسة تدقيق الموارد البشرية

نظريا وابرار أهميته الميدانية من شأنه أن يقدم دفعة لهذا المفهوم نظريا وتطبيقيا خاصة في بيئة الأعمال العربية والجزائرية.

- إن عرض تجربة عالمية في هذا الجانب من شأنه أن يعزز الدراسة ويعطي أفكارا للفاعلين للاقتداء بها على المستويين المحلي والدولي.

- أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة في مجملها إلى تحقيق ما يلي:

- التعريف بمفهوم تدقيق الموارد البشرية وأهميته وأثره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

- تقديم إطار نظري يعرف بتدقيق الموارد البشرية ومراحله وآليات تفعيله ميدانيا.

- عرض لتجربة عن تدقيق الموارد البشرية وكيفية إعادة الحياة لأحد الفروع العالمية لشركة تويوتا من شأنه أن يحفز على تبنيها عمليا ويسهل

ذلك.

- تقسيمات الدراسة:

وبغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وخدمة لأهدافها سيتم تقسيمها إلى ما يلي:

- مفاهيم أساسية حول تدقيق الموارد البشرية.

- تجربة شركة تويوتا في مجال تدقيق الموارد البشرية.

وستختتم الدراسة بخاتمة توضح أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع.

II. مفاهيم أساسية حول تدقيق الموارد البشرية:

يعد تدقيق الموارد البشرية أحد الوظائف الحديثة التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي سيتم التفصيل في العناصر المتعلقة بهذه الوظيفة في إطارها النظري والعملية:

1- ماهية تدقيق الموارد البشرية:

في الحقيقة أن مراجعة الأدبيات المتعلقة بالمصطلح تعطي جملة من التعاريف المتعلقة بالموضوع وهذا كما يلي:¹

- تشير حسب (G.Seybold) إلى: "فحص وتقييم للسياسات والإجراءات والممارسات لتحديد فعالية إدارة الموارد البشرية".

- يعرفها (Flamholtz) بأنها: "تدقيق الموارد البشرية هو تقييم منهجي لنقاط القوة والقيود واحتياجات التطوير الخاصة بمواردها البشرية الحالية في سياق الأداء التنظيمي".

- يقصد بها حسب (J.Phillips): "عملية تشخيصية، تحليلية مقارنة تحاول إظهار فعالية وظائف الموارد البشرية".

- يعرفها (Sisson & Storey) بأنها: "جمع المعلومات وتحليلها، ومن ثم تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسين الأداء".

- "يعتبر التدقيق في الموارد البشرية أداة لتقييم أنشطة الأفراد في المؤسسة. قد تتضمن المراجعة قسمًا واحدًا أو شركة بأكملها. يعطي ملاحظات حول وظائف الموارد البشرية لمديري التشغيل وأحصائي الموارد البشرية. كما أنه يوفر تغذية راجعة بمدى استيفاء المديرين واجباتهم في مجال الموارد البشرية. باختصار، المراجعة هي فحص شامل لمراقبة الجودة على أنشطة الموارد البشرية في قسم أو شركة، وتقييم كيفية دعم هذه الأنشطة لاستراتيجية المنظمة".

- "آلية لمراجعة السياسات والممارسات والنظم الحالية المتعلقة بالموارد البشرية لضمان استيفائها للقواعد واللوائح. كما يساعد التدقيق في تحديد مجالات التحسين في وظيفة الموارد البشرية. في الوقت الحاضر، يتم التدقيق بانتظام في المنظمات".²

والجدير بالذكر أن هناك من يفرق بين تدقيق الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي كأحدث التطورات الموجودة في المفاهيم؛ ومن الباحثين من يقصر تدقيق الموارد البشرية على المنظمة أما التدقيق الاجتماعي فيربطه بمفهوم المسؤولية الاجتماعية فيعرفه على أنه تدقيق العلاقات الاجتماعية التي تربط المنظمة بالأطراف أصحاب المصلحة بما فيهم الموظفين، ويعرف التدقيق الاجتماعي تبعاً لذلك بأنه: "عملية مسح للمنظمة لتقييم كفاءتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي في علاقتها بأهدافها، حتى تتمكن من تحسين نتائجها الاجتماعية والتضامنية أمام أصحاب المصلحة. استمرت الانشغالات في مجال التدقيق الاجتماعي بعد عام 2000، مما جذب انتباه المؤسسات الأوروبية في هذا المجال، وتحدد المفوضية الأوروبية سنة 2001 التدقيق الاجتماعي، في كتابها الأخضر باعتبارها التقييم المنهجي للتأثير الاجتماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالمعايير والتوقعات".³

والتدقيق الاجتماعي في التطورات المعاصرة يمكن أن يعبر عن عملية يتم فيها تبادل تفاصيل الموارد المالية وغير المالية التي تستخدمها الوكالات العامة من أجل مبادرات التنمية مع الجمهور، غالباً من خلال منصات عامة. ويسمح التدقيق الاجتماعي للأشخاص بتطبيق المساءلة والشفافية، مما يوفر للمستخدمين النهائيين فرصة التدقيق في مبادرات التنمية.⁴

وهو أداة تستطيع من خلالها المنظمات وحتى الدوائر الحكومية تخطيط وإدارة وقياس الأنشطة غير المالية ورصد النتائج الداخلية والخارجية للعمليات الاجتماعية والتجارية للإدارات. ويعطي التدقيق الاجتماعي فهماً للنظام الإداري من وجهة نظر الغالبية العظمى من الناس في المجتمع الذين يتم الترويج للنظام الإداري لهم وإضفاء الشرعية عليهم.⁵

ومن الباحثين من اختص بالتدقيق الاستراتيجي للموارد البشرية وعرفه على أنه مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للقوى البشرية وإدارتها. يشمل تدقيقاً شاملاً للأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة التي صيغت في استراتيجية إدارة الموارد البشرية

لتحديد نقاط الضعف والقوة في تلك الاستراتيجية وتنفيذها ووضع التوصيات لتحسين أداء المنظمة الاستراتيجي في مجال القوى البشرية من خلال تحديد أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون؟ كيف نحقق ما نرغب فيه؟ متى يجب أن نحقق هذه الأهداف؟ وما هي تكلفة تحقيق الأهداف؟⁶

وعليه يتضح أن تدقيق الموارد البشرية عملية ممنهجة هادفة لمعرفة نقاط قوة المنظمة وضعفها في هذا المجال. والحديث عن أهمية تدقيق الموارد البشرية يقود إلى إبراز أهمية إدارة المواد البشرية ككل بالمنظمة؛ فهذه الإدارة أصبحت عاملاً رئيسياً في الأداء التنظيمي ونجاح الأعمال. ويساعد التدقيق في الموارد البشرية في تقييم وتطوير سياسات وإجراءات وممارسات الموارد البشرية التي تهدف إلى الفعالية التنظيمية. وتشير الدراسات إلى أن تدقيق ومراجعة الموارد البشرية تزيد من كفاءة إدارة الموارد البشرية، وتعطي الفرصة لمواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الاستراتيجية التنظيمية، وتحديد مجالات التحسين، وضبط الممارسات الحالية بالتزامن مع الاستراتيجيات التنظيمية.⁷

ويعتبر التدقيق في الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة في بيئة اليوم المعروفة بالتنافسية. وتقوم الشركات بتدقيقها للعديد من الأهداف، وهذا التدقيق مطلوب للأسباب التالية:⁸

- تنظيم وإعادة تنظيم الموارد البشرية مع أهداف العمل.
- لقيادة أعمال الموارد البشرية وجعلها مراقبة.
- تعزيز الاحتراف بين الموظفين والشركة.
- فهم أسباب انخفاض إنتاجية الموظف واستنزاف الموظفين؛ وتحسين أدائهم.
- استعراض وتحسين فعالية مختلف نظم الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وما إلى ذلك.
- خلق عائد مرتفع من الاستثمار في الموارد البشرية.

ويساعد تدقيق الموارد البشرية الفعال في معرفة الحاجة إلى التطور والتوسع في وظيفة الموارد البشرية. ويوجه المنظومة أيضاً في المحافظة على الامتثال للقواعد والأنظمة المتغيرة باستمرار. وبالتالي يساعد في تحليل الفجوة بين "ماهي وظيفة الموارد البشرية الحالية" و "ما ينبغي أن يكون أفضل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة." على الرغم من أن تدقيق الموارد البشرية ليس إلزامياً مثل التدقيق المالي، ولكن حديثاً تختار المنظمات عمليات تدقيق الموارد البشرية من أجل دراسة نظام الموارد البشرية الحالي بالتوافق مع السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنظيمية والمتطلبات القانونية.⁹

وإلى جانب ذلك، فإن مراجعة الموارد البشرية لها العديد من المزايا؛ إذ يساعد تدقيق الموارد البشرية في العثور على المساهمة المناسبة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويعزز الصورة المهنية له بالمنظمة، ويقلل من تكلفة الموارد البشرية، ويحفز الموظفين، ويكشف المشاكل ويحلها بسلاسة، ويوفر المتطلبات القانونية في الوقت المناسب، وهناك العديد من المزايا لاستخدام تدقيق الموارد البشرية. وتشمل هذه الفوائد العناصر التالية:¹⁰

- توقع التغييرات مع توفير طرق مختلفة للاختبار؛
- زيادة الإنتاجية؛
- جلب عائد مرتفع؛
- يساعد الفرد على التطلع؛
- يوفر مجالاً للتقدم؛

- يلقي الضوء على نقاط القوة والضعف لدى القوى العاملة الحالية؛

- يساعد المستثمرين المحتملين في الحكم على الشركة.

والشكل رقم 01 يلخص أهمية تدقيق الموارد البشرية.

وعليه يتضح أن لدى تدقيق الموارد البشرية أنظمة تقييم أداء فعالة وتحليل وظيفي منهج يساعد على الاعتماد السلس لمواقف العمل المتغيرة.

2- نطاق تدقيق الموارد البشرية وأهدافه:

يعتمد نطاق التدقيق في الموارد البشرية على حجم المؤسسة والمشاكل التي تواجهها الإدارة والمجالات التي يُتوقع إدخال تحسينات عليها. ومع ذلك، يمكن التعامل مع ما يلي على أنه النطاق العام للتدقيق. لكي يكون التدقيق شاملاً، يجب عليه مراجعة جميع المجالات الرئيسية، مثل تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والتعويضات، والتوظيف، والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتدابير الرفاهية والعلاقات الصناعية... إلخ. وأفضل طريقة لبدء تدقيق الموارد البشرية تعتمد على تقارير التدقيق السابقة، أو على أساس الوظائف التي تقوم بها الإدارة، والضوابط المعمول بها والسياسات والإجراءات المتبعة في كل حالة لذا سيسعى فريق مراجعة الموارد البشرية إلى تحديد ما يلي:¹¹

- من هو المسؤول عن كل نشاط.

- تحديد أهداف كل نشاط

- مراجعة السياسات والإجراءات المستخدمة.

- إعداد تقرير تدقيق يثني على الأهداف والسياسات والإجراءات المناسبة.

- وضع خطة عمل لتصحيح الأخطاء في الأهداف والسياسات والإجراءات.

- متابعة خطة العمل في مرحلة لاحقة، لمعرفة ما إذا كانت قد حلت المشاكل التي تم العثور عليها من خلال عملية التدقيق والمراجعة.

ويهدف تدقيق الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:¹²

- استعراض أداء إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات الصلة من أجل تقييم فعالية تنفيذ مختلف السياسات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحديد الفجوات والثغرات والمخالفات، في تنفيذ سياسات وإجراءات وممارسات وتوجيهات إدارة الموارد البشرية واقتراح إجراءات علاجية.

- معرفة العوامل المسببة لعدم التنفيذ أو التنفيذ الخاطئ للبرامج والأنشطة المخطط لها.

- اقتراح تدابير وخطوات تصحيحية لتصحيح الأخطاء وأوجه القصور إن وجدت خدمة للتوجهات المستقبلية، وتقديم المشورة بشأن الأداء الفعال لعمل إدارة الموارد البشرية.

- تقييم موظفي إدارة الموارد البشرية والموظفين بالرجوع إلى تقارير تقييم الأداء واقتراح التوصيات المناسبة لتحسين كفاءة الموظفين.

- تقييم مخطط الوظائف لمدرء الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين، والموظفين الإداريين، وموظفي التوظيف، ما إذا كانوا قد نفذوا التوجيهات والمبادئ التوجيهية للإدارة الفعالة للموارد البشرية في الإدارات المعنية.

- للبحث عن إجابات لأسئلة مثل "ماذا حدث؟ لماذا حصل هذا؟ أو لماذا لم يحدث ذلك؟" في متابعة تنفيذ السياسات والممارسات والتوجيهات في إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء النوعي لقسم إدارة الموارد البشرية.

3- مجالات تدقيق الموارد البشرية ومناهجه:

فيما يلي تعريف بالمجالات التي تمسها عملية التدقيق والمناهج التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك:

3-1 مجالات تدقيق الموارد البشرية:

من الواضح أن تدقيق الموارد البشرية هو تقييم شامل مفصل، والذي يتضمن دراسة مفصلة لمختلف جوانب ومجالات الموارد البشرية والتي تشمل ما يلي:¹³

3-1-1- نظم الموارد البشرية:

يتم تنظيم الأنظمة بطريقة لجعل الأشياء تحدث. وما يساعد في التخطيط والتنبؤ وتحقيق الاحترافية والانضباط والأمن. كل نظام له أهدافه وعناصره وعملية خاصة به. والغرض من نظام الموارد البشرية هو بناء الكفاءات والالتزام من الأفراد والفرق والمنظمات بأكملها من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات. وتشمل هذه الأنظمة: تخطيط القوى العاملة، إدارة الأداء، التغذية العكسية، التدريب والتطوير...

3-1-2- استراتيجيات الموارد البشرية:

يتم تنظيم الاستراتيجيات بطريقة تساعد على القيام بالأشياء، واستراتيجيات الموارد البشرية تمكن المنظمة من استخدام أنظمة مختلفة تتعلق بوظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء... وتشمل بعض الاستراتيجيات الهامة ما يلي: استراتيجية بناء الثقافة، واستراتيجية الاتصال، والجودة، واستراتيجية التوجه نحو العملاء...

3-1-3- كفاءات الموارد البشرية:

إن كفاءات الموارد البشرية هي المهارة والمعرفة المطلوبة من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين في المنظمة الذين يملكون المفتاح لجعل الموارد البشرية بالمنظمة تعمل، وتشمل هذه الكفاءات كفاءات الأشخاص العاملين في قسم الموارد البشرية.

3-1-4- ثقافة وقيم الموارد البشرية:

تدقيق الموارد البشرية يحاول تقييم مدى امتلاك المنظمة للقيم والثقافة، ويشار إلى الثقافة التي تشجع المورد البشري وتشجع الانفتاح، والتعاون، والثقة، والأصالة، والاستقامة، والاستقلالية، والمواجهة والتجريب.

3-1-5- درجة المواءمة وتأثير الموارد البشرية:

يشمل تأثير الموارد البشرية التأثير الذي تحدثه تدخلات الموارد البشرية المختلفة من حيث مساهمته في الأداء التنظيمي. ويمكن أن يكون هذا الأداء من حيث متغيرات النتائج مثل خفض التكاليف، وتوليد الإيرادات، والربح... ومتغيرات العملية من حيث إدارة المواهب وتكوين رأس المال الفكري.

كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات يمكن أن تحدد لممارسة التدقيق الاجتماعي وهي كما يلي:¹⁴

- **المستوى الوظيفي الإداري:** هذا المستوى يخص التدقيق الخاص بالتسيير الوظيفي اليومي والهدف منه هو تفادي الأخطار من خلال الوصول إلى نتائج وتوصيات فورية عاجلة فهو تدقيق قصير الأجل حيث يمس فحص المعلومات المتاحة عن طريق اختبار مصداقيتها وطرق تحليلها ومصادرها، الخ. كما يدرس مدى مطابقة الإجراءات المتبعة من طرف المنظمات للأنظمة والتشريعات السارية المفعول بالمنظمة، ويتدخل في عمليات انسياب المعلومات ونشرها للإعلام وطرق الاتصال داخل المؤسسة ومسك السجلات الإلزامية.

- **مستوى التسيير الإجرائي:** يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي والتدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على احترام تطبيق الإجراءات في مجال تسيير الموارد البشرية ومتابعة السياسات والإجراءات في المدى المتوسط والطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق الوظيفي. ويقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ ومعرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية ومدى ملائمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة، ويسهر التدقيق الإجرائي على إيجاد حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمنظمة.

- **المستوى الاستراتيجي القيادي:**

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي وفي تحديد البرامج المتوسطة والطويلة المدى، كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمنظمة، وتجدر الإشارة أن التقسيم المستويات المختلفة لتدخل التدقيق الاجتماعي ما هو إلا تقسيم علمي منهجي للتدريس، ففي الواقع يبحث المدقق على الثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لكل لجميع أنشطة تسيير الموارد البشرية.

وهناك من يقسم مجالات تدقيق الموارد البشرية إلى ما يلي:¹⁵

- تدقيق سياسات وعمليات الموظفين: يشمل مجموعة من السياسات التي يتم توثيقها واعتمادها من قبل الإدارة العليا. وعند تطوير السياسات ينبغي أن تليها عمليات تدقيق مستمرة وتحديثات ذات صلة بالتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية. ويتم ذلك بالمقارنة بين عمليات الموارد البشرية والسياسات والمتطلبات القانونية.
- التدقيق الاجتماعي: الذي يعرف بأنه المسعى الموضوعي والاستقرائي من خلال الملاحظة والتحليل والتقييم وتقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية محددة وباستعمال تقنيات تسمح بالكشف على نقاط القوة والضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح، ومثله مثل التدقيق المالي والمحاسبي يحاول أن يقدر مدى إمكانية المنظمة في التحكم في المشكلات الاجتماعية.
- التدقيق الشخصي: تعرف بأنها مراجعة وتقييم عمل الموظف في المواقع المختلفة لتعزيز درجة الالتزام بين مؤشرات طاقة الموارد البشرية الفعلية ومتطلبات المعايير المحددة.

3-2-2- مناهج تدقيق الموارد البشرية:

قد يعتمد المراجعون واحد أو مجموعة من الأساليب الخمسة التالية لغرض التقييم:¹⁶

3-2-1- المنهج المقارن (Comparative Approach):

في المنهج المقارن يحاول المدققون تحديد شركة أو شركة أخرى كنموذج. يقومون بجمع وتحليل بيانات شركاتهم الخاصة ومقارنتها بالبيانات الخاصة بالشركة النموذجية.

3-2-2- السلطة الخارجية أو المنهج الاستشاري (Outside Authority or Consultant Approach):

يمثل إحدى طرق تحسين أداء المنظمة في استخدام بعض المعايير الفعالة التي طورها خبير استشاري خارجي. يتم استخدام هذه المعايير من قبل المدققين كمعايير لأغراض المقارنة.

3-2-3- المنهج الإحصائي (Statistical Approach):

في المنهج الإحصائي، يتم تطوير بعض مقاييس الأداء الإحصائية بناء على بيانات الشركة الحالية، ومن أمثلة هذه التدابير التغيب عن العمل ومعدلات الحوادث. وهذه البيانات تساعد المدققين في تقييم النواحي الإيجابية والسلبية لأداء الشركة.

3-2-4- منهج الامتثال (Compliance Approach):

في إطار منهج الامتثال يراجع المدققون النتائج والإجراءات السابقة لتحديد ما إذا كانت هذه الأنشطة تتوافق مع المعايير القانونية وسياسات وإجراءات الشركة.

3-2-5- منهج الإدارة بالأهداف (Management by Objectives (MBO) Approach):

يستلزم منهج "الإدارة بالأهداف" تحديد الأهداف بالمقارنة مع الأداء الذي سيتم تقييمه. ومن خلال هذا المنهج، يحدد المديرون الأهداف في مجالات مسؤوليتهم والمدققون يقيمون الأداء الفعلي بمقارنته بالأهداف. تأخذ طرق تقييم ونشر البيانات شكل: مقارنة بين الفترات الزمنية، أو مقارنة المنظمات (حتى فيما بين المنظمات العامة والخاصة)، أو خطوط الاتجاه وتكرار التوزيعات والارتباطات

الإحصائية، أو تحليل النسب (الفروق في تكلفة العمالة)، أو معدل دوران العمال، أو تصنيف البيانات (مقدار التغيب عن العمل، سجلات الخردة، الوقت الضائع في الحوادث)، أو عروض الرسوم البيانية أو التصويرية.

4- أنواع تدقيق الموارد البشرية ومراحله

يبرز الباحثون أنواعاً لتدقيق الموارد البشرية وكذلك عدداً من المراحل لتطبيقه بشكل ناجح كما يلي:

4-1- أنواع تدقيق الموارد البشرية:

يمكن تدقيق الموارد البشرية بصورة شاملة أو مركزة على مجال محدد، ضمن قيود الوقت والميزانيات والموظفين. وهناك عدة أنواع من عمليات التدقيق، وكل منها مصمم لتحقيق أهداف مختلفة. بعض الأنواع الأكثر شيوعاً تشمل ما يلي:¹⁷

- الامتثال (Compliance): يركز على مدى امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح الحالية المحلية والجهوية والخاصة بالدولة.
- أفضل الممارسات (Best practices): تساعد المنظمة على الحفاظ على أو تحسين ميزتها التنافسية من خلال مقارنة ممارساتها مع تلك الشركات التي تم تحديدها على أنها تمتلك ممارسات استثنائية للموارد البشرية.
- الاستراتيجية (Strategic): تركز على نقاط القوة والضعف في الأنظمة والعمليات لتحديد ما إذا كانت تتماشى مع أقسام الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- وظيفة محددة (Function-specific): يركز على منطقة محددة في وظيفة الموارد البشرية؛ على سبيل المثال كشوف المرتبات، أو إدارة الأداء، أو الاحتفاظ بالسجلات.

4-2- مراحل تدقيق الموارد البشرية:

إن عملية التدقيق هي تفعيل لأهداف ونطاق التدقيق وطبيعة التنظيم ومستوى مشاركة الإدارة العليا. على الرغم من أن هذه العملية قد تختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أنها تتبع بشكل أساسي المراحل الموضحة أدناه:¹⁸

4-2-1: الإحاطة والتوجيه: هو اجتماع تحضيرى لكبار الموظفين من أجل مناقشة قضايا معينة تعتبر هامة، ورسم إجراءات التدقيق من خلال وضع الخطط وبرنامج التدقيق.

4-2-2: معلومات حول المواد محل المسح: وهذا يشمل التدقيق في جميع السجلات والوثائق المتوفرة المتعلقة بالموظفين وكذلك أدلة وكتيبات الموظفين، والأدلة، وأشكال التقييم، والمواد المتعلقة بالتعيين، وقدرات استخدام أجهزة الحاسوب، وجميع المعلومات الأخرى التي تعتبر ذات صلة. فتدقيق الموارد البشرية هو التحليل النقدي لإدارة الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة. وللقدرة على القيام بذلك، يجب أن يتم خدمة التدقيق بالبيانات الكمية، والأصلية والمفهومة والشاملة. وبعبارة أخرى، يعتمد نجاح هذه المرحلة من تخطيط الموارد البشرية على الطريقة التي يتم بها الاحتفاظ بسجلات الموظفين وغيرها من المعلومات. ومن ثم تصبح جودة نظام معلومات الموارد البشرية حاسماً.

4-2-3: استقصاء الموظفين: يشمل إجراء مسح للموظفين إجراء مقابلات مع المدراء الرئيسيين، والتنفيذيين، وكبار الموظفين في المنظمات، وحتى ممثلي الموظفين إذا لزم الأمر. والغرض من ذلك هو تحديد وتوضيح القضايا المثيرة للقلق، ونقاط القوة الحالية، والاحتياجات المتوقعة والفلسفات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.

4-2-4: إجراء المقابلات: من خلال طرح الأسئلة ذات الصلة بالموضوع محل التحقيق. ويعتمد القرار بشأن هذه الأسئلة على نطاق التدقيق وغرضه وكذلك على ثقافة المنظمة. تكمن مهارة المحاور في الحصول على المعلومات الصحيحة وذات الصلة دون تهديد الأشخاص الذين تمت مقابلتهم.

4-2-5- التجميع والتحليل: في هذه المرحلة يتم تجميع البيانات التي تم وتحليلها لعرض الوضع الراهن والأولويات وخطط العمالة والقضايا المحددة. وبالمثل يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية ووضع معايير مناسبة لتسليط الضوء على أولويات الموارد البشرية والتوصيات المحددة المقدمة.

4-2-6: تقديم التقارير: مثل اجتماعات التخطيط للإحاطة والتوجيه، تتم مناقشة نتائج التدقيق في عدة جولات مع المديرين والموظفين المتخصصين. في هذه العملية تتبلور القضايا أكثر. واستنادا إلى النتائج والمناقشات التي دارت خلال الاجتماعات، يتم إعداد تقرير نهائي وتقديمه بشكل رسمي إلى الإدارة. ويجب أن يتضمن هذا التقرير تقرير "حالة المنظمة" تقييم فعالية وكفاءة مختلف المجالات التي يغطيها التدقيق، والتقرير القانوني ومجالات الاهتمام والتوصيات الهامة للتحسين. والجدير بالذكر أن تقرير تدقيق الموارد البشرية يجب أن يتضمن العناصر التالية:¹⁹

- مقدمة: يتم توضيح وبيان الطرق التي اتبعتها المدقق في الحصول على المعلومات العامة عن المنظمة وكذلك الشخص المسؤول عن عملية التدقيق والهدف الرئيسي الذي تم من أجله التدقيق.
- ملخص تاريخي عن تدقيق الموارد البشرية بالمنظمة: يتناول هذا الملخص تاريخ التدقيق في المنظمة وبيان ما تم إنجازه سابقا والتوصيات التي وضعت ومدى التقيد بها وكذلك المعايير التي خرج بها التدقيق السابق والتي سيتم وضعها في الاعتبار هذه السنة.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة: يشمل هذا الجزء من التقرير الهيكل التنظيمي للمنظمة بصفة عامة وهيكل قسم الموارد البشرية بصفة خاصة.
- نطاق التدقيق: يتم تحديد نطاق التدقيق والذي تم تحديده بناء على الأهداف الرئيسية للتدقيق.
- مهمة وأهداف التدقيق: للقيام بإجراء التدقيق يستعرض المدقق في هذا الجزء الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- بيان المنهج المستخدم في التدقيق: يتم في هذا الجزء تحديد المناطق التي شملتها عملية التدقيق والأدوات التي تم تصميمها ليرت من خلالها جمع المعلومات، والفترة الزمنية التي يغطيها التدقيق.
- نتائج عملية التدقيق: يقوم المدقق من خلال عمله بتحديد النتائج ويتم استعراضها بشكل واضح وبعد ذلك يتم ترتيبها وفق خطورتها بالنسبة للأهداف الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية وأهداف المنظمة ككل، وأخيرا يضع المدقق في هذا الجزء توصياته التي يجب أن تعمل بها إدارة المنظمة، والتي تخدم الهدف الأساسي للمنظمة على المدى الطويل. كما أن هذه التوصيات سيتم تدقيقها في السنة الموالية. والتقرير يجب أن يكون مركزا خادما لأهداف العملية لتحقيق الغرض الذي وضع من أجله، مع اتخاذ القرارات والاجراءات التي ترافقه لتصبح للعملية فائدة تخدم المنظمة.

III. تجربة شركة تويوتا في مجال تدقيق الموارد البشرية:

إن الإطار المعرف بتدقيق الموارد البشرية مازال في مرحلة البناء خاصة في الأوساط العربية نظريا وتطبيقيا، أما على الصعيد العالمي فالمفهوم أصبح من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية ويستعان به في معالجة عدد من الأزمات التي مرت بها، وفيما يلي نموذج لتدقيق الموارد البشرية بشركة تويوتا:

1- التعريف بالشركة:

شركة تويوتا للسيارات (Toyota Motor Corporation : TMC) هي شركة كبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان. وتعد الآن المصنع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز الشركة في كل من ناغويا وتويوتا بمحافظة آيتشي، وطوكيو. تمتلك تويوتا حاليا شركات لكزس، وسايون، وهينو ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو وجزء من سوبارو (فوجي للصناعات الثقيلة)،

وإيسوزو، وياماها. وللشركة 522 فرعاً. تقوم الشركة بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة إلى جانب تصنيعها للسيارات. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي.²⁰ وبالتالي فالشركة لها سمعة عالمية كشركة متعددة الجنسيات وشركة قابضة تتميز في مجال نشاطها وتتفوق على منافسيها.

2- تدقيق الموارد البشرية تصحيحاً لمسار فرع الشركة في الو.م.أ:

إن تحديد الممارسات المثالية في إدارة الموارد البشرية سهل من الناحية النظرية، لكنه صعب جداً في التطبيق. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح كيف يمكن تدقيق الموارد البشرية ووضع تلك الممارسات موضع التطبيق؛ حيث كان مصنع السيارات المشترك بين شركتي تويوتا وجنرال موتورز في كاليفورنيا سيئ السمعة. فقد عرف بكثرة غياب الموظفين وانتشار المخدرات بين العمال، مما أدى إلى تدهور الإنتاج. لهذه الأسباب أغلق عام 1982. ثم أعيد افتتاحه عام 1984 بإدارة جديدة.²¹

عند بدء اختيار العاملين الجدد أسفرت العملية عن تشكيل لجنة مشتركة من الإدارة ونقابات العمال. وقد اشترط ممثلو النقابات عند رفض أي طلب لإعادة تعيين أي من الموظفين السابقين، أن تبين أسباب هذا الرفض موضحة بالقرائن. وبسبب القيود المفروضة على الإدارة الجديدة، تم تعيين مجموعة من العاملين ذوي المشاكل والسوابق. لكن الإدارة الجديدة احتوت الموقف ونجحت من خلال تدقيق مواردها البشرية وممارستها لعدد من التطبيقات السابقة، ومنهما يلي:²²

- بالرغم من القيود المفروضة من جانب ممثلي النقابات، إلا أن عملية الاختيار اشتملت على الاختبارات الشفهية والمكتوبة والمقابلات الفردية والاختبارات الفنية والسلوكية.

- صممت برامج تدريب وإرشادات متكاملة، مع التركيز على فرق العمل ونظم الإنتاج المتبعة وعناصر الجودة وإجراء الأمن الصناعي.

- تم توفير الأمان الوظيفي للعاملين من خلال العقود الجديدة.

- ألغيت التفرقة بين العاملين، فتم توحيد الزي، ولم تخصص صالة طعام أو مواقف سيارات للإدارة العليا.

- تم تعزيز إحساس العاملين بالمشاركة من خلال نظام اقتراحات فعال يكافئ أصحاب الأفكار المقبولة.

- تم إعداد توصيف جديد للوظائف قل فيه عدد المستويات الإدارية وروعي التكامل بين الوحدات المختلفة.

- قلصت الفوارق في الأجور، فصار أجر العامل في الساعة أعلى من أجر أي مصنع آخر.

- البدء بنشر المعلومات بين جميع العاملين عن السياسات المتبعة ومستويات الأداء والجودة والمبيعات.

- تم رسم إطار فلسفي ورؤية واضحة تحدد مفاهيم العمل ونظام الإنتاج السائد.

كانت النتائج جيدة إلى حد بعيد؛ حيث انخفضت نسبة الغياب من 20% إلى 3%، وانخفضت الشكاوى من 5000 إلى 100 شكوى فقط، زاد معدل الرضا الوظيفي بين العاملين إلى نسبة 90%، وارتفعت الإنتاجية والجودة إلى درجة غير مسبوقة.

والعوامل التي ساهمت في دعم هذه النتائج هي الاعتماد على عمليات التدقيق الداخلي من خلال منظمة الأشعة تحت الحمراء التي تعمل على المراقبة الدقيقة للتقارير المالية والتنسيق الوثيق بين الأقسام الداخلية. مع مراعاة الاستقلالية بين لجان التدقيق واللجان الأخرى تسهيلاً للوصول للمعلومات ومنعاً للتحيز مع الاعتماد على التدقيق الاجتماعي كعملية موضوعية تقييم الأداء الوظيفي لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتحسيناً له. بالإضافة إلى التدقيق الشخصي الذي يقيم عمل الموظفين في المواقع المختلفة من خلال تقييم الفاعلية في التنظيم والوظيفة وجودة الخدمة.²³

ويعتقد القائمون على هذه الشركة أنه "لأن الناس يصنعون سياراتنا، لا شيء يبدأ حتى نقوم بتدريب وتعليم موظفينا". وكما رأينا في هذه الكلمات، التي أعرب عنها المستشار الفخري إيجي تويودا، فالشركة تثمن نتائجها انطلاقاً من اهتمامها بمواردها البشرية لذا تسعى

لتطويرهم من خلال كل الأنشطة التي تقيم أداءهم وتطوره. فتويوتا تؤمن بأن تنمية الموارد البشرية تتطلب غرس وتغيير القيم ووجهات النظر.²⁴

فنجاح الشركة في فرض اسمها عالميا نابع من إيمانها بأن التغيير والنجاح مصدره المورد البشري الذي يجب أن يسير بأساليب عملية كفؤة تضمن التقييم الجيد لقدراته وتضمن جهوده.

IV. خاتمة:

في ظل التطورات المعاصرة، برزت مستجدات ووظائف حديثة في منظمات الأعمال مست كل الجوانب بما فيها إدارة الموارد البشرية، وظهر معها مفهوم التدقيق وتدقيق الموارد البشرية والتدقيق الاجتماعي، واختصت الدراسة بتقديم إطار نظري متكامل حول المفهوم مع عرض تجربة شركة تويوتا وكيف ساهم التدقيق في تفعيل إحدى فروعها بالو.م.أ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- تدقيق الموارد البشرية عملية ممنهجة تهدف إلى فحص امكانيات المنظمة وكفاءتها البشرية وتقديم حلول للفجوة الموجودة تبعاً لنتائج التدقيق. كما يعبر عن عملية تشخيصية، تحليلية مقارنة تحاول إظهار فعالية وظائف الموارد البشرية

- يعبر التدقيق الاجتماعي عن عملية مسح للمنظمة لتقييم كفاءتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي في علاقتها بأهدافها، حتى تتمكن من تحسين نتائجها الاجتماعية والتضامنية وحسابها أمام أصحاب المصلحة بما فيهم الموارد البشرية.

- يهدف التدقيق الاجتماعي إلى استعراض وتحسين فعالية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وما إلى ذلك. كما يساهم في خلق عائد مرتفع من الاستثمار في الموارد البشرية.

- يشمل نطاق تدقيق الموارد البشرية عدة جوانب تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية والقائمين عليها وسياساتها والموظفين في مختلف أجزاء المنظمة وكذلك القادة وتختلف مستوياته.

- مجالات تدقيق الموارد البشرية مختلفة ويتم تحديدها تبعاً لأهداف المنظمة والجوانب التي ترى فيها القصور.

- تم تطوير عدد من المناهج لتدقيق الموارد البشرية يمكن للمدققين الاعتماد عليها تسهلاً للعملية وخدمة لأهداف المنظمة.

- تقرير تدقيق الموارد البشرية هو تقرير مهم يلخص نقاط القوة التي وجدت وكذلك نقاط الضعف ويحاول عرض عدد من الحلول التي يمكن للإدارة العليا الأخذ بها أو تعديلها في إطار استراتيجيتها ضماناً لبقائها واستمرارها.

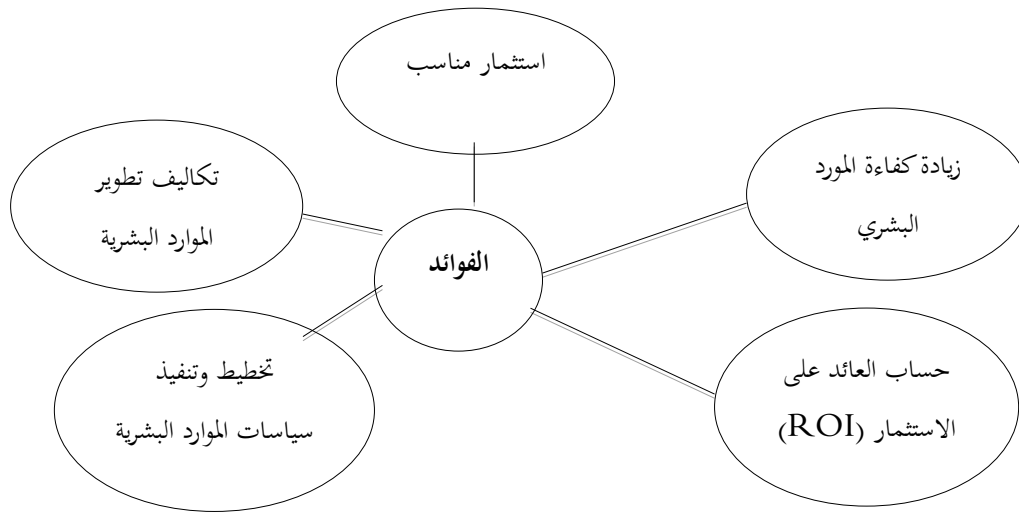
- تجربة تويوتا في الو.م.أ تؤكد أن المورد البشري هو أساس التنمية وغايتها، ونتائج التدقيق مع الأخذ بتوصيات المدققين سمح بتطوير الفرع بعد غلقه لمدة سنتين كما ساهم في تحسين النتائج.

- فلسفة شركة تويوتا التي تنطلق من المورد البشري كوسيلة لصناعة سياراتها والعمل على تنمية مهاراته باستخدام التدقيق الشخصي والاجتماعي تجربة رائدة يمكن الاستفادة منها.

وفي ظل هذه النتائج يمكن تقديم عدد من التوصيات لعل من أهمها ضرورة الاستفادة من الأدلة التي تتيحها الشركات العالمية حول ممارساتها لتدقيق الموارد البشرية للاستفادة منها ميدانياً. مع عقد الندوات والدورات التدريبية لتعريف الممارسين في إدارات الموارد البشرية في الجزائر بتدقيق الموارد البشرية وآليات تطبيقه وفوائده.

وختاماً يعد موضوع التدقيق الاجتماعي وتدقيق الموارد البشرية مجالاً خصباً للدراسة خاصة في منظمات الأعمال العربية والجزائرية ويستحق المزيد من الأثر.

الشكل 1: أهمية تدقيق الموارد البشرية



Source: Sadhana Kumari, HR audit: an emerging tool of human resource management, international journal of business administration and management, Volume 7, Number 1, 2017, P223.

- ¹: D.V. Durga Prasad, N.Kishore Babu. (2017). **Human resources audit – an overview**, journal of advance management research, 5(5), (Special Issue), P27-28.
- ²: Praveen Kumar, Santosh Janagama, A. Arun Kumar & Y. Jahangir. (2015). **A study on H R audit in organization systams of Bhel Hyderabad**, international journal of business and general management 4 (5), P50.
- ³: Grigorescu Ioana Iuliana, Camelia Daniela Hategan. (2016). **The development of the social audit concept in Romania, Audit Financiar**, (14)10, P1102.
- ⁴: Ritesh Dwivedi. (2010). **Social audit and its methodology**, conference paper, P1.
- ⁵: MCR HRD IAP Campus, **social Audit: a toolkit a guide for performance improvement and outcome measurement**, center for good governance, P 5.
- ⁶: زهير الصباغ، عبد العزيز أبو نبة (1990)، التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية منحنى نظمي، مجلة جامعة الملك سعود، 2(2)، ص 294.
- ⁷: D.V. Durga Prasad, N.Kishore Babu, op-cit, P29.
- ⁸: Without the author name, human resources audit: process and methodology, shodhganga.inflibnet.ac.in/jspui/bitstream/.../11_chapter%203.pdf, P66.
- ⁹: منتدى الموارد البشرية، تدقيق الموارد البشرية: المعنى والمرحلة والمزايا، 2020/10/25، على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr118626.html>
- ¹⁰: Sadhana Kumari. (2017). HR audit: an emerging tool of human resource management, international journal of business administration and management, 7(1), P 222-223.
- ¹¹: D.V. Durga Prasad, N.Kishore Babu, op-cit, P29.
- ¹²: IBID, P29-30
- ¹³: Without the author name, human resources audit: process and methodology, shodhganga.inflibnet.ac.in/jspui/bitstream/.../11_chapter%203.pdf, P67-68.

- ¹⁴: سكاك مراد، التدقيق الاجتماعي كمنهج علمي تطبيقي واستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية، 2020/10/25، مجلة العلوم الاجتماعية على الموقع: <http://www.swmsa.net>
- ¹⁵: إبراهيم محمد جاسم، سرمد غانم صالح (2016). تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، 2(2)، جامعة الموصل، العراق، ص 284-285.
- ¹⁶: D.V. Durga Prasad, N.Kishore Babu, op-cit , P30-31.
- ¹⁷: IBID , P31-32.
- ¹⁸: Sadhana Kumari, op-cit,P224-226.
- ¹⁹: لعل نورية. (2017). تدقيق إدارة الموارد البشرية: رسم للإطار والمنهج الممارس، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 2(1)، ص 47.
- ²⁰: الموسوعة الحرة، شركة تويوتا، 2020/10/23، على الموقع: <https://ar.wikipedia.org>
- ²¹: محمد حبش، الممارسات المثالية في إدارة الموارد البشرية عند تويوتا وجنرال موتورز، 2019/10/25، على الموقع: <https://www.mhabash.com>
- ²²: المرجع نفسه.
- ²³: دون ذكر اسم صاحب المقال، دون ذكر عنوان المقال، 2020/01/28، على الموقع: www.leadershipdimen.com
- ²⁴: Mousumi Sengupta & Nilanjan Sengupta ,Toyota Motor Corporation: Committed to Quality, Rewarded by Smiles, cases in management, P188.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

مديحة بخوش (2021)، التدقيق كممارسة حديثة في إدارة الموارد البشرية: عرض لتجربة من شركة تويوتا، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 89-101.

التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات

Internal Marketing as an Approach to enhance the Enterprises Competitive Advantage

شريف بوقصبة^{1*}، بوبكر عباسي²

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (الجزائر)

² جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، (الجزائر)

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث نظريا حول أثر ممارسة التسويق الداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث اعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيري الدراسة وتحليل العلاقة بينهما. فتوصلنا إلى نتائج تؤكد أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج؛ وأن تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل) يخلق ميزة تنافسية نادرة داخل المؤسسة ويعزز ميزة المؤسسة التنافسية الخارجية. **الكلمات المفتاح:** تسويق داخلي؛ موارد بشرية؛ ميزة تنافسية.

تصنيف JEL : M12؛ M31.

Abstract:

This study aims to examine (Theoretically) the impact of Internal Marketing in enhancing the Enterprises competitive advantage, so we relied on the descriptive and analytical approach to describe the study variables and analyze the relationship between them. Our study results that confirm that the secret of competitive advantage lies in the human element more than any other production elements; and the application of internal marketing dimensions (training, empowerment, motivation, internal communication, work teams) creates a rare internal competitive advantage in the enterprise, and enhances the enterprise 's external competitive advantage.

Keywords: : Internal Marketing; Human Resources; Competitive Advantage.

Jel Classification Codes : M12; M31.

I- تمهيد :

نظرا للتغيرات التي شهدتها بيئة المؤسسات في نهايات القرن الماضي، واهتمام المؤسسات الحديثة بإدارة الموارد البشرية التي تُعنى بالاستفادة القصوى من العنصر البشري؛ ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم الادارية الحديثة ليؤكد إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة، عبر ترسيخ اعتبار موارد المؤسسة البشرية كعملاء داخليين يؤدي رضاهم إلى دفعهم نحو تحقيق رضا العملاء الخارجيين.

وفي ظل بيئة شديدة المنافسة؛ سعت المؤسسات الحديثة إلى إعادة التفكير في سياساتها واستراتيجياتها الإنتاجية وآليات تقديم خدماتها لعملائها وتقييم موقعها التنافسي، بغية تحقيق الريادة في مجال نشاطها واستدامة تفوقها على منافسيها؛ تحت إطار تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن أجل تعزيز المؤسسة لميزتها التنافسية اعتمدت بشكل رئيسي على الاستغلال الفعال والاستثمار الكفؤ لإمكاناتها ومواردها المختلفة بما فيها المورد البشري، حيث يتم الاستثمار في هذا الأخير بالبحث عن الأساليب والسياسات التي تخلق رضا ودافعية هذا المورد وتجعله يقدم أقصى طاقاته خدمة للمؤسسة.

I.1- إشكالية الدراسة :

انطلاقاً مما سبق نطرح السؤال الرئيس الآتي: ما أثر ممارسة المؤسسة للتسويق الداخلي على ميزتها التنافسية؟

I.2- فرضية الدراسة:

بغرض الاجابة على السؤال الرئيس للدراسة نفترض الآتي: يقود التسويق الداخلي عبر أبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل) إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

I.3- هدف الدراسة:

من خلال تناولنا لهذا الموضوع نسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- تحديد إطار مفاهيمي حول التسويق الداخلي.
- تحديد إطار عام حول ميزة المؤسسة التنافسية.
- البحث حول تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

I.4- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية موضوع دراستنا في كونه أحد أكثر المواضيع حداثة واهتماماً من قبل الباحثين والممارسين في الحقل الإداري، حيث تربط العلاقة ما بين موضوعين من الأهمية بمكان، وهما التسويق الداخلي والميزة التنافسية للمؤسسة.

I.5- منهج الدراسة:

من أجل الاجابة على سؤال الدراسة الرئيس اتبعنا في دراستنا هاته المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف طبيعة متغيري الدراسة وتحليل نوعية العلاقة بينهما.

I.6- الدراسات السابقة:

تناولت عديد الدراسات موضوع التسويق الداخلي والميزة التنافسية، نلخص أهمها كالاتي:

- دراسة (Farias, 2010)، بعنوان: التسويق الداخلي: مراجعة الأدبيات ومقترحات للتميز في الخدمة، هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي ومحاولة توضيح نطاقها ومناقشة بعض القضايا المتعلقة بمفهومه ونطاقه وعلاقته بإدارة الموارد البشرية

نظرياً؛ ومن ثم تقديم مقترحات تدعم التطور المعرفي في مجالات التسويق. وقد اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي من أجل فحص أكثر من ثلاثين ورقة أكاديمية وتحليلها.

توصلت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التسويق الداخلي وعناصره وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى أن تطبيقه لا يزال جزئياً فقط في معظم المنظمات، كما قدمت الدراسة مقترحات تطور المعرفة في المجال التسويقي.

- **دراسة (أبو حمرة، 2017)**، بعنوان: التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي (بأبعاده: التدريب، فرق العمل، تمكين العاملين، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري) في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت في دراستها على استبانتيين أحدهما لقياس مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية، والأخرى لقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية لديها. وزعت على كافة أفراد مجتمع الشامل لجميع العمداء، ونواب العمداء، ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بقطاع غزة والبالغ عددهم (145). ومن أجل معالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات الإحصائية مستعينة ببرنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

- **دراسة (بن أحمد و بودي، 2017)**، بعنوان: التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات وشركة سلامة للتأمينات بشار، هدفت الدراسة إلى المساهمة في إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي (بأبعاده: التوظيف، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيره عليها، ومحاولة الاطلاع على واقع التسويق الداخلي بالشركتين محل الدراسة من وجهة نظر موظفي الوكالات التابعة لها بشار. واعتمد الباحثان في دراستهما على استبانة وزعت على عينة مكونة من فئتين من موظفي الشركتين محل الدراسة بشار، أي 79 موظفاً بوكالات الشركة الوطنية للتأمينات و73 موظفاً بوكالات شركة سلامة للتأمينات، وقد تم اختيار هاتين العينة بطريقة الحصر الميداني الشامل لجميع وكالات شركتي التأمين بولاية بشار نظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة. ومن أجل معالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحثان مجموعة من الأدوات الإحصائية مستعنيين ببرنامج SPSS v.22.

توصلت الدراسة إلى التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية المبنية على رضا الزبون، هذا ما تم تفسيره بتحقيق الميزة التنافسية من طرف شركة سلامة للتأمينات، رغم حداثة نشأتها بالجزائر قياساً بتجربة نظيرتها العمومية (الشركة الوطنية للتأمينات)، وأن الفروق في تحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر على نوع محدد من الشركات وإنما باستخدام أساليب أو طرق جديدة لإدارة الموارد البشرية أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

- **دراسة (بن علي، 2018)**، بعنوان: التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان علاقة التسويق الداخلي (بأبعاده: التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لعرض الإطار العام المفاهيمي الخاص بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية، وتحديد العلاقة النظرية بينهما.

توصلت الدراسة إلى أن العامل الحاسم في مقومات الميزة التنافسية هو العامل البشري، وإلى أن هناك دور حاسم ومهم للتسويق الداخلي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.

- **دراسة (Misook, Kukhoan, & Wonseok, 2020)**، بعنوان: أثر التسويق الداخلي في الميزة التنافسية كتدريب تنظيمي - الأثر الوسيط لابتكار الخدمة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين التسويق الداخلي (بأبعاده: الاتصال، المكافآت، التمكين)

والميزة التنافسية. واعتمد الباحثون في دراستهم الميدانية على استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 220 موظفًا يعملون في ثلاثة فروع لجمعية الرعاية الصحية الكورية، مستخدمين مجموعة من الأدوات الإحصائية ومستعينين ببرنامجي SPSS و AMOS لمعالجة بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى الأثر الإيجابي للتسويق الداخلي على ابتكار الخدمة والأثر المباشر في تعزيز الميزة التنافسية كتدريب تنظيمي، كما توصلت إلى عدم وجود تأثير وسيط لابتكار الخدمة على العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية.

اتفقت دراستنا مع أغلب الدراسات السابقة من حيث المنهج ومتغيرات الدراسة، إلا أنها اختلفت مع أغلبها في الأدوات المستخدمة وفي الأبعاد المحددة للتسويق الداخلي؛ حيث انفردت دراستنا بالأبعاد المحددة للتسويق الداخلي (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل) والكشف عن دورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

II - الإطار المفاهيمي حول متغيري الدراسة:

1.II- ماهية التسويق الداخلي:

ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة ليبرهن على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة، وتطور عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للمورد البشري داخل المؤسسات في المقام الأول، من أجل تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء.

1.1.II- تعريف التسويق الداخلي:

لقد وردت عديد التعريفات حول مفهوم التسويق الداخلي وفقا لمقاربات مختلفة، من أهمها:

- **تعريف Berry:** التسويق الداخلي هو النظر إلى الموظفين على أنهم عملاء فيما بينهم، أي أنهم عملاء داخل المؤسسة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي العملاء الداخليين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

- **تعريف Gronroos:** ينص التسويق الداخلي على أن طاقم الموارد البشرية في مؤسسة ما لن يحقق المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، أي أنه على هؤلاء أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة ونظام، ويكونوا دائما موجهين بالعمل.²

- **تعريف Cotler:** التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عمالها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الذين في احتكاك مباشر مع العملاء، وكذلك دعمهم للعمل كفريق لتحقيق رضا واشباع حاجات العميل.³

- **تعريف Gumessen:** التسويق الداخلي هو جهود المؤسسات الخدمية، الهادفة لتزويد المورد البشري لديها، بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة، وفقا لإنجاز الأهداف.⁴

- **تعريف Georg:** التسويق الداخلي هو الفلسفة الخاصة بكيفية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال رؤية تسويقية.⁵

- **تعريف Lewis و Varey:** التسويق الداخلي هو نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين، وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية، كما أن التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم عملاء بل يعدهم شركاء، يمتلكون حق المشاركة، وتحمل المسؤولية، والمساهمة في عملية صنع القرار.⁶

انطلاق من التعريفات السابقة يمكن تلخيص أهم النقاط الأساسية للتسويق الداخلي كالآتي:⁷

- التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، بل مرتبطة مع بعضها ومع برامج خدمة الزبون، والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛

- يعد التسويق الداخلي هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛

- هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تفعيل الأداء المؤسسي، وتقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة؛
- يعمل التسويق الداخلي على التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات؛
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً، عندما يكون الالتزام عال عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة المورد البشري، وسواد أسلوب التسيير المفتوح.
- وإجمالاً، يمكن القول أن هذه التعاريف - رغم اختلافها - إلا أنها تشترك في فكرة مفادها أن التسويق الداخلي هو فلسفة تسييرية وتسويقية، هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين موارد المؤسسة البشرية، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، عن طريق التحفيز والتدريب، واعتبارهم عملاء داخليين حقيقيين لها. وهذا لتحقيق رضاهم ورضا العملاء.

II.1.2- أهداف التسويق الداخلي:

يؤدي المورد البشري في المؤسسات الدور الحاسم في التأثير على درجة رضا العملاء، ومن ثم فإن ذلك يتطلب من المؤسسات العمل المتواصل في تهيئة هاته الموارد وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات العملاء ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة، إذ أنه من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المؤسسات في تحسين النشاطات الداخلية ورفع كفاءة الاتصال بين مواردها البشرية وعمالها.⁸

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة. وإن النظرة الواسعة للتسويق الداخلي كفلسفة تسييرية مع تطبيقاتها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي يمكن النظر إليها كما في الجدول (1)، حيث أن الهدف من التسويق الداخلي سواء كان استراتيجي أو تكتيكي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصل بروح معنوية عالية، وإحساس ملهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة.

II.1.3- أبعاد التسويق الداخلي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد للتسويق الداخلي، لذلك سنركز في دراستنا على الأبعاد الآتية:

- **التدريب:** يعد التدريب ركناً أساسياً في أي مؤسسة لتطوير مهارات مواردها البشرية، وزيادة معرفتهم بمهامهم وتنمية اتجاهاتهم نحو التفاعل مع العميل الخارجي، فهو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، كما يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائداً على المؤسسة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.⁹
- **التمكين:** لا يوجد اتفاق عام على تعريف التمكين، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. وهناك من يراه بأنه مشاركة المورد البشري في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المؤسسة، وأضاف آخرون أن التمكين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.
- ويعود اختلاف الباحثين حول تعريف التمكين، إلى الاختلاف حول نطاق السلطات والاختصاصات التي يتم إسنادها إلى الموارد البشرية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإنتاجية. إلا أنه يمكن ملاحظة أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالتمكين، فكلها تؤكد على أهمية مشاركة المورد البشري في اتخاذ القرارات، وعلى إعطائه المزيد من الحرية في العمل فيما يخص خدمة العميل وإرضائه.

- **التحفيز:** التحفيز هو قوة خارجية، تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني.¹⁰ وبالتالي فالتحفيز هو تنشيط وتحريك القدرات الداخلية للموارد البشرية لأداء أعمالهم بطريقة كفؤة وفعالة، من خلال عوامل خارجية مادية ومعنوية تهيئها الإدارة بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة.¹¹

- **الاتصال الداخلي:** هو تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، والعكس في صورة أفعال أو ردود أفعال، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية، لاتخاذ قرار معين وتنفيذه.¹²

كما يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو ذلك الاتصال الموجه نحو موارد المؤسسة البشرية، الذي يهدف إلى إعلام هاته الموارد والتواصل معهم في جميع القضايا والمستجدات وإيجاد وتنمية مناخ تنظيمي ملائم داخل المؤسسة، ويعتبر الاتصال الداخلي البنية التحتية لقيام التسويق الداخلي ونجاحه في تحقيق أهدافه.

- **فرق العمل:** فرق العمل هي مجموعة من الأفراد ذوي كفاءات متكاملة، يعملون بشكل جماعي ويلتزمون بتحقيق أهداف مشتركة، كما يتبنون مسارا مشتركا ومسؤولون أمام بعضهم البعض، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد، وعادة يديرون أنفسهم.¹³

أي أن فريق العمل هو نوع خاص من جماعات العمل التي تتشكل من أفراد ذوي كفاءات متماثلة تعمل بشكل جماعي تضامني، هدفها حل الجودة والتسيير وفق تفكير نقدي وحوار بناء وهادف.

II.1- ماهية الميزة التنافسية للمؤسسة:

في ظل بيئة تنافسية شديدة التغير أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل اهتمام عديد الباحثين والممارسين في المجالات الإدارية، واعتُبر تحديد إطار مفاهيمي حوله كأولوية تضمن تطبيقات فعالة له في حقل الأعمال؛ لذلك سنحاول في هذا الصدد تحديد إطار مفاهيمي عام حول الميزة التنافسية للمؤسسة (تعريفها، أهميتها، مصادرها، محدداتها، أبعادها).

II.2.1- تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة:

حضني مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في الأدبيات الادارية المعاصرة من قبل الباحثين والممارسين الاداريين، وفي ظل الاختلاف الحاصل حول هذا المفهوم نلخص أهم تعريفاته على النحو الآتي:

- الميزة التنافسية هي تطوير أو اكتساب لمجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها. وبمعنى آخر، تتحقق الميزة التنافسية عندما تكون أنشطة منظمة معينة أكثر ربحية من تلك الخاصة بمنافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليهم في جوانب أخرى كالخصة في السوق أو جودة المنتج أو التقدم التكنولوجي.¹⁴

- تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية إذا كانت قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من المنافسين في سوق منتجاتها، حيث أن القيمة الاقتصادية التي تخلقها مؤسسة في سياق تقديم سلعة أو خدمة هي الفرق بين المنافع المدركة التي يحققها العملاء والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة.¹⁵

- مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشر تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.¹⁶

- الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.¹⁷

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي عنصر أو عناصر التفوق التي تتميز بها عن غيرها، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما:¹⁸

- **القيمة المدركة لدى العميل:** ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة - من جراء تعاملهم مع المنظمة - على قيمة أعلى من منافسيها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع. حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل - الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية - من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

- **التميز:** إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجاتها وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها. وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز ومن أهمها:

✓ **الموارد المالية:** حيث يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

✓ **الموارد المادية:** التي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

✓ **الموارد البشرية:** المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالكثير من المنظمات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

✓ **الامكانيات التنظيمية:** والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها.

II.2.2- أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة:

يعتبر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في ظل بيئة داخلية وخارجية متغيرة من الأهمية بمكان، فهي أحد نقاط القوة التي تعزز استمرارية المؤسسة ونموها من خلال:¹⁹

- إيجاد قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة، وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- تتيح للمؤسسة الاستمرارية والتجديد؛ وهذا يمكن المؤسسة من متابعة التطور والتقدم في المدى البعيد.
- تؤثر إيجاباً في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة لاستمرار وتطوير التعامل.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تعطي الميزة التنافسية للمؤسسة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، وتؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.

II.2.3- مصادر الميزة التنافسية:

تختلف مصادر الميزة التنافسية من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها وتنوع ما بين داخلية ترتبط بموارد وقدرات المؤسسة الداخلية وخارجية ترتبط بالبيئة الخارجية لها، وسنركز في دراستنا هاته على المصادر الداخلية منها؛ حيث لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة من الموارد أو القدرات التي تنشأ داخلها.

- **الموارد:** هي تلك الموارد الجوهرية التي تقسم إلى موارد ملموسة (تمثل الموجودات التي يمكن تعدادها ورؤيتها) وأخرى غير ملموسة، وتتصف هاته الموارد بمجموعة من الخصائص، أهمها:²⁰

✓ **القيمة:** وهي المنفعة المتحققة من الموارد لنجاح المنافسة في الصناعة، وبذلك تعتمد القيمة على التطابق بين الموارد مع الاستراتيجية وملاءمتها للظروف البيئية.

✓ الندرة: وهي الموارد التي لا يمتلكها الآخرون.

✓ صعوبة التقليد: إن تقليد هذه الموارد يكون مكلف جداً وغير مريح للأسباب التاريخية، إذ أن التفرد والتميز والثقافة التنظيمية والقيمة والاسم التجاري للمؤسسة التي تمتلك الموارد الجوهرية التي جرى بناؤها خلال فترة زمنية طويلة، والحالة الغامضة المتمثلة بمجالات وطرق استخدام القدرات غير الواضحة للآخرين، فضلاً عن التعقيد الاجتماعي المتمثل بقوة العلاقات والثقة والصداقة بين المديرين والموردين والعملاء أو ما يسمى (شبكة القيمة).

✓ عدم الاحلال: أي عدم وجود موارد بديلة سهلة المنال، لكي تحافظ الموارد على قيمتها ولا يتسنى للمنافسين نقلها.

- القدرات: تتمثل بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مواردها وتوظيفها، حيث يمكن تصنيفها إلى:²¹

✓ قدرات مبنية على ما تمتلكه المؤسسة من أصول، كالقدرات المبنية على حيابة المؤسسة لممتلكات قانونية وحقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية، وقدرات مرتبطة بقوة مركز المؤسسة والتي تنتج من الأفعال والقرارات السابقة للمؤسسة كالسمعة وتركيبية سلسلة القيمة بها.

✓ قدرات مبنية على ما تمتلكه المؤسسة من مهارات، كالقدرات الوظيفية التي ترتبط بمقدرة المؤسسة على القيام بأعمال معينة والتي تنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى الموارد البشرية داخل المؤسسة وغيرهم من الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان، والقدرات الثقافية التي يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى الموارد البشرية في المؤسسة أفراداً وجماعات؛ فعلى سبيل المثال، عندما تنتج ثقافة المنظمة إدراكاً لمعايير الجودة العالية ومقدرة على التفاعل مع التحديات ومقدرة على التغيير وعلى التعلم فإن الثقافة حينها تكون مساهماً رئيسياً في الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال الشكل (1) يتضح أن امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات خاصة سيؤدي إلى تحقيق كفاءات متميزة تؤدي إلى تمييز المؤسسة، وتسمح لها بخلق قيمة تحقق لها ميزة تنافسية. أي أن الميزة التنافسية تتحقق من القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها والتي تتجاوز تكلفتها، حيث إن هاته القيمة المتفوقة تنشأ من تقديم أسعار أدنى في المنافع المكافئة للمنافسين أو تقديم منافع فريدة عوضاً عن السعر الأعلى. والقيمة المتفوقة تأتي من موارد المؤسسة وقدراتها المتفوقة؛ وبالتالي فهاته الموارد والقدرات هي مصادر رئيسية لميزة المؤسسة التنافسية.

II.2.4- محددات الميزة التنافسية:

تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة - وهذا في ظل وضع راهن شديد التغير يعتبر الحفاظ على ميزة المؤسسة التنافسية من التقليد أو تفوق المنافسين من الصعوبة بمكان - حيث تتحدد استدامة الميزة التنافسية بمتغيرين رئيسيين هما:²²

- **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق استدامة الميزة التنافسية إذا كان بإمكان المؤسسة المحافظة عليها في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.

- **نطاق التنافس:** يعبر نطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزاي تنافسية، فاتساع هذا النطاق مثلاً يمكن أن يحقق تحكماً في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع النشاط من خلال اقتصاديات الحجم. كما يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية؛ من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج متميز.

II.2.5- أبعاد الميزة التنافسية:

هناك تباين في آراء الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية، حيث نوجز أهم هاته الأبعاد كما يلي:²³

- **التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصاً للبيع بأسعار تنافسية؛ حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل.

- **الجودة:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً أو فريداً أو له قيمة كبيرة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع)؛ حيث أن المؤسسات التي تركز على الجودة تحقق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- **الاستجابة للعملاء:** تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم للمؤسسة لخدمة عملائها وعلى قدرتها لتلبية احتياجاتهم، ويتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها والاستجابة لها بالسرعة والجودة المناسبين، وبشكل أفضل من المنافسين.
- **الابداع:** تحتاج عملية الابداع للتعاون والمشاركة بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المؤسسة، من أجل استخدام وتبني الافكار الجديدة، والتطورات التقنية، واعتماد أساليب عملية بهدف تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة، أو تحسينها، أو تصميم عملية إنتاج جديدة، أو تحسينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

III- تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الميزة التنافسية للمؤسسة:

إن إدارة الموارد البشرية الحديثة اليوم تلعب دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مجموعة من السياسات والاستراتيجيات التي تساهم في تفعيل أداء المورد البشري ورفع كفاءته بما يجذب العملاء ويحافظ على ولائهم، ومن هاته السياسات استخدام التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. حيث يتضح من خلال الشكل (2) ان اعتبار المورد البشري للمؤسسة كعميل داخلي ووظيفته كمنتج مقدم له، واستخدام تقنيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة سيجلب رضا الموارد البشرية (التسويق الداخلي)؛ سيؤدي إلى تقديم منتجات للعملاء بأقل تكلفة وبجودة أفضل تستجيب لأذواقهم بأساليب ومنتجات مبدعة تخلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة. ونتيجة لذلك سوف تكون المؤسسة قادرة على خلق ميزة تنافسية خارجية من رأس مالها البشري الذي يعد بمثابة قيمة نادرة وغير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.²⁴

وبالتالي فإن سر ميزة المؤسسة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وهذا ما يتطلب من الإدارة العمل مع موظفيها وليس ضدهم، تحت إطار مفهوم التسويق الداخلي. كما يظهر بصورة أدق أثر التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الأثر الذي يتركه أبعاده في الميزة التنافسية للمؤسسة، والذي يتضح كالآتي:

- **أثر التدريب في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:** يعتبر التدريب عاملاً قوياً ومهماً في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة؛ فهو يعمل على تزويد الموارد البشرية بالقدرات التي تحقق كفاءة الأداء للعمليات.²⁵ كما يزيد من الرضا الوظيفي للموارد البشرية وتحفيزهم مما يؤثر إيجاباً على معنويات المورد البشري ودوافعه فيقلل معدلات التغيب ودوران العمل؛ ومن ثم زيادة انتاجية المؤسسة وامكانية تحقيق التكلفة الأقل وتحسين جودة منتجاتها. بالإضافة إلى اكتساب مهارات التواصل مع العملاء والاستجابة لرغباتهم؛ ومن ثم تحسين صورة المؤسسة وسمعتها لدى عملائها؛ ومن ثم جعلها قادرة على خلق الميزة التنافسية وتعزيزها. والتدريب يساعد المؤسسة على التحديث المستمر من خلال استخدام التقنيات والأساليب الجديدة؛ مما يؤدي إلى فتح المجال للإبداع والابتكار في العمليات والمنتجات.

- **أثر التمكين في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة:** يساهم التمكين بشكل أساسي في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تعزيز أبعادها الرئيسية (التكلفة الأقل، الجودة، الاستجابة للعملاء، والإبداع)، ويتحقق ذلك كما يلي:²⁶

- ✓ تقليل تكاليف الغياب ودوران العمل، وتكاليف الأخطاء والضياع، إضافة إلى تكاليف الرقابة؛
- ✓ تحقيق وتعزيز الجودة من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات؛
- ✓ زيادة مرونة الأداء من خلال ردّ الفعل السريع والأكثر مرونة لمتطلبات الزبائن، سواء كان ذلك كمياً أو بتغيير مواصفات المنتجات والخدمات وفقاً لأذواقهم، ما يؤدي إلى تحقيق الاستجابة للعملاء؛

✓ استخدام العاملين لأقصى مهاراتهم وتحرير طاقاتهم الكامنة سيقود إلى تحقيق الإبداع.

- أثر التحفيز في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: تعد عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، وأكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في دفع المورد البشري للبدل والعطاء أكثر، حيث تجعل الحوافز القائمة على أسس علمية وموضوعية المورد البشري أكثر ارتباطاً بمؤسسته ويرغب في تنمية قدراته ومهاراته لتقديم حلول ومنتجات مبدعة، فيعمل بإخلاص ويقدم أقصى طاقاته ومهاراته الإبداعية من أجل تحقيق أداء أعلى بكفاءة وفعالية يزيد من إنتاجية مؤسسته ويميزها على منافسيها، من خلال منتجات أعلى جودة وأقل تكلفة تستجيب لأذواق العملاء بطرق ومنتجات مبدعة.

- أثر الاتصال الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: إن أجواء العمل الإيجابية - والتي تتصف بوجود الاحترام المتبادل والود بين الموارد البشرية- تعمل على تعزيز التعاون وانتقال المعلومة بيسر وكفاءة بين هاته الموارد، حيث يؤدي ذلك إلى التزام المورد البشري بتنظيمها والتأثير إيجاباً على إنتاجيته وجودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرفه؛ وبالتالي تحقيق رضا أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين وتعزيز ميزة تنافسية للمؤسسة.

- أثر فرق العمل في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: لقد برزت أهمية فرق العمل لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة الموارد البشرية وتمكينهم في العمل والأداء، التي تدأب مؤسسات العمل المعاصرة -وبخاصة في البيئة المتطورة- على تركيبتها لما لها من دور في زيادة الرضا الوظيفي للمورد البشري ورفع مستويات دافعيته.²⁷ وبالتالي، تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال:

✓ تحسين الانتاجية.

✓ تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

✓ تحسين الاستجابة للعملاء.

✓ تسريع انتشار الأفكار واكتساب مهارات متعددة.

IV- الخلاصة:

بعد تسليطنا الضوء على حقل بحثي مهم في إدارة الموارد البشرية الحديثة ألا وهو التسويق الداخلي، واستهدفنا البحث في أثر ممارسة المؤسسة للتسويق الداخلي على ميزتها التنافسية؛ توصلنا في النهاية إلى جملة من الاستنتاجات التي تجيب عن الإشكال الذي تمحورت حوله دراستنا، وإلى اقتراح آفاق بحثية.

- الاستنتاجات:

بعد دراسة ومناقشة دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، توصلنا إلى الاستنتاجات الآتية:

- يؤكد التسويق الداخلي للموارد البشرية إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المؤسسة، من خلال الانطلاق من العميل الداخلي (المورد البشري) نحو العميل الخارجي؛

- إن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تعمل مع مواردها البشرية وليس ضدها، وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي؛

- يعتبر التدريب عاملاً قوياً ومهماً في تحسين الأداء؛ وبالتالي له تأثير مباشر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؛

- يساهم التمكين بشكل أساسي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحقيق أبعادها الرئيسية (التكلفة الأقل، الجودة، الاستجابة للعملاء، والإبداع)؛

- للتحفيز دور حاسم في تحقيق ولاء المورد البشري للمؤسسة وزيادة إنتاجيته، وبالتالي تعزيز ميزة المؤسسة التنافسية؛

- يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق جودة المنتجات والخدمات المقدمة ويساعد على تحقيق رضا أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
 - تعبر فرق العمل عن أحد أشكال تحقيق التميز التنافسي المستدام عن المنافسين؛
 - يحقق تطبيق أبعاد التسويق الداخلي رضا الموارد البشرية بما يخلق ميزة تنافسية نادرة داخل المؤسسة وغير قابلة للتقليد من طرف المنافسين؛ وبالتالي تعزيز ميزة المؤسسة التنافسية الخارجية. وهذا ما يثبت صحة فرضية دراستنا الرئيسية "يقود التسويق الداخلي عبر أبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل) إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة".
- آفاق البحث:**

في نهاية دراستنا هاته لاحظنا أن موضوع أثر التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من المواضيع التي لم تنل وافر حظها بعد من البحث، لذلك فدراستنا هاته تفتح العديد من الآفاق البحثية الرصينة ولاسيما التطبيقية منها؛ لذلك نرى بأنه يمكن طرح نفس موضوع دراستنا مع دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. كما يمكن أن ينطلق الباحثين من هاته الدراسة نحو البحث في مدى تأثير التسويق الداخلي على متغيرات أخرى كالأداء والرضا الوظيفي مثلا.

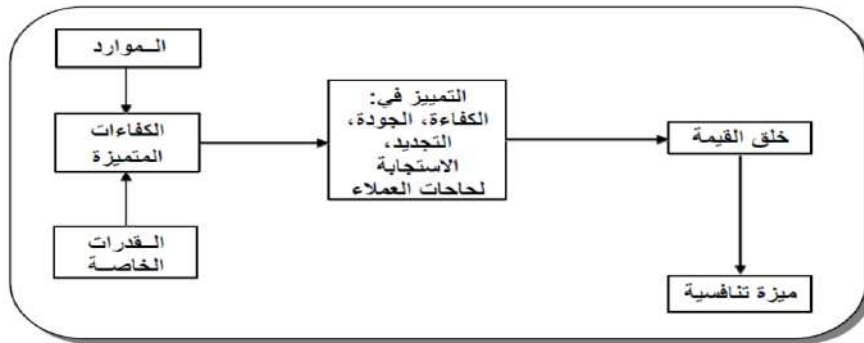
- ملاحق :

الجدول (1): أهداف التسويق الداخلي حسب Gronroos

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل. - دعم سياسة التدريب الداخلي.
الهدف التكتيكي	- تفهم المورد البشري داخل المؤسسة لطريقة التصرف مع العملاء. - تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

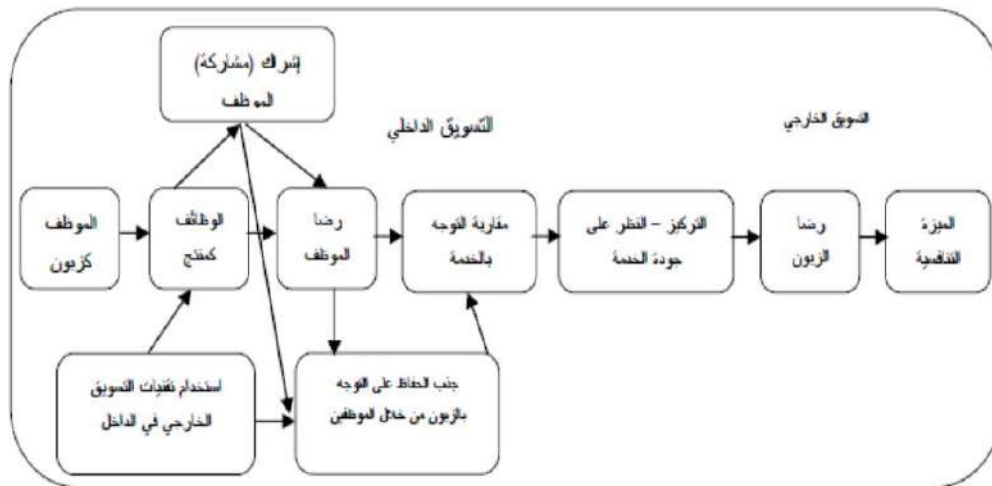
المصدر: اياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. ص. 415.

الشكل 1: دور موارد المؤسسة وقدراتها في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: بوازيد وسيلة. (2011-2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف (مذكرة ماجستير في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة سطيف 1. ص. 54.

الشكل 2: دور التسويق الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة



Source: Sayed Javadein, S., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). **The Role of Internal Marketing in creation of Sustainable Competitive Advantages**. Trends in Applied sciences Research. 6 (4), p371.

– الإحالات والمراجع :

- ¹ Davis J.P, M .A .(2005) . **The Effects of Internal Marketing on Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach**. (Doctoral Dissertation) .School of the Ohio State University. Columbus, Ohio, p1.
- ² حميد عبد النبي الطائي. (2016). **التسويق السياحي مدخل استراتيجي**. دار الورق للنشر. القاهرة. ص.389.
- ³ هوارى معراج وآخرون. (2013). **العلامة التجارية الماهية والأهمية**. الطبعة الأولى. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. ص.175.
- ⁴ صالح عمرو كرامة الجريري. (2006). **اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون – دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال)** . جامعة دمشق. ص.39.
- ⁵ محمد عبد العظيم أبو النجا. (2008). **التسويق المتقدم**. الدار الجامعية. الاسكندرية. ص.152.
- ⁶ اياد عبد الفتاح النصور، وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). **قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة**. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. ص.412.
- ⁷ تيسير العجاردة. (2005). **التسويق المصرفي**. الطبعة الأولى. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. ص.312.
- ⁸ صالح عمرو كرامة الجريري. **مرجع سبق ذكره**. ص.42.
- ⁹ إحسان بن علي. (2018). **التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية**. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية. جامعة 36 (2)، ص.40.
- ¹⁰ ندى جودة حسين. (2011). **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية- دراسة تطبيقية على شركات الادوية بجمهورية مصر العربية** (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال) . كلية التجارة. جامعة بنها، مصر. ص. ص. 133-134.
- ¹¹ مرعي محمد مرعي. (2003). **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي والعربي**. المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة. ص. ص.29-30.
- ¹² Boneu, F., & Neuriet, B. (1997). **DRH, c'est déjà demain ! : Nouvelles organisations et politiques de ressources humaines**. Paris. Editions d'Organisation. P15.
- ¹³ Anciaux, J.-P. (1996). **Le savoir en action: des connaissances a la performance**. Paris. Editions d'Organisation. P 176.
- ¹⁴ Cegliński, P. (2016). **The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability**. Journal of Positive Management. 7(3), p 58.
- ¹⁵ Peteraf, M., & Barney, J. (2003). **Unraveling The Resource-Based Tangle**. Managerial and Decision Economics Review.24, p314.
- ¹⁶ جمال الدين محمد مرسى وآخرون. (2002). **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية- منهج تطبيقي**. الدار الجامعية. الاسكندرية. ص.147.
- ¹⁷ علي السلمي. (2001). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**. دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة. ص.104.
- ¹⁸ ندى جودة حسين. **مرجع سبق ذكره**. ص. ص. 121-122.
- ¹⁹ سها سمير أبو حمزة. (2017). **التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق**. (رسالة ماجستير في أصول التربية – إدارة تربوية). كلية التربية في الجامعة الإسلامية. غزة. ص.43.

- ²⁰ علي كزار مجذاب. (2018). التفكير الاستراتيجي واثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية العراقية- دراسة على عينة من القادة الإستراتيجيين في شركات قطاع النفط العراقي (رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال). كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم. ص. 357.
- ²¹ ندى جودة حسين. مرجع سبق ذكره. ص. 124.
- ²² عبد الرؤوف حجاج . (2006). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي (مذكرة ماجستير في علوم التسيير). كلية التسيير والعلوم الاقتصادية. جامعة سكيكدة. ص ص. 20-22.
- ²³ سامر أحمد قاسم، و أيهم يوسف ابراهيم. (2018). دور البقطة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 40 (6). ص ص 167-169.
- ²⁴ Sayed Javadein, S., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). **The Role of Internal Marketing in creation of Sustainable Competitive Advantages**. Trends in Applied sciences Research. 6 (4), p371.
- ²⁵ عتيقة حرايرية، وهشام بوخاري. (2018). تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث. المركز الديمقراطي العربي. برلين. العدد الأول، ص. 253.
- ²⁶ خليدة محمد بلكير. (2012-2013). تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). جامعة الجزائر. ص. 205.
- ²⁷ إحسان بن علي. مرجع سبق ذكره. ص. 44.

كيفية الاستشهاد بهذه المداخلة حسب أسلوب APA :

شريف بوقصبة، بوبكر عباسي (2021)، التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، الجزائر، ص.ص 102-114.

القيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري كمصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

Effective Management Leadership of the Human Resource as a Source of Competitive Advantage for the Economic Institution

خَيْرَة مجدوب^{*1}

¹ جامعة ابن خلدون تيارت، (الجزائر)

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإدارية الفعالة للموارد البشرية باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الحديثة التي تمكن المؤسسة من المنافسة والبقاء في السوق من خلال منحها ميزة تنافسية مستدامة وخلصت الدراسة إلى اعتبار القيادة الإدارية عاملاً محفزاً وموجهاً لرأس المال البشري بالمؤسسة تقوم على وضعه في المنحنى الصحيح، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة الإدارية للأفراد كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على أداء المؤسسة وتستطيع أن تحقق أهدافها وتتمتع بميزة تنافسية تتصف بالاستدامة والتجديد.

الكلمات المفتاح: القيادة الإدارية؛ الأداء؛ الموارد البشرية؛ الاستدامة.

تصنيف JEL: E24؛ P17؛ O15.

Abstract:

This study aimed to shed light on effective management leadership of human resources as one of the modern strategies that enables the organization to compete and remain in the market by giving it a sustainable competitive advantage.

The study concluded that the administrative leadership is considered a motivating and directing factor for the human capital of the institution based on its position in the correct curve, and the study also demonstrated that the institution can measure the extent of its success and efficiency through the treatment of the administrative leadership of working individuals, so the more the administrative leadership of individuals is efficient and good, this is reflected positively on The institution is able to achieve its goals and enjoy a competitive advantage characterized by sustainability and innovation.

Keywords: Management Leadership; Performance ; Human Resources ; Sustainability

Jel Classification Codes : E24 ; P17; O15.

I- تمهيد :

إن تطوير وبناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة على المستوى الكوني أو المحلي يمكن النظر إليها باعتبارها هدفاً، واستثماراً، واستراتيجية وتكتيكاً في وقت واحد فوجودها يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار، ويعد العنصر البشري في هذا الصدد أكثر موارد المؤسسة إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وذلك إذا ما تمت القيادة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل، فالقيادة المتميزة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر فيه من مستجدات، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها، كما أن القادة الفعالون يوجدون مؤسسات لديها القدرة على التكيف والإبداع، ولهذه المؤسسات القدرة على التعرف على المشاكل قبل أن تصبح أزمات، فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة الإدارية للأفراد كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة وتستطيع أن تحقق أهدافها فالقادة أناس مبدعون يكتشفون المخاطر ويحولونها إلى فرص.

I.1- إشكالية الدراسة:

إن الإشكالية التي تتناولها الدراسة تنحصر في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للقيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري أن تكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي أعلاه عدد من التساؤلات الفرعية والمتمثلة في:

- فيما تتمثل أهم المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي التأثيرات المرتقبة للتنافسية على إدارة الموارد البشرية؟
- كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

I.2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة أعلاه سنتناول في هذه الورقة بالدراسة والتحليل الفرضيات التالية:

- تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال قيادتها في إدارة الموارد البشرية.
- تتميز القيادة الإدارية بمؤثرات يمكن استغلالها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية وخلق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

I.3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تركز على الدور المهم الذي تلعبه القيادات الإدارية الفعالة في إدارة الموارد البشرية حيث بات التعرف على أنظمة وأنماط القيادة من قبل أصحاب القرار يُمكن من تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي خلق ميزة تنافسية ويعد العنصر البشري في هذا الصدد أكثر موارد المؤسسة إمكانية لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وذلك إذا ما تمت القيادة الفعالة له بشكل مستمر ومتكامل، فالقيادة المتميزة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة.

I.4- أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.
- ضبط المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية.
- تحديد مسؤوليات القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية.
- توضيح دور القيادة في استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- التركيز على نموذج فيفر للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستمرة.

- التعرض لدور القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة ومدى مساهمة القيادة في استمرار الميزة التنافسية.

5.I- منهج الدراسة:

بالنظر إلى الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعة المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها يفرض استخدام منهج معين لمثل هاته الدراسة يمكننا من الإجابة عن الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية ويتمثل هذا المنهج في المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة الموضوع: "القيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري كمصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، وهذا المنهج له أهمية كبيرة في دراسة الظواهر الإنسانية لوصف خصائصها بدقة وقد تم اعتماده لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالموضوع.

6.I- الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات التي تناولت الموضوع والتي يمكن تحديدها وفق ترتيبها الزمني كما يلي:

- دراسة قوبع خيرة (2010/2011)، بعنوان: "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة" مستغانم"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية واعتبارها مورداً ثميناً بالنسبة للمنظمة واصلًا من الأصول التي تمتلكها فلا يمكنها تحقيق أهدافها دون هذه الموارد، فهي التي تقوم بالتسيير والانتاج، الابتكار والإبداع، لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات في عصر التكنولوجيا والاستدامة وذلك لتحقيق أهدافها بفعالية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات تمحورت حول وجوب الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها، تشجيع الإبداع والابتكار، وجوب زيادة اهتمام مؤسسة المطاحن الكبرى بمواردها البشرية ووضع استراتيجيات محكمة للمحافظة على كفاءتها واستقطاب الجديدة منها.

- دراسة دريوش شهنار، خالد بوجعدار (2013) بعنوان: "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة"، هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبين أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع ولبحث تلك العلاقة اعتمد الباحثان على عينة مكونة من 40 مؤسسة صناعية خاصة واستخدما الاستبانة لجمع البيانات وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS باستخراج التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية ومعاملات الارتباط.

في هذه الدراسة ركز الباحثان على أن الإبداع عامل هام للارتقاء بالمؤسسات وتطويرها لذلك يسعى قادة هذه المؤسسات لتشجيع وتنمية القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين، ونظراً لأن نجاح القادة يتوقف أساساً على استخدامهم النمط القيادي الملائم والمؤثر في سلوك المرؤوسين مما يؤدي إلى خلق بيئة مناسبة للإبداع وزيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل واستحواذ المؤسسة على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة وقادة إداريين ومتميزين من جهة أخرى يؤدي إلى تطور وتقدم المؤسسات وجاءت أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أنماط القيادة الإدارية تبعا للمتغيرات الشخصية.
- توجد علاقة قوية بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط القيادي الديمقراطي.
- دراسة نور الدين بوراس (2014) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة المركب المنجمي للفوسفات بتبسة"، حدد الباحث من خلال دراسته أن القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في

المؤسسات، فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، فنجح المؤسسات يعتمد على نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهـم وتعتمد أيضا على بعض الميكانيزمات التي مـن بينها الثقافة التنظيمية، ولقد توصلت الدراسة إلى معرفة أن الدولة شرعت في تطبيق سياسة التنمية الشاملة واحتلت الصناعة فيها مكان الصدارة ، كما استخلص أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

- دراسة فرحات إحسان (2016) بعنوان: "تأثير النمط القيادي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة والوادي"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية موضوع النمط القيادي وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالقيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية في المؤسسة، كما أنها تبرز أهمية العنصر البشري كمحرك أساسي وعنصر فاعل من بين عناصر الإنتاج لما يملكه من طاقات لا محدودة، بحيث تساهم القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة وذلك من خلال الأنشطة التي تركز عليها، فالقائد الإداري يسعى لتقديم ما هو أفضل لزيادة الفعالية وبلوغ نتائج متميزة لرفع مستوى الأداء للمورد البشري وهي غاية كل مؤسسة وكانت بعض نتائج الدراسة كما يلي:

- النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما لدى مديري ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المؤسسات ومؤشرات أداء الموارد البشرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى لمتغير: الجنس، العمر، الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول نمطهم القيادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المديرين والرؤساء تعزى إلى المتغيرين: المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، أي أن أفراد عينة الدراسة لهم رؤية متشابهة حول نمطهم القيادي.

7.I- الفجوة البحثية في الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

من خلال استقراء جل الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن أغلبها ربط إما بين القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء الموارد البشرية أو بين علاقة تنمية الموارد البشرية وزيادة تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ولعل ما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات هو تركيزها على خلق واستدامة الميزة التنافسية وهذا من خلال وضع الركائز الأساسية في بناءها وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الممارسات والأنظمة، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها: ترشيد التكاليف، استيعاب التطور والتكنولوجيا، تشجيع الابتكار، القيادة الملتزمة، التطبيق الجيد لمناهج التسيير، إذ يعتبر التميز من خلال القيادة أحد المؤشرات الأساسية في معادلة التميز، هذا الأخير الذي يعتبر شعار العديد من المؤسسات الحديثة.

8.I- تقسيمات الدراسة:

لغرض الوصول إلى هدف الدراسة، تم تقسيمها إلى جزأين رئيسيين تضمن الجزء الأول تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية حيث ركزنا فيه علم مفهوم إدارة الموارد البشرية، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية، وكذا مسؤوليات القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية أما الجزء الثاني فحاولنا من خلاله توضيح دور القيادة في استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض لدور القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة ومدى مساهمة القيادة في استمرار الميزة التنافسية مع التركيز على نموذج فيفر للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستمرة لنختم الورقة البحثية بخلاصة تتضمن أهم النتائج المستخرجة وإعطاء التوصيات اللازمة.

II- تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية:

من أبرز سمات العصر الجديد الذي أصطلح على تسميته بعصر المعرفة، بروز التنافسية كحقيقة أساسية، تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبقة، ويفرض التوجه نحو اقتصاد المعرفة على المؤسسات العمل من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال التركيز على الموارد الداخلية والكفاءات المحورية، وتعتبر الموارد البشرية من أهم تلك الموارد التي تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

1.II- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية، الذي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم، وفيما يلي نورد التعاريف التالية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: «إدارة العناصر البشرية داخل المنظمة، والعمل على إيجاد علاقات متوافقة بين العاملين، وتوجيههم، فهي النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين في المنظمة، من حيث العدد لتحقيق أهدافها».¹
- كما تعرف أيضاً بأنها: «مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة، لتعزيز كل من أهداف الفرد والمؤسسة».²
- كما تشير إدارة الموارد البشرية إلى: «مجموعة الممارسات والسياسات، التي تمثل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة»، ومن أمثلة هذه الممارسات:³

- تصميم وتحليل الوظائف لتحديد طبيعة وظيفة الفرد؛
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؛
- استقطاب واختيار الأفراد؛
- توجيه الأفراد وتدريبهم؛
- تصميم أنظمة الأجور والحوافز؛
- تقييم أداء الأفراد؛
- تخطيط المسارات الوظيفية للأفراد.

وفي ضوء التغيرات الحديثة زادت أهمية الموارد البشرية، وأصبح ينظر إليها على أنها دعامة أساسية في خلق الميزة التنافسية خاصة خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بإدارة هذه الموارد، وبالدور المهم الذي تقوم به في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

2.II- إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية:

إن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات كالتكنولوجيا، والسوق المحمي والمخطط، وسهولة الحصول على رأس المال، واقتصاديات الحجم أصبحت أقل فعالية مما كانت عليه في السابق، في حصول المؤسسات على الميزة التنافسية الدائمة مقارنة بالموارد البشرية.⁴ ولتبيان أهمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية الدائمة ومساهمة إدارة الموارد البشرية في ذلك، فإن Barney اقترح تقييم هذه الموارد، من خلال ما أسماه بـ Vrio، الذي يتناول المسائل التالية:⁵

أ- **مسألة القيمة:** والمقصود هنا أن تساهم إدارة الموارد البشرية في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال الأفراد العاملين، فإذا كان المتعارف عليه أن القيمة تختلف إما من خلال تخفيض تكاليف إنتاج السلع والخدمات، أو من خلال تميز هذه السلع والخدمات، بحيث يمكن بيعها في السوق بأسعار أقل من أسعار المنافسين، فإنه يتعين على إدارة الموارد البشرية، الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكننا أن نساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج؟ أو زيادة عائدات المؤسسة من خلال تميز منتجاتنا؟

ب- مسألة الندرة: إن توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة ومحفزة في المؤسسة هو عامل أساسي للنجاح، ولكنه غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية، إذا كانت المؤسسات الأخرى قادرة على أن تحصل على أفراد بنفس الخصائص من سوق العمل، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في ذلك، فإنه يتعين على مسؤوليها البحث وتطوير خصائص نادرة في مواردها البشرية.

ج- مسألة التقليد: إن الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية القادرة والمحفزة، التي تمتلكها المؤسسة يمكن أن تحقق أرباح غير عادية بالنسبة لهذه المؤسسة، ولكن لوقت ليس بالطويل، إذا كان بإمكان المؤسسات المنافسة تقليد هذه الخصائص واكتسابها لمواردها البشرية، وحتى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، فإنه يتعين عليها اكتساب مواردها البشرية خصائص ومميزات نادرة لا يمكن تقليدها بسهولة، وقد يكون ذلك من خلال بناء علاقات اجتماعية، وثقافية تنظيمية يصعب تقليدها.

د- مسألة التنظيم: أخيراً وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية، فإنه يتعين أن يكون لها تنظيم معين يسمح باستغلال الخصائص القادرة في هذه الموارد، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية لمهامها، التي يتعين أن تكون مترابطة ومتناسقة، وأن تمارس كنظام متكامل بدلا من ممارسة كل مهمة على حدة، وفي هذا الإطار يقترح barney نموذج Vrio التالي، لاختبار قدرة الموارد البشرية، ومن ثم إدارتها على خلق ميزة تنافسية، والشكل رقم (01) يبين إطار Vrio، لاختبار الميزة التنافسية للموارد البشرية.

وفقا لهذا الإطار فإن الموارد البشرية، التي لا تخلق قيمة، فإن أدائها يكون أقل من العادي، وبالتالي تكون عبئ تنافسي على المؤسسة، أما الموارد البشرية التي تخلق قيمة، ولكنها ليست نادرة فإن أدائها يكون في المستوى العادي، وتكون المؤسسة في حالة تعادل تنافسي مع المؤسسات الأخرى، وفي حالة ما إذا كانت الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة قادرة على خلق القيمة ونادرة، ولكن يسهل على المؤسسات الأخرى تقليد الخصائص التي تتمتع بها، فإن أدائها يكون أعلى من العادي وتعطى ميزة تنافسية للمؤسسة، ولكن بصفة مؤقتة، باعتبار أن المنافسين سيعملون على تقليد هذه الخصائص أما إذا كانت الموارد البشرية قادرة على خلق قيمة، وتتمتع بخصائص نادرة يصعب تقليدها، فإنها تكون مصدرا دائما للميزة التنافسية إذا توفر التنظيم الذي يسمح باستغلال هذه الخصائص وتطويرها والذي يتمثل حسب barney في إدارة البشرية.

II.3- المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

باستعراض أدبيات التنافسية يمكن حصر أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية وهي: التقنية الأفضل، الموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية، ولا نستطيع فصل أي من تلك العوامل باعتباره الأهم، إذ في الحقيقة تتبلور جميعها، وتتمحور عن عامل وحيد يبدو في صور ثلاثة، وهو العامل البشري، فالموارد البشرية المتميزة هي القائمة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتحديدتها، وهي أيضا المسؤولة عن تنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتوظيف القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل بالمؤسسة، وعلى كافة المستويات، والموارد البشرية أيضا، هي مصدر القيادات الإدارية الفعالة والواعية⁶.

وقد ساعد الإدارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية طبيعية الفرص التي تنتجها القدرات التنافسية، والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية، الواجب توافرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة، وهناك مجموعة من المقومات التي يجب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنافسية نوجزها فيما يلي:⁷

أ- المجموعة الأولى من المقومات: المعرفة بأعمال المؤسسة:

يتعين أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المؤسسة، وإمكاناتها في مختلف المجالات، ومنها المعرفة بالإمكانات الاقتصادية، والمالية للمؤسسة، وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقا للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المؤسسة وخدماتها، وإمكاناتها الاستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء، والخصائص المميزة للمنتج، والقطاعات السوقية للمؤسسة والمعرفة بالنواحي التكنولوجية، وتتضمن المعرفة بالعمليات

الهندسية والإنتاجية، لتطوير المنتج ومجالات البحوث والتطوير بالمؤسسة، وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المؤسسة، ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمؤسسة، أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف، ولكن المطلوب منهم المعرفة العامة، التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المؤسسة، وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فعليين في وضع استراتيجية المؤسسة، وبناء قدرتها التنافسية.

ب- المجموعة الثانية من المقومات: تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية.

يجب أن يتوفر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب، وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم، ولإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري، من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن، والاطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث، والاستعانة بالخبراء، وأساتذة الجامعات، في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها، بما يتفق والتغيرات في استراتيجية وأهداف المؤسسة.

ج- المجموعة الثالثة من المقومات: إدارة عملية التغيير:

يجب أن يتوفر لدى مسؤولي الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير، ومن أهم تلك المهارات القدرة على كسب النفوذ داخل المؤسسة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، تقييم نتائج التغيير، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير.

إذ كل هذه الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية تساهم في تحقيق رضا العملاء والعاملين والحفاظ عليهم، ومن ثم تنمية سمعة طيبة، وخلق انطباعات ذهنية إيجابية عن المؤسسة في المجتمع الذي تتواجد فيه، وكل هذا يساهم في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم ربحية المؤسسة ونموها.

II.4- مسؤوليات القيادة الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية:

تلعب القيادات الإدارية دورا مهما في تحديد قبول المؤسسات واستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية، بشأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة، ويكون للقيادة الإداريين تأثير واضح في زيادة حركة التغيير والتطور، وضرب المثل والقدرة للآخرين، وبخصوص دور القيادة الإدارية في تفعيل أفكار إدارة الموارد البشرية، يمكن ذكر مسؤوليات القادة فيما يلي:⁸

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة؛
- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد، وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية، وتبيان منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها، وعدم الاستفادة منها؛
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميزة، لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية؛

- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختبارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظم إدارة الأداء لتحريك الأداء، وتوجيهه بما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد، وجماعات العمل، ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة؛

- تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ؛
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية، وتوجيهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المؤسسة، للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة، وتصويب مسارها من الأول.

III- دور القيادة في استمرار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

إن الدور الرئيسي للقيادات الإدارية العليا في أي مؤسسة هو لعب دور هام في التحسين المتواصل لكامل عملية أداء الوظائف المحورية بالمؤسسة، إذ يجب على القادة أن يقوموا بهيكلية السياسة والاستراتيجية، وأن يندمجوا شخصيا في تدريب الآخرين على الصعوبات المتعلقة بحل المشكلات اليومية التابعة من الأعمال المنجزة، وفي علمنا المتزايد التنافسية ستقوم الميزة التنافسية على نواهة القيادة، والقيم والقدرات التي ينهض بها هؤلاء القادة حيث يعتبرون المثل والقُدوة في مؤسساتهم.⁹

1.III- دور القيادة الإدارية في المؤسسات الحديثة:

تشكل المؤسسة الحديثة من مجموعة كبيرة من العناصر المادية، والبشرية، والمعنوية (المعلومات)، وتعمل هذه الأخيرة في ظل مناخ خارجي فيه العديد من المؤثرات، ويشهد حالات مستمرة من التغير والتحول ويؤثر هذا المناخ في أداء المؤسسة، بما يوفر لها من فرص وما يضعه في طريقها من عوائق، وللمؤسسة الحديثة مناخها الداخلي، وثقافتها الخاصة التي تميزها وتحدد أسلوب عمل ما بها من قوى وإمكانات، وما يعتمل فيها من اختناقات ونقاط ضعف، إذ تتعدد البدائل لتشكيل مزيج الموارد المتاحة للمؤسسة للوصول إلى الأهداف وأيضاً بدائل كثيرة لاستثمار الفرص، وبدائل مختلفة لعلاج المشكلات.

وهنا تظهر الحاجة إلى المهارة القيادية للمدير، والتي تتجلى فيما يلي:¹⁰

- الدقة والسرعة في رصد المتغيرات الخارجية، وإدراك آثارها المحتملة على المؤسسة؛
 - الدقة والسرعة في اكتشاف الفرص الناشئة عن المتغيرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها؛
 - الدقة والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة، والتوجهات غير المرغوبة داخل المؤسسة، والتي تهدد بإفشالها وتحويلها عن أهدافها؛
 - الحسم في التعامل مع الموارد البشرية، بتوضيح واجباتها ومسؤولياتها، واستنهاض هممها وطاقاتها المبدعة؛
 - العدل والموضوعية في تقييم أداء الموارد البشرية، وتقرير الحوافز الإيجابية والسلبية بحسب الأحوال؛
 - القدرة على مواجهة الأزمات، وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية، للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها؛
 - الانفتاح على الفكر الجديد، وتشجيع الرؤوسين على زيادة معارفهم، وخبراتهم المتجددة، سواء من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها.
- وبصفة عامة وحتى ينجح القائد الفعال عليه أن يسير وفقاً لبرنامج أساسي يوضح له معالم الطريق ويحدد أهم المتغيرات الواجب عليه التعامل معها اتجاه هذا التعامل، ويمكن تلخيص هذا البرنامج الأساسي في الشكل رقم (01).

2.III- مساهمة القيادة في استمرار الميزة التنافسية:

إن بقاء المؤسسات واستمرارها، وقدرتها على توليد مصادر للدخل تسمح بتوازن اقتصاداتها إنما تتوقف جميعاً على مدى نجاحها في تحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من إحراز تفوق نسبي في السوق المحلي (ناهيك عن الأسواق الخارجية)، وتقصد بالميزة التنافسية كما سبق وأن أشرنا إيجاد سمة خاصة تميز منتجات المؤسسة، وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة هامة من السوق، تكفل لها حجماً من المبيعات، يسمح بتوليد الدخل الكافي لتمكين عناصر الإنتاج (العمل ورأس المال) التعويض المناسب، وتكوين تراكم رأسمالي يرفع من قيمة الأموال وحقوق الملكية، ومن ثم يرفع من قيمة الأسهم المطروحة للتداول في سوق الأوراق المالية (في حالة تداولها).¹¹

وإذا نظرنا إلى المصادر التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الميزة التنافسية، نجد أنها تنحصر في القدرة على إنتاج سلعة، أو خدمة متميزة في الأداء والجودة والسعر، والقدرة على تسويقها بكفاءة، تصل بها إلى الشريحة المناسبة من المستهلكين في الوقت المناسب، وبالسعر المناسب، وإذا أمعنا النظر في هذه الحقيقة نستطيع التوصل إلى حقيقة أكبر وأهم، وهي أن المصدر الحقيقي لتلك المزايا التنافسية هو التكنولوجيا المتجددة، والتي يتم اكتشافها وتنميتها وتطويرها، من خلال البحوث والتطوير، والتي تعتمد في الأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات، ويصور الشكل رقم (02) هذه العلاقة.

إن اتجاه القيادة الإدارية الفعالة للبحث عن ميزات تنافسية يعنى ضرورة تخليها عن الكثير من مفاهيمها السابقة خاصة في مجال التسويق، وعلاقتها بالمستهلكين والعملاء، والتي كانت تعكس إلى حد كبير إحساس الإدارة بالتفوق والسيطرة النابع من الموقف الاحتكاري أو شبه الاحتكاري، والذي قد يكون نشأ بفعل الظروف المحلية، والذي لن يستمر في ضوء الانفتاح العالمي وحرية التجارة.

إن أساليب التحميل وتغيير شروط البيع بدون إخطار العميل، ورفض رد المشتريات، وعدم العناية بأمور التوصيل والنقل، وتدني الاهتمام بالتغليف والتعبئة، وعدم الاهتمام بأنشطة تنمية وترويج المبيعات واعتبار السوق متغيراً تابعاً لسياسات الإدارة ورغبتها، وكل تلك المفاهيم والممارسات التقليدية، يجب التخلص منها أولاً، قبل أن تشرع القيادة الإدارية في البحث عن ميزات تسيطر بها على الأسواق، إذ يجب على القيادة الإدارية تبني استراتيجية إدارة التنوع، لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة والتي تشترط ما يلي:¹²

- ضرورة الإدراك من قبل القيادات الإدارية لأهمية وقيمة التعددية في الآراء، ووجهات نظر العاملين فتعدد الآراء ينطوي بالفعل على ما قد يغير ويطور مراحل انجازه؛

- ضرورة إدراك القيادة الإدارية لأهمية التعلم من الفرص، والتحديات التي تواجه العمل؛

- يجب على القيادة الإدارية تشجيع الإنتاج، وخلق الاهتمام بقيمة الأفراد، وإشعارهم بذلك، وخلق ثقافة المؤسسة؛

- يجب على القيادة أيضاً تحقيق العدالة، وتجنب مظاهر البيروقراطية، لتوفير الاستقرار، وتسريع عملية الإنتاج؛

- وأخيراً يجب على القيادة الإدارية تصميم رسالة المؤسسة بشكل جيد ومفهوم، من قبل جميع العاملين.

III.3- نماذج القيادة الإدارية الحديثة:

يعتبر موضوع القيادة أحد المجالات الأساسية التي نالت الكثير من العناية من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني باعتبارها عملية مكملية لعمليات التوجيه بالمؤسسة، لأن تحديد مختلف المهام الواجب أدائها من قبل المؤسسة وتوزيعها على الأفراد العاملين بها -وفقاً لمؤهلاتهم العلمية أو التقنية أو المهنية - حسب التنظيم المسطر للعمل الجماعي، يبقى غير كاف وغير مثمر إذا لم ينتقل الفعل من مرحلة التصور إلى تنفيذ المهام الملقاة على عاتق الأعضاء بمختلف مستوياتهم.

ولضمان ذلك، يتطلب الأمر تضافر الجهود البشرية والتنويه بالقوى الدافعة بالعامل في موقعه كمؤسس إلى أداء عمله على أكمل وجه وبمردودية أعلى، وهذا الأمر لن يتم إلا بممارسة القيادة من قبل القائد، وعن طريق إتباع نمط قيادي ملائم يسمح بتحقيق نوع من الاتصال الفعال، وفيما يلي نستعرض أهم النماذج القيادية الإدارية الحديثة:

- **القيادة التبادلية:** عرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، إذ يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي¹³، فالمبدأ الرئيسي للقيادة التبادلية هو تبادل المنافع بين القائد وتابعيه، حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بان يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة، وبعبارة أخرى فالقائد يقدم للمؤوسين يريدون الحصول عليه على سبيل المثال: زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل القادة على زيادة في الإنتاجية.¹⁴

والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، والحرص على انجاز الأعمال بالطرق المضمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس لدعم مدخل الحل الوحيد الصحيح، ويغلب على هذا النمط الخوف من التغيير والتطور ومواجهة المستقبل.¹⁵

وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر أبعاد القيادة التبادلية في العديد من أعمالهم وهي كما يلي: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة/ الساكنة).¹⁶

ما يعاب على نمط القيادة التبادلية أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين غير ثابتة ولا تستمر طويلا وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا وبعيدة المدى تجمع بين القائد والمرؤوسين، وهناك أسباب وراء عدم فعالية القيادة التبادلية منه نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعيم الإيجابي، وأن نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالبا ما لا تكون سليمة نظرا لصعوبة عملية تقييم الأداء وأنه غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظرا لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته، كما أن ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المشروط، وأخيرا أن استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الناس على الانجاز غير فعالة على المدى الطويل.¹⁷

- القيادة التحويلية: نال مفهوم القيادة التحويلية بعد منتصف الثمانينات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة، وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى إحداث تغييرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال لمواجهة التغيرات في البيئة،¹⁸ ومن بين من عرف القيادة التحويلية نذكر: (BASS) صاحب هذه النظرية الذي يرى أن القيادة التحويلية هي: "التي تعمل على توسيع اهتمامات التابعين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية لأجل المصلحة العامة".¹⁹ ويعتبر هذا النمط من القيادة أكثر فعالية في المواقف غير المتكررة أو البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد، فهو نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية ومبادراتهم الابتكارية وتفتح لهم المجال وتشجعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وتقديم أداء يفوق التوقعات حتى من المرؤوسين أنفسهم، ووفقا لـ: "BASS" فإن القيادة التحويلية هي امتداد للقيادة التبادلية، ومع ذلك فهما نظريتان متميزتان: فالقيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى دوافع المرؤوسين وأدائهم أكثر مما تقوم به النظرية التبادلية ولكن القائد الفعال يستخدم نمطا قياديا مزيجا من كل النوعين في قيادته،²⁰ كما أن القيادة التحويلية قيادة فعالة في أي موقف أو ثقافة، بينما القيادة التبادلية تكون فعالة في إطار ثقافة المنظمة الموجودة، ومن هنا نقول أن القيادة التبادلية ليست إلا نقطة انطلاق للقيادة التحويلية الفعالة وأن القيادة التحويلية في حد ذاتها ليست كافية ومن الضروري دعمها بالقيادة التبادلية خلال إحداث عملية التغيير.

- القيادة الكاريزمية: يواجه الباحثون في مجال القيادة تحديا واضحا في تحديد مفهوم كل من القيادة التحويلية والكاريزمية، هل هما منفصلان أم هما مفهوم واحد، وهنا انقسم الباحثون إلى قسمين، فمن المنظرين من يتعامل مع النوعين من القيادة على وجود فوارق وتمايز بينهما، فالقائد الكاريزمي هو القائد القوي والذي يعد النموذج الأمثل، وهو الذي يحاول التركيز على نقاط ضعف تابعيه ليستطيع إبقاء سيطرته عليهم، أما التابعون لهذا القائد فإنهم يعتبرون أن ما يتميز به هذا القائد من مزايا هو هبة من الله وأنه خارج نطاق النقد وأن عليهم الطاعة والولاء والخضوع له،²¹ في حين أن القائد التحويلي يتصل بتابعيه ويعتمد عليهم في تحقيق أهداف التغيير باستخدام التحفيز والدفع والتعليم والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم دائما، ووفقا لـ BASS القادة التحويليون يمكن تواجدهم في أي منطقة وفي أي مستوى، كما أن هذا النوع من القيادة ذو علاقة مع كل المواقف المختلفة في المنظمات، وعلى النقيض من هذا تجد ندرة في القادة الكاريزميين وظهورهم يظهر مدى تبعيتهم لمدى توفر الشروط أو الظروف المفضلة، فقد يظهرون كمؤسسين أي عند تأسيس منظمة ما أو كمنظمين إصلاحيين في منظمات قائمة بحد ذاتها لإعادة تنظيمها أو تحديدها عندما تفشل السلطة الرسمية في التعامل مع الأزمات الحادة أو عندما تكون القيم والاعتقادات التقليدية محل تساؤل.²²

كما أن ردود أفعال الأفراد تجاه القادة الكاريزميين تكون عادة أكثر حدة وتناقضا مقارنة بردود الأفعال تجاه القادة التحويليين وهذا هو السبب في كون القادة السياسيين الكاريزميين يصبحون هدفا للاغتيالات السياسية.

أما الآراء التي تبين مدى الترابط والتجانس بين المفهومين نذكر منها الأبحاث اللاحقة لكل من BASS & AVOLIO ومن خلال مقياس "MLQ" لتأكيد أن الكاريزمية (التأثير المثالي) يعد أهم مكون من مكونات القيادة التحويلية وأن القيادة الكاريزمية تحتل الأهمية المطلقة لتحقيق الجودة في السلوك القيادي لدى القيادي التحويلي.²³

III.4- نموذج فيفر للقيادة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستمرة:

تظهر فعالية القيادة من خلال إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية، فالقائد أي كان موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن عمله القيادي هو إدارة وتنمية قدرات الموارد البشرية إذ يعتبر التميز من خلال القيادة أحد المؤشرات الأساسية في معادلة التميز، هذا الأخير الذي يعتبر شعار عديد من المؤسسات الحديثة.

إن مورد رأس المال البشري يمثل المعرفة والمهارات والقدرات، التي يتمتع بها الأفراد، وبالتالي فإنه يمثل بالتعاون مع الموارد الأخرى رأس المال الفكري لأي مؤسسة، ورأس المال البشري عادة ما ينعكس من خلال تعليم وخبرة الأفراد، وكذلك ينعكس من خلال مهارات محددة يكتسبها الأفراد والمورد البشري يمتلك قدرة اكتساب المعرفة المتراكمة في المؤسسة، خاصة المعرفة الضمنية، وهو الأمر الذي يمكن هذه الأخيرة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة من خلال عنصرها البشري.²⁴

فمن المعروف أن المعرفة الصريحة، هي أمر هام لضمان الحد الأدنى من إمكانية التنافس، أما المعرفة الضمنية، فإنها عنصر فريد من نوعه، ويصعب تقليده، وبالتالي فإنه يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

لقد قام فيفر باقتراح نموذج لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، من خلال القيادة الفعالة للأفراد، إن أساس بناء هذا النموذج هو العنصر البشري، على اعتبار أنه كلما زادت القيادة الفعالة للعنصر البشري في أي مؤسسة أدى ذلك إلى اقتصادي متميز، ناتج أساسا على وجود ميزة تنافسية مستمرة، تعتمد على رأس المال البشري.²⁵

وقد اقترح فيفر في نموده ثلاثة عشر ممارسة للقيادة الفعالة للعنصر البشري، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وقد استمد فيفر تلك الممارسات من واقع تجارب كبرى المؤسسات على مستوى العالم، وهو ما يوفر فرصة للمؤسسات التي تسعى إلى عالمية أنشطتها، لتبني تطبيق تلك الممارسات بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، برغم من أن مجموعة كبيرة من تلك الممارسات يتم تطبيقها حاليا، ولكن ليس بنفس الكيفية التي يمكن بها تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وهذا الممارسات يظهرها الشكل رقم (03) ويمكن توضيحها كالاتي:

- **الأجور المرتفعة:** تمثل الأجور والمرتبات الأساسية، ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في مقابل قيامه بالعمل، وعادة تمثل الأجور والمرتبات الأساسية، الجزء الأكبر من التعويضات التي يحصل عليها الفرد، وينبغي على المؤسسة الحفاظ على نظام سليم وعادل وكفء للأجور، والمرتبات الأساسية.

- **ملكية الموظفين لأسهم الشركة:** تعد خطة ملكية الأفراد لأسهم الشركة شكل من أشكال اختيارات الأسهم، ويتم من خلاله تقلم المؤسسة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها بسعر محدد، ولفترة زمنية محددة وتعتمد هذه الخطة على كل من طول مدة خدمة الفرد، والمرتب، وأرباح المؤسسة، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة نجاح المؤسسة.

- **الحوافز:** تعرف الحوافز على أنها مثيرات تحرك السلوك، وتساعد على توجيه الأداء، وتتمثل أهم أنواع الحوافز المستخدمة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بصفة عامة فيما يلي:²⁶

أ) **الحوافز المادية:** مثل الأجور، المكافآت، المنح المادية، الحصاص من الأرباح، والمزايا العينية.

ب) **الحوافز المعنوية:** مثل الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار في العمل، منح فرص التكوين، توفير نظام عادل للترقية والمكافآت، وهذا يكون باعتماد منطلق المهارات وتفويض السلطة، علاقات عمل جيدة ترك مجال الأداء للأفراد، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج) **الحوافز الوقائية:** هي حوافز تعمل على الحفاظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور غير أنها لا تؤدي بذاتها إلى تحسين الأداء وأهمها: ظروف العمل المريحة، مكان العمل الصحي، توفر إمكانيات العمل المادية، ساعات العمل المناسبة... الخ.

- **المشاركة:** تعتبر المشاركة من الحوافز المفضلة لحث الأفراد على زيادة الإنتاج، وتحقيق نوع من الرضا الوظيفي، فبالإضافة إلى أنها تهيئ للفرد فرصة المشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان أو من خلال صناديق الاقتراحات، فقد حظي هذا النوع باهتمام كبير، في اتخاذ القرارات المتعلقة والظروف التي يؤدي فيها.²⁷

- **الامن والاستقرار في العمل:** حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان، والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل، والآثار الناتجة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات، التي تقع بسبب العمل أو الوظيفة، المرض وعدم كفاية العمل، أو ما يتطلبه من جهد لا يتلاءم والوقت الذي يخصصه الفرد للإنتاج، أو لأسباب أخرى، فهم يهتمون أيضاً، بالإضافة إلى عامل الأمان، بما يحدث عند بلوغ سن المعاش.

- **التدريب:** التدريب يعتبر أحد أدوات الإدارة التي تستخدم لتطوير فعالية العنصر البشري للمشروع وهم أفرادهم، فمن بين أهدافه تهيئة المتغيرات السلوكية المطلوبة لتحقيق أهداف الإدارة فالفردي يتأقلم ويتكيف مع العمل إذا تحققت له الكفاية التدريبية المناسبة.²⁸

- **الاختيار والتعيين:** تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق التوفيق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي.²⁹

- **الفرق المدارة ذاتياً:** تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة، والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما أنها تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه، وتكون مسؤولة أثناء التنفيذ.³⁰

- **الترقية:** يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر وفي المستقبل؛

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي لها.

وقد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في الحياة العملية، ولكن تنحصر هذه الأسس فيما يلي:

أ) كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.

ب) أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في خدمة المؤسسة.

ج) الجمع بين الكفاءة والأقدمية.

- **العدالة المرمزة:**

ونقصد بها العدالة في معاملة الموظفين، والتي لها أثر مباشر في العديد من المجالات أهمها:

- إيجاد الاستقرار لدى الموظفين، وما يصاحبه من زيادة في مستويات الأداء؛

- إيجاد الولاء والانتماء، وتحريك عنصر المثابرة والإبداع؛

- بث روح الفريق والعمل الجماعي في نفوس الأفراد والعاملين؛

- الانضباطية والالتزام الكبير بإجراءات العمل وقواعده، وغير ذلك من الأمور الإيجابية، التي تنعكس على أهداف الإدارة وطموحاتها،

وينبغي الإشارة هنا إلى إمكانية تحقيق الإدارة لمعيار العدالة في عدد من المجالات أهمها:

- عدم التفريق بين العاملين على أساس الجنس؛
- فتح باب الترقية للجميع وربط الحوافز بالأداء؛
- إتباع أسلوب إداري عادل في معاملة الأفراد؛
- العدالة في تحديد الواجبات وتوزيع الأدوار.

- **التمكين:** يتعلم الأفراد المشاركة عوضاً عن احتزان القوة القيادية، من خلال التمكين، والذي من الممكن أن نطلق عليه قيادة المشاركة، والتي تعتمد على تمكين الموظفين، وهو اتجاه له تأثير كبير على المؤسسات.

- **الأجور المرتفعة:** يرتبط نجاح المؤسسة في سوق العمل على رفع أجور أفضل عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة في السوق، وتسهل هذه السياسة عملية التوظيف بجلب العمال العاملين بالمؤسسات الأخرى، وتمكن من استغلال تكوينهم المحصل عليه في تلك المؤسسات.³¹

- **الاستفادة من التدريب:** لا بد على المؤسسات أن توفر كافة المستلزمات الأساسية، وتوفير جميع الظروف الملائمة لنجاح البرنامج التدريبي، وإعداده إعداداً يتلاءم مع كافة مستويات العاملين حتى يقدمون على التدريب برغبة صادقة، وثقة وقناعة كبيرة، وللاستفادة منه أكثر، وبذلك يتحسن مستواهم.³²

IV- الخلاصة:

تعتبر التنافسية سبب تواجد المؤسسات، ومبرر مختلف أنشطتها وتصرفاتها التسييرية، باعتبارها مجموعة قدرات وكفاءات المؤسسة التي تمكنها من تقديم منتجات مميزة وبتكلفة منخفضة، بهدف تحسين مكانتها بين المؤسسات المنافسة، لضمان البقاء والاستمرار في الأسواق، إذ تعد الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الاقتصادي.

وتعد القيادة المورد الأهم والأندر في المؤسسة، ذلك أن القادة الفاعلون يوجدون مؤسسات لديها القدرة على التكيف والإبداع والتعلم، ولهذا المؤسسات قدرة التعرف على المشاكل مهما كانت قبل أن تصبح أزمات، وسوف تميز القدرة على التنظيم والابتكار والتفويض القادة الناجحين، فالقائد أي كان موقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن عمله القيادي هو إدارة وتنمية قدرات الموارد البشرية؛ حيث أن الكثير من النجاحات ضمن مجال إدارة الأداء تعزى لكون القائد الأعلى في المنظمة أو مديرها العام هو القائد الراعي لعملية تحول الأساليب والممارسات، إذ يعتبر التميز من خلال القيادة أحد المؤشرات الأساسية في معادلة التميز هذا الأخير الذي يعتبر شعار العديد من المؤسسات الحديثة وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

وهناك أربعة عوامل تدخل في بناء الميزة التنافسية لأي مؤسسة وهي: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة لحاجات العميل، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الممارسات والأنظمة، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ونذكر منها: ترشيد التكاليف، استيعاب التطور والتكنولوجيا، تشجيع الابتكار، القيادة الملتزمة، التطبيق الجيد لمناهج التسيير وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- نتائج الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **كيف يمكن للقيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري أن تكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟** وهذا من خلال معالجة الفرضيات الموضوعة والتي ثبتت صحتها، وخلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

- القيادة الإدارية تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.

- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة والإنتاجية واستدامة الميز التنافسية.
- القيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري.
- إن من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحن وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين وتحفيزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.
- إن تفعيل إدارة الموارد البشرية ليست عملية تلقائية ولكنها نتاج عمل منظم ومنسق يشترك فيه جميع أفراد التنظيم بوجود قيادة فعالة.
- **توصيات الدراسة:**
- وفي إطار هذه الدراسة فإن أهم الاقتراحات التي نقدمها والتي يتعين على إدارة المؤسسة تطبيقها وهذا بغية جعل القيادة الإدارية فعالة وتشجيع الموظفين وتحفيزهم والاستفادة من مواهبهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة تحول المؤسسة التربع والتموقع في السوق تتمثل فيما يلي:
- حث المؤسسات على تتمين جهود وآراء ومعارف العاملين من خلال اكتشاف الموظفين ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم ودعمهم وذلك بمنحهم المزيد من الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- تدريب المسؤولين على المناهج والأساليب المدعمة للتمكين كالاتجاه نحو مدخل فرق القوية، المشاركة، تنمية المهارات، إدارة الأزمات بشكل إبداعي وتحقيق التعاون والتنسيق.
- ترك الحرية للعاملين في أداء العمل بعد صياغة الرؤساء للإجراءات والسياسات العامة للمؤسسة وتنمية عوامل الثقة، التقدير، الالتزام والانتماء لدى العاملين.
- إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز.
- دعم وتعزيز قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- إعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقيادتها في إدارة وظائفها من خلال مشاركتها في إعداد الخطط وإعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة حتى تتمكن من الابتعاد عن النمط الروتيني.
- إعطاء المرونة الكافية لقيادة الكوادر البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفأة.
- **ملاحق :**

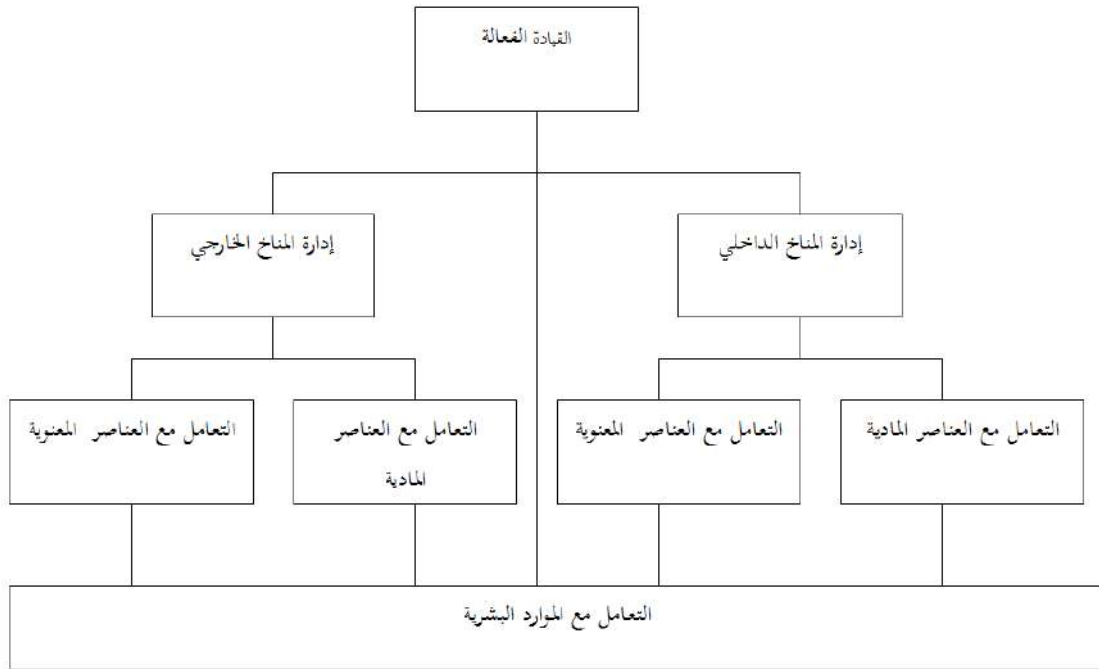
الجدول (01): إطار Vrio لاختبار الميزة التنافسية

هل الموارد البشرية.....

الأداء	المستوى التنافسي	قادرة على خلق قيمة ؟ نادرة؟ يصعب تقليدها؟ مدعمة بتنظيم؟
أقل من العادي	عائق تنافسي	لا - -
عادي	تعادل تنافسي	لا -
أعلى من العادي	ميزة تنافسية مؤقتة	لا نعم
أعلى من العادي	ميزة تنافسية دائمة	نعم نعم

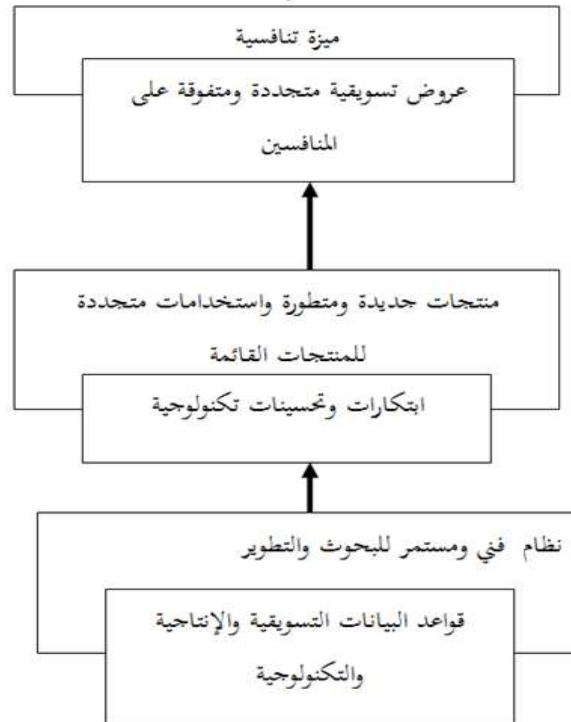
La Source: (Barney B, 1998, p. 37)

الشكل 01: برنامج القيادة الإدارية الفعالة.



المصدر: (السلمي، 2004، صفحة 155)

الشكل 02: الميزة التنافسية وعلاقتها بالتكنولوجيا.



المصدر: (السلمي، 2004، صفحة 177).

الشكل 03: نموذج فيفر لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة



La Source: <http://www.said.net/doat/assaf/3.htm>

الإحالات والمراجع :

1. زيد منير عبوي. (2006). معجم مصطلحات الإدارة العامة. عمان: دار كنوز المعرفة. ص 307.
2. علي غربي، وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى. ص 17.
3. حسن رواية. (2001). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية. ص ص 2-3.
4. أحمد بلالي، يحضية سمالي. (2005). الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية يومي 4/3 ماي (صفحة 02). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير: جامعة المسيلة.
5. موسي، ع. أ. (2007). تأثير التنافسية على إدارة الموارد البشرية. مداخلة مقدمة في اليوم الدراسي حول قراءة في التحديات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 25 أبريل. جامعة شلف: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. ص 05.
6. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع. ص 110-111.
7. أبو بكر، م. م. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر: الدار الجامعية. ص ص 26-27.
8. جمال الدين محمد المرسى، (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. مصر: الدار الجامعية. ص 24.
9. علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، مرجع سابق. ص 110-111. ص 290.
10. زيد، بيتر. (2005). القيادة المتميزة صياغة استراتيجيات للتغيير، ترجمة على أحمد، الطبعة الأولى. مصر: مجموعة النيل العربية. ص 247.
11. علي السلمي. (2004). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع. ص ص 175-176.
12. علي السلمي. (2004). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع. ص ص 125-126.
13. حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). مذكرة ماجستير: أثر القيادة التحولية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. جامعة الشرق الأوسط. ص 23.
14. سعد بن مرزوق العتيبي. ص 06.
15. أحمد الشامي، محمد المطهر. (2003). أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية اليمنية. مطبوعة المؤتمر العربي الرابع في الإدارة حول القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق. 2003. ص 294.
16. Luthans, F. (2005). **Organizational Behavior**. Mc Grow- Hill, Inc. New York. p562.
17. قاسم شاهين بريسم العمري. (2009). أطروحة دكتوراه: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية. جامعة البصرة. العراق. ص 50.
18. هبال عبد المالك. (2016/2015). أطروحة دكتوراه: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي. سطيف. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس. ص 144.
19. Bass, B.M. (1994). **Improving Organizational Effective Through Transformational Leadership**. Sage Publication. London. P17.
20. محمد سرحان خالد المخلافي. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. دار الحنين للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص ص 301-302.
21. الهواري سيد. (1999). القائد التحولي للعبور بالمنظمات للقرن 21. مكتبة عين شمس. القاهرة. ص 63.

22. محمد سرحان خالد المخلافي. (2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. دار الحنين للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص 304.
23. هبال عبد الملك. (2016/2015). أطروحة دكتوراه: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي. سطيف. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة فرحات عباس. ص ص 155-156.
24. عبد السلام أبو القحف. (2003). كيف تسيطر على الأسواق، تعلم من التجربة اليابانية. مصر: الدار الجامعية. ص ص 284 - 285.
25. Thuo, R. K. (2013). **A Critical Analysis of the Strategic Planning Effectiveness in the Public Sector Reform: A Survey of Local Authorities in Kenya**. International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship. 1 (5). pp 322-330.
26. فهمة بوروي. (2006-2005). دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة. مذكرة ماجستير قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 19. جامعة محمد خيضر بسكرة. ص 79.
27. عبد الغفار حنفي. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية الجديدة. ص 454.
28. بن محمد رحيم جيب الله التركستاني. (2000). مستخلصات رسائل الماجستير. القاهرة، مصر: دار إتيلاك للطباعة والنشر والتوزيع. ص 50.
29. صلاح الدين عبد الباقي. (2001). إدارة الموارد البشرية. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ص 135.
30. صلاح الدين عبد الباقي. (2001). إدارة الموارد البشرية. مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. ص 180 - 193.
31. وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة. ص 87.
32. سهيل زغدود. (2008-2007). مذكرة ماجستير: العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة. باتنة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة الحاج لخضر. ص 243.

كيفية الاستشهاد بهذا المداخله حسب أسلوب APA :

خيرة مجدوب (2021)، القيادة الإدارية الفعالة للعنصر البشري كمصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 115-131.

أثر التزام إدارة المكتبات الجامعية بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لأخصائي المعلومات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-جامعة بسكرة

The impact of university library management commitment to internal marketing on information specialist job satisfaction: Field study at the Central Library - University of Biskra

حنان طرشان^{1*}، إبراهيم خليل خضر²

¹ جامعة الحاج لخضر باتنة 1، (الجزائر)

² جامعة فلسطين التقنية خضوري، (فلسطين)

ملخص:

تحاول هذه الدراسة التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي لأخصائي المعلومات ودرجة تبني المكتبات الجامعية الجزائرية لهذا المفهوم، باعتبار نجاح المؤسسات الأكاديمية في الوقت الحالي لا يعتمد فقط على جودة الخدمة، بل يعتمد على عناصر ومتغيرات داعمة، لذا يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المؤسسة، وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا وعاملا مؤثرا في نجاحها من ناحية، وتحقيق الرضا الوظيفي من ناحية أخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الاستبيان للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية الجزائرية. وأظهرت نتائج الدراسة أنّ إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل المكتبة الجامعية التي أجريت بها الدراسة الميدانية بشكل عام وتأثيرها على الرضا الوظيفي تمثل تقييما محايدا للعاملين، وهذا يعني في واقع الأمر أنّ هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح.

الكلمات المفتاح: التسويق الداخلي؛ الرضا الوظيفي؛ أخصائي المعلومات؛ جامعة بسكرة.

تصنيف JEL : M54 ؛ M12.

Abstract:

This study attempts to identify the importance of inbound marketing as a concept of human resources management and its impact on job satisfaction for information specialists and the degree to which Algerian university libraries adopt this concept, given that the success of academic institutions at the present time does not depend only on the quality of service, but also on supporting elements and related variables. On this basis, human beings are considered as one of the most important elements that support the success of the institution, through the search for factors that work to qualify the human element to be an effective and influential factor on the one hand and to achieve job satisfaction on the other hand. In order to achieve the study objectives, a questionnaire was used to answer the study questions and test Its hypotheses. For this aim, we followed the descriptive analytical approach to describe and analyze the reality of applying the concept of inbound marketing and its impact on job satisfaction in Algerian university libraries. The results of the study have shown that the inbound marketing procedures applied by the university library and their impact on job satisfaction in the field of study represent a neutral evaluation of the employees which means that there are procedures related to inbound marketing that did not meet up to the level of expectations.

Keywords: inbound marketing; job satisfaction; information specialist; Biskra University.

Jel Classification Codes : M54; M12.

تمهيد :

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الثلاثة الأخيرة بتطوير الخدمات الجديدة، فركزت على عمليات تصميم الخدمات وتحديد أبعادها الهيكلية، واهتمت أبحاث ودراسات أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بأدوات وطرق تقديم تلك الخدمات وتحليل حاجات المستفيدين.

ولم تعط هذه البحوث الاهتمام الكافي لتحسين أداء العاملين وتحسين ظروف بيئة العمل، والتي تشكل الأساس لتقديم الخدمات والحصول على رضا المستفيد وولائه، ومن ثم يصبح تحليل ظروف بيئة العمل ودراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها وتوفيرها أمراً جوهرياً.

وطالما أن تنمية وتطوير التسويق الداخلي والاهتمام بالموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نمو المنظمات، خاصة في مجال المنظمات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد، فإنه لقدرة مقدم الخدمة تأثير جوهري ومباشر على عملية توصيل الخدمة ورضا المستفيد.

إن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير الخدمات فقط، بل أصبح يتوقف على إيمانها بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية المستفيدين وخدمتهم وإرضائهم، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة المستفيد على نحو متميز، والمفهوم الحديث الذي أصبح يعالج ذلك مفهوم التسويق الداخلي.

إن الصور المكونة عن منظمة خدمية لا يمكن نزعها أو فصلها عن الصور المبنية أو المدركة عن العاملين، وبالتالي فإن منظمات الخدمات يتوجب عليها أن تعتني باختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم.

من خلال ذلك جاء دور المنظمة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما إلى ذلك من أثر على التزامهم نحو المنظمات. ومن المعلوم أن لكل منظمة أهدافاً تسعى لتحقيقها من خلال مجموعة الأعمال التي يمارسها العاملون (أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين)، وعلى هذا الأساس بدأ الاهتمام بتسويق الخدمات من خلال منظور حديث يقوم على بناء علاقات قوية ودائمة مع المستفيدين relationship marketing، وقد غير هذا في المفهوم التقليدي للتسويق، كما أظهر كذلك أهمية العنصر البشري بوصفه الجزء الملموس من الخدمة، وهو المسئول عن تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده المستفيد، وبذلك فالعنصر البشري مسئول عن تعزيز علاقة المكتبة بالمستفيد وبالتالي تحقيق الرضا.

I.1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

- مشكلة الدراسة:

من خلال ملاحظة وجود بعض الممارسات الخطأ أو التقصير فيما يتعلق بأداء موظفي المكتبات الجامعية، الذي أدى بطبيعة الحال إلى ضعف درجة رضا المستفيد عن طريقة تقديم الخدمة من قبل أخصائي المعلومات، وباعتبارنا كنا كموظفين (أخصائي معلومات) بإحدى المكتبات الجامعية الجزائرية، فقد لاحظنا إهمال واضح للعامل، لذلك فقد ارتأينا من خلال هذه الدراسة ضرورة الكشف عن أهمية السياسات والاستراتيجيات الداخلية المتبعة من قبل الإدارة نحو موظفي المكتبة، التي قد يكون لها الأثر المباشر في رضا العاملين، وبالتالي في أدائهم الذي يتعكس بدوره على جودة الخدمات وعلى رضا المستفيد. من هنا جاء اهتمام هذه الدراسة بأثر أبعاد التسويق الداخلي وتطبيقها بالمكتبات الجامعية وتحديد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في رضا أخصائي المعلومات.

من خلال التوظيفة المقدمة أعلاه يمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يساهم في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى أخصائي المعلومات؟

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى بلورة إطار نظري وفكري حول أثر التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أخصائي المعلومات، ارتأت الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق التسويق الداخلي في المكتبات الجامعية بصفة عامة والمكتبة المركزية بجامعة بسكرة بصفة خاصة؟
- هل لعملية التدريب والحوافز والمكافآت أثر على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أخصائي المعلومات بالمكتبات الجامعية؟
- هل يؤثر تمكين أخصائي المعلومات على تعزيز الرضا الوظيفي؟
- هل تدرك إدارة المكتبة محل الدراسة أنّ أخصائي المعلومات هو جزء من الخدمة التي يقدمها، ومن ثم فإنّ جودة خدمات المعلومات تتوقف على أخصائي المعلومات؟

- فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضية الرئيسية الآتية:

إجراءات التسويق الداخلي (الحوافز والمكافآت، وضوح أدوار العمل، تدريب وتطوير العاملين، العلاقات العامة والاتصالات) التي تطبقها إدارة المكتبة محل الدراسة لا تساهم بدرجة كافية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أخصائي المعلومات.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية:

- المدخل النظري ممثلاً بدراسة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.
- بيان مدى أهمية دراسة التسويق الداخلي بصورة نظرية وتقديم برامج تساعد على تطويره داخل المكتبات الجامعية.
- تستكمل الدراسة أهميتها بالجهود المبذولة لإبراز الدور الجوهرية للتسويق الداخلي من خلال وضع إطار تشخيصي متكامل لدوره وإجراءاته من التوجهات المعاصرة في المكتبات الجامعية.
- من خلال استعراضنا للمراجع العلمية التي تناولت مداخل التسويق لاحظنا أن التركيز من قبل الباحثين والخبراء قد انصب على مدخلين من مداخل التسويق هما: التسويق الخارجي (External Marketing) الذي يتناول علاقة المؤسسة الخدمية بالمستفيد، والتسويق المتكامل Integrated Marketing الذي يتناول علاقة العامل بالمستفيد. أما المدخل الثالث الذي نراه ذا أهمية وخصوصية في المكتبات الجامعية فهو التسويق الداخلي Internal Marketing الذي يتناول علاقة العامل مع إدارة المؤسسة، فهذا المدخل لم يحظ باهتمام الباحثين. وعلى هذا الأساس حاولنا تسليط الضوء على هذا الموضوع.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- معرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي بالمكتبة المركزية جامعة بسكرة.
- تطوير نموذج مفاهيمي قابل للتطبيق حول دور التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة.

- تحديد واقع التفكير الذي يتبناه المكتبيين في المكتبات الجامعية تجاه هذا الموضوع.

- اقتراح نموذج للتسويق الداخلي يمكن المكتبة محل الدراسة من تحقيق الرضا الوظيفي.

- أبعاد الدراسة:

تم إنجاز هذا المقال ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **البعد النظري:** يهدف هذا المقال إلى الإحاطة بجوانب فكرية ومعرفية ذات الصلة بمحقل التسويق عموما، والتسويق الداخلي على وجه الخصوص، وبلورة إطار نظري ومعرفي لعلاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي في المكتبات الجامعية، من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار فرضياتها في إطارها النظري.

- **البعد المفاهيمي:** للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها لابد من تحديد الإطار المفاهيمي الذي ينبغي تناوله في الدراسة، وسوف نتطرق إلى العديد من المفاهيم ضمن العنصر الخاص بمصطلحات الدراسة.

- **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة على الإشكالية المقدمة، ربط الدراسة بخصوصية المكتبات الجامعية الجزائرية، وسوف نهتم من خلال الدراسة الميدانية بتحليل وتشخيص واقع التسويق الداخلي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، وقد اقتصرَت الدراسة الميدانية على المكتبة المركزية بجامعة بسكرة.

- **البعد الزمني:** استغرقت مدة إنجاز هذه الدراسة شهر ونصف، ونشير إلى أن الدراسة أجريت في شهر سبتمبر إلى أواخر أكتوبر 2020

- **أدوات جمع البيانات:**

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي شرح موجز لمجاور وأبعاد استبيان الدراسة:

- القسم الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة سنوات الخبرة
- القسم الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: الحوافز والمكافآت، وضوح أدوار العمل، تدريب وتطوير العاملين، العلاقات العامة والاتصالات كمتغيرات مستقلة الرضا الوظيفي كمتغير تابع أنظر الملحق رقم(4).

- **منهج وأدوات الدراسة:**

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة ولإثبات مدى صحة وخطأ الفرضيات المقترحة وتماشيا مع طبيعة وأهداف الموضوع، سنعتمد خلال المراحل المختلفة له على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة وصفا كيميا ونوعيا، وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن المتغيرات من خلال الملاحظة، والاستبيان الموزع على عينة الدراسة إحصائيا للكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بينها، من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

- **مجتمع الدراسة:**

نظرا لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 30 موظف بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة، فقد تم شمول المجتمع كاملا في هذه الدراسة، وبناء على ذلك تم توزيع 30 استبانة كي تغطي مجتمع الدراسة بأكمله.

الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التسويق الداخلي، وقد اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها، ومن بينها:

- **دراسة (بن حامة، 2017)** أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية في الوحدة العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال، وقد قامت الباحثة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم توزيع 61 إستبانة على موظفي الوحدة العملية لاتصالات الجزائر منها 45 إستبانة صالحة للتحليل، وقد تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث خلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعمال.

- مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة مرتفع، كما خلصت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة إرتباطية طردية متوسطة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعمال بنسبة 66%.

— دراسة (حسان، 2020) تأثير التزام الإدارة بالتسويق على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بعمر. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي (التسويق الداخلي الرسمي، التسويق الداخلي غير الرسمي، الاستجابة) وعلى الرضا الوظيفي، وتحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي الرضا الوظيفي، وكذلك توسيط ممارسات التسويق الداخلي في العلاقة بين التزام الإدارة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بمدينة عرعر. وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، نذكرها على النحو التالي:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي وعلى الرضا الوظيفي.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

— دراسة (بودي، وبن جيمة، 2018) أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد - وكالة بشار. هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي: (اختيار العاملين، التطوير، التحفيز، الاتصالات الداخلية، التمكين في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي). وقد أظهرت النتائج:

- ✓ أنّ للتسويق الداخلي أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.
- ✓ هناك أثر لجميع إجراءات التسويق الداخلي، كل على حدا، وبشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.
- ✓ تطبيق إجراءات التسويق الداخلي يؤثر وبشكل إيجابي على رضا العامل.

— دراسة تو وآخرون & al. (2015) هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من "150" عضو هيئة تدريس بقسم علوم الإدارة بجامعة الأعمال بباكستان، وتوصلت إلى وجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

- (Gooshki, & others, 2016) The effect of internal marketing, organizational commitment and organizational citizenship behaviors on market orientation case study: employees of Tehran chain stores, International journal of Humanities and cultural studies.

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، وتوجه السوق. حيث قام الباحثون بتوزيع 157 استبيان على الموظفين، استرد منها 141 استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة إيجابية وذات دلالة بين التسويق الداخلي وتوجه السوق، الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية. وأنّ للتسويق الداخلي أثر كبير على توجه السوق، الالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية.

I.2- الأدبيات النظرية للدراسة:

1. التسويق الداخلي: شعار التسويق الداخلي هو "الموظفون أولا"

إنّ التسويق الداخلي لم يأت بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يركز على:

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق).
- التوجه بالمستفيد.

• التوجه بالربح في الأجل الطويل.

كما تناول التسويق الداخلي عدّة تعاريف، من بينها:

1. التسويق الداخلي: هو الطريقة التي يتم بواسطتها معاملة القوى العاملة داخل المؤسسة كعملاء حقيقيين من خلال مجموعة من القواعد المتبعة من قبل الإدارة العاملة في المؤسسة كالتحفيز والتطوير والتدريب وتوفير كل ما يلزم لأداء المهام والوظائف للوصول إلى تحسين وزيادة الأداء وتحقيق جميع أهداف المؤسسة¹.

2. أما كاھيل Cahil فيرى التسويق الداخلي على أنه "عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين"²

3. عرف Ballantyne (2000) التسويق الداخلي على أنه "إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية"³.

وفي نفس السياق يقول Kotler وآخرون عن التسويق الداخلي: "أنه يتعين على المنشأة تدريب مجموع أفرادها في إطار منظور إرضاء الزبائن، ومنه فإنه لا بد لا يكفي خلق قسم خاص بالتسويق، بل يجب تعبئة كل المنشأة للمشاركة في المجهودات التسويقية". وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي⁴:

— ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة.

— جذب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة.

وبطبيعة الحال، فإن هذه الأهداف يمكن إدراجها تحت هدف واحد عام وهو إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة.

2.1. إجراءات التسويق الداخلي:

وهي الطرق المتبعة من قبل المنظمات والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات وعاملينا، وتتمثل في:

اختيار العاملين: تعد المهارات والقدرات التي يمتلكها مقدم الخدمات من العناصر الأساسية الضامنة لجودة الخدمات التي تمّ المستفيد، وبالتالي فإنّ على المنظمة أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر. ويرى Berry ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات المستفيدين، حيث أنّه توجد علاقة إرتباطية وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة، وإشباع حاجات ورغبات المستفيدين من جهة أخرى، وبناء على ذلك فإدارة المنظمة عند صياغة إعلان للبحث عن عاملين لا بد لها من التركيز على المنافع والامتيازات التي سيحصل عليها العامل في حالة وقوع الاختيار عليه. فاستخدام مدخل التسويق للحفاظ على المؤسسة وتأمين مستقبلها يعتمد على المنافع التي تقدمها للعاملين، وعلى أساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم، إذ أن بفقدان عمالها الماهرين من المحتمل أن تفقد مستفيديها الدّائمين⁵.

1. **تدريب العاملين:** مهما تكن العناية الفائقة لعملية اختيار العاملين، إلا أنّهم سوف يدخلون المجال العملي وهم لا يمتلكون المعلومات الكافية عن عملهم، لذلك تظهر أهمية التدريب بهدف خلق فرص أفضل للعاملين ومساعدتهم على انجاز أعمالهم، ويتفق علماء الإدارة على أنّ تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة تراكم الخبرات، وإضافة مهارات

جديدة لمواكبة وللتدريب أهمية خاصة في تحسين الأداء ورفع الكفاءة، فهو تعلم وتعليم وإرشاد وتوجيه وتغيير في السلوك، ركيزة أساسية في معظم خطط التنمية باعتبار الموظفين رأس المال البشري الذي يتم استثماره على الدوام⁶.

2. مكافأة العاملين: إنّ التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم، إنّ العاملين يسعون دائما إلى الحصول على الثناء والتحفيز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم بتسيدها لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي مما يشجعهم على المثابرة والعمل، إنّ العاملين لهم دوافع وحاجات تحركهم وتدفعهم نحو القيام بالأعمال، لذلك على المسؤولين أن يعزّوا السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز⁷.

3. الاتصالات الداخلية:

تمّ تعريفه من قبل إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

في حين يعرفه آخر على أنه: " مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه وصحيحة التوقيت⁸. كما عرفته الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي على أنه: "مجموعة من المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل، تمرير، ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك، ترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها⁹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه كافة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تجري بالطرق الرسمية والغير رسمية بين الموظفين في المنظمة، كما يشمل هذا الاتصال جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة. وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في المنظمة فيما يلي:

- **اتخاذ القرار:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقة يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة والتي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه:** حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المنظمة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة، وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة¹⁰

1. الرضا الوظيفي:

حضي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدّارسين، حيث عبّروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات دون الاتفاق على تعريف واحد، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بينهم، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة بهم. فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها.

يتفق ماسلو وبورتر على أنّ الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أنّ الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا هو مرادف للتكافؤ، بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها¹¹.

مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته، فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا.

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح، والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد.

يعرّف الرضا الوظيفي، بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل فعلا في هذا العمل، وأنّ الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل. كما أنّ مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه، حيث يرى بعض المختصين أنّ إشباع حاجات العاملين هو أحد المحدّدات الخاصة بالرضا، آخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية، مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين وبعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف الرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا¹²

1.2. مفهوم الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي، من بينها:

1. عبارة عن حالة من الارتياح عن أي شيء مرتبط بعمله داخل المؤسسة، سواء كان عن بيئة العمل، أو التقدم أو الترقية أو الكفاءات... الخ، مما ينتج عنه إيجابيات عدة سواء على مستوى القسم، أو المؤسسة، أو المجتمع بشكل عام¹³
 2. يرى أنّ "هربرت" أنّ الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:
 - أ. ما يوفره العمل للعاملين في الواقع؛
 - ب. ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم؛
 - ت. يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وهي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه¹⁴.
 - يشير إلى مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وهي حالة يتكامل فيها الفرد مع عمله وتفاعله معه من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وسعيه إلى تحقيق أهدافه¹⁵
 - أ. **العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:** يتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل، نذكر أهمها¹⁶:
 - ب- **العوامل المالية:** إنّ بقاء الفرد في المؤسسة مرهون عموما بمدى إشباعه لحاجاته الأساسية، مثل الأكل والشراب والسكن وغيرها، ولا يتحقق ذلك إلا بالوسائل المادية وحدها كالأجر، المكافآت والعلاوات.
 - ت- **العوامل الاجتماعية:** تؤثر نوعية العلاقات التي يشكلها الفرد داخل المؤسسة، سواء كانت العلاقات بين الرؤساء أو الزملاء على مستوى رضاه، فالإنسان اجتماعي بطبعه يتأثر بالآخرين ويؤثر فيهم.
 - ث- **العوامل الوظيفية:** وتشمل كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة والعامل معا، مثل: مركز الوظيفة، نمط الإشراف، فرص الترقية.
 - ج- **العوامل الشخصية:** تتعلق بالسمات الخاصة بالعامل في حد ذاته، مثل: السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي.
- يمكن القول أنّ الرضا الوظيفي مفهوم متعدّد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإنّ الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أنّ الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد. ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي¹⁷:

1. الرضا عن الوظيفة بشكل عام
2. الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز
3. الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي
4. الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف
5. الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والموظفين.
6. الرضا عن مجموعة العمل
7. الرضا عن التواحي الاجتماعية

II - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها كما يلي:
- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والوزن النسبي وهي لتقدم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة.
- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- استخدام اختبار (t-test).

1.2. نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

- إنَّ زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق The validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ويلاحظ من الجدول رقم (1)، أنَّ قيمة ألفا بلغت 93% (أنظر الملحق رقم 2).

2.2. خصائص عينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم(2) أنَّ معظم أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 53,5% في مقابل 46,7% من أفراد العينة كانوا ذكورا، وبذلك يغلب على أفراد مجتمع الدراسة الطابع النسوي وهذا راجع لطبيعة التخصص، كما نلاحظ أنَّ معظم أفراد مجتمع الدراسة من حملة شهادة ليسانس وبنسبة 40% والسبب في ذلك راجع لشروط التوظيف، أما من حيث سنوات الخبرة فجاء أفراد العينة أقل من 5 سنوات وبنسبة 60% والسبب يرجع إلى سياسة المكتبة التي أجريت بها الدراسة فقد حرصت في الآونة الأخيرة على توظيف المختصين في مجال المكتبات والمعلومات لمجارات تطورات الألفية الثالثة (أنظر الملحق رقم 3).

III - تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة:

1. تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالحوافز والمكافآت:

اعتمادا على مخرجات SPSS لاحظنا أنَّ الفقرة رقم 01 قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع 3,30 ووزن نسبي 66%. عالي جدا، وقيمة احتمالية (sig) تساوي 0,083 أي أكبر من 0,05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05. وبما أنَّ قيمة t بلغت 1,795 وهي قيمة موجبة، فهذا يدل على أنَّ متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني درجة موافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس مدى ارتباط نظام المكافآت بأهداف المكتبة، فنجاح المنظمة في وصولها للأداء الناجع يتوقف على تبنيها لنظام تحفيز فعال، يولد دافعية مستمرة لدى العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. ولهذا نجد أنَّ كل النظريات أعطت صورة واضحة ومعالم بارزة في كيفية تعامل المنظمة مع الأفراد العاملين وتحفيزهم نحو الأهداف المسطرة.

بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,80 ووزن نسبي عالي 56٪، وقيمة احتمالية (sig) تساوي 0,206 وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05. وبما أن قيمة T بلغت -1,293 وهي قيمة سالبة فهذا يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان منخفض عن درجة الحياد 3، أي أن العمال يساهمون وبنسبة ضئيلة في تحسين جودة الخدمات نتيجة لعدم تكافؤ الفرص بين العمال في المكافآت التي يتلقونها، فالمكافآت تقدم على أساس المحسوبية واعتبارات شخصية.

واحتلت الفقرة رقم 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,60 ووزن نسبي 52٪ وقيمة احتمالية (sig) تساوي 0,026، وبذلك يعتبر هذا المتوسط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05 وقيمة t بلغت -2,350 وهي قيمة سالبة وهذا يدل على أن متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان منخفض عن درجة الحياد 3، أي أن جل العاملين بالمكتبة يتفقون على عدم إعلامهم بالطريقة التي يتم بها مكافأتهم، فموظفوا المكتبة محل الدراسة يجهلون على أي أساس يكافئون وما هي المعايير المعتمدة للتقييم.

وتأتي الفقرة الرابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,03 ووزن نسبي 40,6٪ وقيمة احتمالية sig تساوي 0,809 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 وقيمة t التي بلغت -6,547 وكانت سالبة وبالتالي متوسط الاستجابة لهذه الفقرة كان منخفض عن درجة الحياد 3 أي أن الحوافز والمكافآت في المكتبة المركزية لجامعة بسكرة لا تقدم على أسس ومعايير موضوعية يقيم من خلالها أداء العاملين كالمكافآت على المردودية الفردية la prime de rendement individuel وتمنح هذه المكافأة بالنظر لمردودية الفرد العامل، وذلك بشهادة من مسئوله المباشر، وتكون بقاعدة التنقيط من قبل هذا المسئول، ومعدل هذه المكافأة يصل إلى 10٪ من الأجر القاعدي.

- بينما احتلت الفقرة (5) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,80 ووزن نسبي 36٪ وقيمة احتمالية sig تساوي 0,000 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05 وقيمة t البالغة 8,163 وبالتالي مستوى الاستجابة لهذه الفقرة منخفض عن درجة الحياد 3، أي أن الترقيات والعلاوات لا ترتبط بالعمل الجيد والكفاءة، بل ترتبط بالأقدمية حسب مفهوم مسئول المكتبة المركزية لجامعة بسكرة، فالكفاءة والمهارة المهنية لا تأخذ بعين الاعتبار النظر إلى عدد سنوات الخبرة. ومن غير المعقول أن يقارن أصحاب الكفاءة بعدد سنوات الخبرة.

2. تحليل أفراد العينة اتجاه فقرات البعد الثاني والمتعلق بوضوح أدوار العمل:

تشير نتائج التحليل الإحصائي أن أعلى متوسط حسابي كان 2,10 للفقرة رقم (03) والتي تنص على أن العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ ووزن نسبي 42٪ وقيمة t التي بلغت 5,341 والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0,000، وفي المقابل فإن أقل متوسط حسابي (2,00) كان للفترتين الأولى والثانية ووزن نسبي 40٪ وقيمة t تساوي 6,021 والقيمة الاحتمالية sig تساوي 0,000 وهي قيمة دالة إحصائياً. وتتنوع المتوسطات الحسابية لباقي أفراد العينة على العبارات الأخرى بالنسبة لهذا البعد بين هذين المتوسطين.

وهذا يدل على أن أغلبية مجتمع الدراسة يقرون بأن لكل خدمة من خدمات المعلومات أكثر من خطة وأكثر من رئيس متخصص واحد، وأن المرؤوسين يتلقون الأوامر والإرشادات من أكثر من رئيس ولكل منهم رأي ووجهة نظر تختلف من رئيس إلى آخر، وهذا ما ينجم عنه إعادة الخدمة أكثر من مرة حسب الملاحظات التي أقر بها المستجوبون.

3. تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بتدريب وتطوير العاملين:

بينت نتائج الإحصاء الوصفي على أن رأي مجتمع الدراسة في البعد الثالث والمتعلق بتدريب وتطوير العاملين كان سلبي، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0,05 والوزن النسبي للفقرات كان أقل

من الوزن النسبي المحايد 60٪. مما يدل على أنّ المكتبة محل الدراسة لا ترى أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثماراً، وحسب ما أدلى به بعض المستجوبين فيما يخص طريقة اختيارهم لحضور التّربصات قصيرة المدى التي تجرى خارج الوطن فهم يقرون بأن الاختيار لا يتم أساساً معايير تقييم الأداء، فهناك من حضر التّربصات لأكثر من مرة ومنهم من لم تتاح له الفرصة ولو لمرة واحدة.

4. تحليل فقرات البعد الرابع المتعلق بالعلاقات العامة والاتصالات:

تظهر نتائج التحليل أن المتوسط العام لوجهة نظر الباحثين حول البعد المتعلق بتأثير العلاقات العامة والاتصالات في جودة خدمات المعلومات جاء بدرجة منخفضة، وقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,70 ووزن نسبي 54٪ وهي أقل من الوزن النسبي المحايد وقيمة t تساوي 1,725 وهي أقل من قيمة t الجدولية و sig تساوي 0.095 في حين جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 1,80 ووزن نسبي 36٪ وقيمة t تساوي 7,761 وقيمة sig تساوي 0,000، فإدارة المكتبة التي أجريت بها الدراسة الميدانية لا توفر لموظفيها المعلومات الكافية عن إستراتيجية المكتبة، ضف إلى ذلك أنّ هناك انعدام تام للاتصال الداخلي والذي من شأنه أن يعزز تعامل المكتبي مع المستفيدين.

5. تحليل فقرات البعد الخاص بالرضا الوظيفي:

انطلاقاً من معاناة النتائج والتي تدور حول الرضا الوظيفي، فقد تبين أنّ المتوسطات الحسابية لأهمية الفقرات في هذا المجال تتراوح ما بين (2.71 - 2.53)، وفيما يلي فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها:

جاءت الفقرة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,71 ومعامل اختلاف ووزن نسبي 54.2٪، وهذا يعني أن أفراد مجتمع البحث كانوا حياديين حول الرضا عن الوظيفة بشكل عام، فالواقع الذي يعيشه أخصائي المعلومات على مستوى المكتبات الجامعية لا يعكس تمامًا ما جاء به المشرع في القانون الأساسي العام للوظيفة، فيما يخص تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهذا يعود حسب رأينا لعدم كفاءة المسؤولين على إدارة الموارد البشرية في هذا النوع من المكتبات وافتقاد القرار في المؤسسات والإدارات المحلية من جهة ثانية.

كما جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 2.59 ومعامل اختلاف 31.004٪ ليعكس عدم موافقة الباحثين على الفقرة، مؤكدين على أن أوقات الراحة التي تمنحها الإدارة والمقدرة بشهر سنوياً لا تكفي الموظف لاسترجاع الطاقة، لأن العمل المكتبي يعتبر عملاً شاقاً نوعاً ما، وحتى ظروف العمل الصحية في المكتبات غير مناسبة (سوء الإضاءة، سوء التدفئة، الغبار....) وبالتالي فالموظف يحتاج إلى راحة سنوية على الأقل تتراوح بين 45 يوم إلى شهرين، من جهة أخرى جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.55، ووزن نسبي 51٪، مما يعني درجة موافقة الأفراد عليها بمعامل اختلاف منخفض قدر بـ 28.94٪ وهو أقل من النسبة المعتمدة في هذه الدراسة 50٪، وتأتي الفقرة (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.54٪ ووزن نسبي 50.8٪ ومعامل اختلاف 29.56٪، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة جاءت بدرجة موافق إلى حد ما، فالموظفون يرضون عن قيادة المكتبة وعن أسلوب الإشراف المتبع في المكتبات الجامعية التي أجريت بها الدراسة الميدانية، إلا أنّها تعاني من قصور في بعض الجوانب وما يُقدّم دون المستوى المطلوب، بينما جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأخيرة في ترتيب فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي 2.53٪ ووزن نسبي 50.06٪ ومعامل اختلاف 31.028٪ معبرة هذه النسب على عدم موافقة الأفراد على هذه الفقرة إيماناً منهم بأن إدارة المكتبة لا تقوم بتحديد أهدافاً واضحة لعمليات الارتقاء والنمو الوظيفي.

بشكل عام وحسب ما أوردته النتائج الموضحة بلغ المتوسط الحسابي الرضا الوظيفي 2.58٪ وبوزن نسبي 51.68٪ ومعامل اختلاف 27.811٪، مما يدعونا إلى القول أنه لا يوجد نوع من الرضا لدى أخصائي المعلومات بالمكتبة المركزية لجامعة بسكرة.

IV - خلاصة:

تعد الدراسة محاولة لتحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر أخصائي المعلومات، ومن خلال معالجة إشكالية الدراسة، تبين لنا أنّ موضوع التسويق الداخلي يثير جدلا كبيرا وهو ما يعكس أهميته، كما اتضح أيضا هذا الأخير عبارة عن أداة أو أسلوب للإدارة تمخض عن إفرازات التطورات الحاصلة بالتوازي مع أساليب إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات، وبذلك يمكن القول أنّ التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية مؤسسات اتّجاه الموظفين ومسؤوليتها اتّجاه المستفيدين على حد سواء.

وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أنّ المكتبات الجامعية الجزائرية بعيدة كل البعد عن التطبيق الصحيح والعملي لسياسات تدريب الموظفين وتمكينهم وإرضائهم وتفعيل الاتصال الداخلي معهم، كما أنّ المكتبات الجامعية لا تهتم بترسيخ وإرساء ثقافة الخدمة وثقافة الجودة والإبداع لدى موظفيها، وهذه العوامل كلها أدّت إلى انخفاض جودة الخدمات التي تقدمها المكتبات الجامعية.

نتائج الدراسة:

- يرى العاملون بالمكتبة محل الدراسة أنّ الإدارة لا توليهم الاهتمام الكبير، كما هو الحال في اهتمامها بالمستفيدين.
- بالرغم من الأداء الجيد إلا أنّهم يشعرون بأنّ العلاقة بينهم وبين الإدارة المشرفة ليست كما يطمح العاملون بها.
- إنّ إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل المكتبة التي أجريت بها الدراسة الميدانية بشكل عام، تمثل تقييما محايدا للعاملين، وهذا يعني في واقع الأمر أنّ هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترتق إلى مستوى الطّموح، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملائمة لها.
- التسويق الداخلي يعمل على توفير بيئة داخلية تدعم الرّوح المعنوية وينمي السلوكيات الإيجابية لدى أخصائي المعلومات تجاه مؤسسات المعلومات.
- الرّضا الوظيفي شعور وحالة نفسية تترجم قناعة الفرد وسعادته بمنصبه من عدمها وهو يختلف من شخص لآخر ويتغير بتغير البيئة المحيطة به.
- الحوافز والاتصال الداخلي أكثر الأبعاد تأثيرا في مستوى الرّضا الوظيفي.
- مشاركة أخصائي المعلومات في اتخاذ بعض القرارات يساعد في كسب ثقتهم بالإدارة ويخلق جو مليء بالتّفاؤل والإقبال على العمل.
- إنّ تحقيق رضا الرّبائن يبدأ من تحقيق رضا العاملين، فكلما كان أخصائي المعلومات راضين عن عملهم وعن مؤسسات المعلومات التي يعملون بها، كلّما أدّى هذا إلى تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين.

- ملاحق :

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



جدول رقم(1): نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
934,	24

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss

جدول رقم(2): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئات والسمات	المتغير
53,3	16	ذكر	الجنس
46,7	14	أنثى	
06,7	02	ماستير	المؤهل العلمي
40	12	ليسانس	
40	12	شهادة الدراسات التطبيقية	
6,7	02	أخرى	
60	18	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
36,7	11	من 5-10 سنوات	
3,3	1	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: اعتمادا على مخرجات spss.

ملحق رقم(4): استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة "x" في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة على إنجاح الدراسة. علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرة لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم. القسم الأول: لو تكرمت بذكر المعلومات العامة الآتية من أجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث وهي:

الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

المؤهل العلمي :

ليسانس
ماستير
شهادة الدراسات التطبيقية
شهادات أخرى حددها.....

الرتبة :

ملحق بالمكتبات الجامعية
مساعد بالمكتبات الجامعية
عون تقني بالمكتبات
أخرى حددها.....

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات
من 5-10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : أسئلة خاصة بعناصر التسويق الداخلي ودرجة تأثيرها على جودة خدمات المعلومات

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي توافق رأيكم

سلم القياس					متغيرات الدراسة
1	2	3	4	5	
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	
					الحوافز والمكافآت
					01 يرتبط نظام المكافآت بأهداف المكتبة
					02 يتم إعلام العاملين في المكتبة عن الكيفية التي يتم بها مكافأتهم
					03 يساهم العمال في تحسين جودة الخدمات نتيجة التحفيز
					04 تقدم الحوافز بناء على أسس ومعايير موضوعية لتقييم أداء العاملين
					05 ترتبط الترقيات والعلاوات بالإنجاز الجيد للعمل وليس بالأقدمية
					وضوح أدوار العمل
					01 لكل خدمة من خدمات المعلومات خطة واحدة ورئيس واحد
					02 يتلقى الرؤوسون الأوامر والإرشادات من رئيس واحد فقط
					03 العمل مجزأ إلى عمليات جزئية لأجل التخصيص في الأداء والتنفيذ
					04 لكل وظيفة مهام محددة وواضحة
					تدريب وتطوير العاملين
					01 ترى المكتبة أن تطوير معرفة ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة
					02 تهتم إدارة المكتبة بتدريب العاملين وتنظيم مهاراتهم في مجال التعامل مع الطلبة
					03 يتم اختيار العاملين لحضور الدورات التدريبية على أساس معايير تقييم الأداء
					04 تصمم العملية التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين
					05 الخبرات التي اكتسبتها من العملية التدريبية تساعدك في تطوير أدائك
					العلاقات العامة والاتصالات
					01 تدعم إدارة المكتبة التواصل الذي يعزز روح العمل الجماعي بين المستويات الإدارية
					02 اتصالات إدارة المكتبة بالعاملين تأتي نتيجة لأهمية دور الخدمات المكلفين بها
					03 تحرص إدارة المكتبة على تشجيع وتنظيم لقاءات الموظفين خارج بيئة العمل مثل الرحلات
					04 توفر لك إدارة المكتبة المعلومات الكافية عن إستراتيجية المكتبة
					05 الاتصال الداخلي المتبع في المكتبة يعزز تعاملك مع المستفيدين.
					الرضا الوظيفي

01	الرضا عن الوظيفة بشكل عام				
02	الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز				
03	الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي				
04	الرضا عن أسلوب القيادة				
05	الرضا عن أوقات الراحة التي تمنحها مؤسسات المعلومات				

شكرا على حسن تعاونكم

— الإحالات والمراجع :

- ¹ الزبادات، محمد عواد. (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في عمان. مجلة العلوم الإدارية، 43(1).
- ²Ballatyne, D. (1997). International Networks for Internal Marketing. Journal of Marketing Management, 13(05)
- ³ عبد العظيم، محمد. (2008). التسويق المتقدم. الإسكندرية: الدار الجامعي.
- ⁴ عباسي، بوبكر. (2009). دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة. رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة ورقلة، الجزائر.
- ⁵ برونوطي، سعاد نايف. (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للنشر.
- ⁶ بولعرا، (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء الوظيفي التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأكتال طولقة. رسالة ماجستير، بسكرة، الجزائر.
- ⁷ بولعرا، (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء الوظيفي التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأكتال طولقة. رسالة ماجستير، بسكرة، الجزائر.
- ⁸ بولعرا، (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء الوظيفي التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأكتال طولقة. رسالة ماجستير، بسكرة، الجزائر.
- ⁹ السالت، م، وموساوي، ص. (2018). التسويق الداخلي. الجزائر: منشورات عزوق
- ¹⁰ بولعرا، (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء الوظيفي التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بأكتال طولقة. رسالة ماجستير، بسكرة، الجزائر
- ¹¹ عيونس، رضوان. (2018). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار. Les cahiers du MECAS، 14(02)
- ¹² عبد اللطيف، عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيولينك للنشر.
- ¹³ محمد، إقبال غني. (2011). العلاقة بين السلوك الجماعي والرضا العاملين: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة البطاريات الجافة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(03)
- ¹⁴ لخشروم، محمد مصطفى، ودر، عمر محمد. (2011). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب. مجلة تنمية الرفادين، 33(104).
- ¹⁵ مطرف، نوار علي. (2016). الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار. مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21
- ¹⁶ الزبيعاوي، سعدون حمود حثير، والدراجي، سلام سعد سريح. (2016). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي: بحث تطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين. مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21.
- ¹⁷ عداد، رشيدة، ورشاش، عدنان. (د.ت.). التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 08.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حنان طرشان، إبراهيم خليل خضر (2021)، أثر التزام إدارة المكتبات الجامعية بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لأخصائي المعلومات: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية-جامعة بسكرة، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 146-132.

التعلم الإلكتروني كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي

– مركب الحديد والصلب – عنابة

E-learning as a strategy for developing human resources in light of the digital economy

The Iron and Steel Corporation to "Annaba-

إلهام باسي¹*

¹ جامعة باجي مختار – عنابة، (الجزائر)

ملخص:

نظرا للأهمية التي أصبحت تكتسبها كلا من الموارد البشرية وتكنولوجيات المعلومات في العصر الراهن. تأتي هذه الدراسة بهدف تسليط الضوء على التعلم الإلكتروني ومزاياه، باعتباره أحد أهم سبل تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي والانفتاح العالمي. حيث بات تغيير أساليب تنمية الموارد البشرية التقليدية ضرورة حتمية للاستجابة لمتطلبات البيئة المستديرة التغيير. وقصد تحقيق هذه الغاية تم التطرق لواقع التعلم الإلكتروني بمؤسسة الحديد والصلب بـ"عنابة" لمعرفة مدى مساهمته في تنمية الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على التعلم الإلكتروني لتنمية مهارات مواردها البشرية، وتعتبره تغيير طريقة معاصرة للتعلم تعمل على تحسين الجودة.

الكلمات المفتاح: التعلم الإلكتروني، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تنمية الموارد البشرية، الاقتصاد الرقمي.

تصنيف JEL: Q12؛ M14.

Abstract:

Because of the importance of human resources and information technologies in the present era. This paper aims to highlight e-learning and its advantages as one of the most important ways of developing human resources in the digital economy and global openness. So changing traditional human resource development methods is imperative to meet the demands of a sustainable environment. In order to achieve this goal, we choose the Iron and Steel Corporation to "Annaba", to know the reality of e-learning and the extent of its contribution to the development of human resources of the institution.

. The study found that the institution under study relies on electronic learning to develop its human resource skills, and considers it a change in a contemporary method of learning that improves quality.

Keywords: E-learning, information technology and communication, human resources development, digital economy.

Jel Classification Codes : Q14 ; M14.

I- تمهيد :

في ظل اشتداد المنافسة، الانفتاح العالمي والتقدم العلمي، ونتيجة لظهور الاقتصاد الرقمي والانتشار المتنامي للتقنيات الحديثة، برزت مصطلحات جديدة تعبر وتنادي إلى ضرورة تحول وتغير طرق أداء الأعمال. حيث قاد إدخال تكنولوجيات المعلومات بما فيها الشبكات في جل أنشطة المؤسسات، باختلاف أحجامها وطبيعتها إلى ممارسات تسييرية جديدة. باعتبار أن الاعتماد على الأساليب التقليدية سجل تراجعاً بغرض التحول إلى أساليب إلكترونية تتعدى الحدود المكانية والزمانية.

ونظراً لاختلاف النظرة للموارد البشرية اليوم، بات من البديهي أن توجه المؤسسات الأنظار إلى الطرق والسبل الفعالة التي من شأنها الحفاظ على هذا المورد المتميز، المفكر، المبدع والمبتكر، والعمل على تنميته. الشيء الذي بدوره يرفع من قدرة عطائه باستمرار.

وفي هذا الصدد يعتبر التعلم أسلوباً ودافعاً لتدعيم تنمية الموارد البشرية باستمرار، وهذا باعتباره مصدراً أساسياً لخلق المعرفة وتطويرها. وأمام هذا الغزو الرقمي وجب تطبيق التعلم الإلكتروني للزيادة من قوة دفع عجلة تنمية الموارد البشرية وتسريعها.

على ضوء ما تم التطرق إليه، تأتي هذه الدراسة لتحديد مزايا التعلم الإلكتروني، وأهميته في تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي. وبعبارة أخرى تتبلور معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى اعتماد مركب الحديد والصلب على التعلم الإلكتروني كاستراتيجية لتنمية موارده البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي؟

وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة يمكن وضع الفرضية التالية: تعتبر مؤسسة الحجار للحديد والصلب استراتيجية التعلم الإلكتروني وسيلة داعمة لتنمية مواردها البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً وهاماً في حد ذاته. إذ تغيرت موازين القوى أمام الغزو التكنولوجي، وأصبح أساس ومصدر نجاح المؤسسات وتقدمها يعتمد بالدرجة الأولى على معارف مواردها البشرية.

- أهداف الدراسة:

يمكن إيجاز أهم أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- معرفة مزايا التعلم الإلكتروني؛

- معرفة كيفية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي عبر استراتيجية التعلم الإلكتروني؛

- الكشف عن واقع التعلم الإلكتروني في إحدى المؤسسات الجزائرية.

- الدراسات السابقة:

➤ دراسة ريهام مصطفى محمد أحمد، (2012)، توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 5، العدد 09 (ص ص 1-20).

هدفت الدراسة إلى تقديم فكرة موقع إلكتروني يمكن الاعتماد عليه في خدمة التعليم عن بعد، وتنمية مهارات الطالب الذاتية. حيث يعمل على تطوير القدرات الفكرية وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب. كما يمكن الاعتماد على هذا الموقع كمكمل للتعليم التقليدي بوجود إشراف أكاديمي من هيئة التدريس وتوجيه الطالب على استكشاف هذا النظام الإلكتروني.

توصلت الدراسة إلى أن للتعلم الإلكتروني أهمية بالغة في تحقيق الجودة للمادة التعليمية، مع ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة من رفع كفاءة الطالب والأستاذ في استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني وبرمجياته وتسخيرها لصالح العملية التعليمية.

➤ دراسة منيرة فاهد القحطاني، (2012)، استخدام التعلم الإلكتروني في حرم جامعة الملك سعود للبنات في المملكة العربية السعودية، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تربية، غير منشورة، استراليا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد فوائد وصعوبات استخدام برامج التعلم الإلكتروني بين طالبات كلية التربية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. حيث تكشف الدراسة عن وجهات نظر حوالي 200 مشاركة حول فوائد التعلم الإلكتروني في برنامجهن الدراسي باستخدام طريقة مختلطة من الأساليب الكمية والنوعية لجمع البيانات وتحليلها. وقد طُلب من المشاركات إكمال استطلاع عبر الإنترنت للإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية: وجهات نظرهن حول استخدام التعلم الإلكتروني والصعوبات اللغوية والمهارات التكنولوجية اللازمة للوصول إلى التعلم الإلكتروني. استناداً إلى هذه الأسئلة البحثية الثلاثة، تم تصميم استبيان عبر الإنترنت.

كشفت الدراسة عن ثلاث نتائج رئيسية، استناداً إلى أسئلة البحث. تشير النتيجة الأولى إلى أن معظم المشاركات لديهن فهم جيد لمفاهيم التعلم الإلكتروني ولديهن وجهات نظر إيجابية حول تطبيقه في كلية التربية بجامعة الملك سعود. ويعتقدن أن البرنامج مفيد لهن لأنه يدعم أهداف تخصصهن الدراسي. تشير النتيجة الثانية إلى أن مهارات اللغة الإنجليزية للمشاركات تؤثر على تطبيق التعلم الإلكتروني، حيث تستفيد الطالبات اللاتي لديهن مهارات جيدة في اللغة الإنجليزية بشكل أكثر فعالية من برنامج التعلم الإلكتروني عن الطالبات اللاتي تكون مهارات اللغة الإنجليزية لديهن أقل كفاءة. وتكشف النتيجة الأخيرة أن المهارات التكنولوجية للمشاركات تؤثر أيضاً على مدى استفادتهن من استخدام التعلم الإلكتروني، حيث إن الطالبات اللاتي لديهن مهارات تكنولوجية أفضل يمكنهن تحقيق الاستفادة المثلى من البرنامج، ومن ناحية أخرى، فإن الطالبات اللاتي لديهن مهارات تكنولوجية محدودة يجدن قيود في الوصول إلى برنامج التعلم الإلكتروني. وأخيراً، توصي الدراسة بأن توفر الجامعة للطالبات المزيد من الدعم لتحقيق أقصى استفادة من التعلم الإلكتروني، ويشمل الدعم تدريباً لتحسين اللغة الإنجليزية والمهارات التكنولوجية لدى الطالبات.

➤ **دراسة خالد يوسف القضاة وبسام مقابلة (2013)**، تحديات التعلم الإلكتروني التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة المنارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثالث، (ص ص 213-254).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تحديات التعلم الإلكتروني التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم، والدورات التي حضروها في مجال التعلم الإلكتروني، وبلغ أفراد العينة 113 عضو هيئة تدريس. وقد أظهرت النتائج الترتيب التنازلي الآتي للتحديات: البحث العلمي، تحديات تقنيات التعلم الإلكتروني، تحديات مالية وإدارية، تحديات مهنية، وتقوم، وإدارة، وتخطيط، وتصميم التعلم الإلكتروني. وكشفت النتائج أن 73% شاركوا في دورات ICDL، و14.2 شاركوا في دورات WORLDLINK. وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في التحديات تعزى للجنس، والرتبة الأكاديمية، والخبرة. وأظهرت النتائج وجود فروق تعزى لنوع الكلية ولصالح الكليات الإنسانية، وعن فروق تعزى للجامعة، ولصالح جامعة جدارا.

➤ **دراسة جيهان محمد عمر درويش، أحمد السيد عبد الحميد مصطفى، زينب محمد أمين خليل، (2016)**، فاعلية التعلم التشاركي القائم على تقنية الأوعية السحابية في تنمية مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية لدى طلاب الدراسات العليا، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، العدد الرابع (ص ص 77-113).

هدفت الدراسة إلى التحقق من فاعلية التعلم التشاركي القائم على تقنية الأوعية السحابية في تنمية مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية لدى طلاب الدراسات العليا، وتمثلت عينة البحث في 24 طالبا بالفرقة الأولى دبلوم خاصة تخصص تكنولوجيا التعليم بكلية التربية النوعية جامعة المنيا، بينما تمثلت أدوات البحث في: برنامج تدريبي تشاركي قائم على الأوعية السحابية، اختبار تحصيلي، بطاقة تقييم الأداء لمهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية، وأشارت النتائج إلى أن البرنامج التشاركي القائم على تقنية الأوعية السحابية حقق فاعلية في مهارات التعامل مع المستحدثات التكنولوجية لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية النوعية جامعة المنيا.

➤ **دراسة عايشة مزيد الرشيد (2020)**، درجة توظيف التعلم الإلكتروني جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد 28، العدد 1، (ص ص 230-251).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توظيف التعلم الإلكتروني في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (510) عضو هيئة تدريس بجامعة الكويت. قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من (30) فقرة تقيس درجة توظيف التعلم الإلكتروني في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: كانت التقديرات الكلية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لدرجة توظيف التعلم الإلكتروني في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة مرتفعة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة توظيف التعلم الإلكتروني في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تعزى لمتغيري الخبرة ونوع الكلية. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج أوصت الباحثة بضرورة تدريب بعض أعضاء هيئة التدريس الذين يوظفون التعلم الإلكتروني بدرجة متوسطة في التدريس الجامعي وبخاصة في مجال توظيف برامج القواميس الإلكترونية، والمؤتمرات المرئية عن بعد في التعلم والتدريب، والمكتبة الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية الإضافية من الإنترنت.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ما يميز هذه الدراسة أنها تتناول موضوع مهم وهو التعلم الإلكتروني كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، حيث وقع الاختيار على مركب الحديد والصلب -عنابة- وهي تختلف عن سابقتها في الموضوع وخصوصاً في المؤسسة، لأن جل الدراسات التي تناولت التعلم الإلكتروني تسقطه على المؤسسات التعليمية، كما تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في الوقت، الموقع وإجراءات الدراسة، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على هذه التقنية في تنمية مواردها البشرية. بغية تحقيق غاية الدراسة سيتم التطرق إلى النقاط التالية:

- التعلم الإلكتروني ومزاياه؛
- التعلم الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي؛
- واقع التعلم الإلكتروني في مركب الحديد والصلب بـ "عنابة".

1.I- التعلم الإلكتروني ومزاياه:

يقصد بالتعلم اكتساب المعرفة والمهارة في شيء ما، من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم. وهي عملية نمو شخصي لا تنتهي أبداً¹. لقد أصبح التعلم المستمر من أهم ما تحصل عليه منظمات الأعمال في المناخ شديد التنافسية الذي نعيشه. ومن هنا نتبع مقولة إن التعلم والتدريب أصبحا رحلة وليس مقصداً.

ويتم من خلال البرمجيات الحديثة قياس الفجوة بين مواصفات العاملين والأهداف الأساسية لمنظمة الأعمال، ومن ثم يمكن ترشيح العاملين للدورات المختلفة والتي يمكن أن يتلقوا العديد منها من خلال الإنترنت.

ولقد أحدث التطور التكنولوجي نقلة نوعية في مجال التعلم، حيث أن التغيير لم يقتصر فقط على التسمية بل مس الوسائل، المحتوى، المكان والوقت، ليصبح الحديث عن التعلم الإلكتروني. ويعتمد هذا الأخير على إدخال واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمختلف أنواعها وأشكالها في عملية التعلم. ويقصد به طريقة للتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة من حاسوب، وشبكاته، ووسائطه المتعددة. ويعرف كذلك بأنه منظومة تعليمية لتقديم البرامج التعليمية أو التدريبية للمتعلمين أو المتدربين في أي وقت، وفي أي مكان، باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات التفاعلية، لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية متعددة المصادر.

تعرفه الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات مثل استخدام الويب كأساس للتعلم، والكمبيوتر كأساس للتعلم، والصفوف الافتراضية، والتعاون الرقمي. كما يمكن نقل المحتوى من خلال الإنترنت، وأشرطة تسجيل الصوت والصورة، والبت عن طريق الأقمار الصناعية، والتلفزيون التفاعلي، والأقراص المضغوطة².

حيث تعتبر التكنولوجيات أداة للنمو ووسيلة امتلاك متزايد للمعلومات³، الشيء الذي يتخطى الحدود الجغرافية والزمنية، ويضعف من فرص التعلم.

وللتعلم الإلكتروني عدة مزايا تخدم المؤسسة ومواردها البشرية، يمكن إدراجها فيما يلي:

- التحكم الإلكتروني يسمح بتقديم تكوينات تجعل المتعلم أكثر رضا عن التكوينات الحضورية (التي تتطلب حضور المعلم والمتعلم)؛
- الاتصاف بالإبداع والابتكار، وتوفير المرونة
- إتاحة الفرصة لاكتساب المهارات؛
- الاستجابة لمتطلبات التنمية من توفير الكوادر البشرية المدربة تلبية احتياجات سوق العمل؛
- زيادة فرص التعلم والتدريب والنمو المهني للموظفين والعمال؛
- زيادة الرصيد المعرفي؛
- نشر ثقافة التقنية بما يساعد في خلق مجتمع المعرفة؛
- تأكيد مفهوم التعليم والتدريب للجميع مدي الحياة والذي يتيح فرصة التدريب ورفع المهارات في مجال الاختصاص أو الدخول لمجالات عمل جديدة حسب ما يتطلبه سوق العمل⁴؛
- يمكن التعلم الإلكتروني من تحسين صورة المؤسسة لدى عاملها من خلال تحسيسهم بأنها متطورة، تتماشى مع كل جديد الشيء الذي يعزز من الشعور بالانتماء⁵؛
- تدعيم عملية تبادل المعارف، والتطبيقات والتجارب ما بين الموظفين؛
- السماح لكل موظف بالوصول إلى المعارف المخزنة في الأرشيف الإلكتروني للمؤسسة والاطلاع عليها من خلال موقع المؤسسة عبر الشبكة؛
- يساعد على وضع أدوات تكوين سهلة الاستعمال عن بعد، وبطريقة فردية، يمكن تغييرها حسب حاجات الموظفين؛
- يسمح باتصال العديد من الموظفين المشاركين في عملية التكوين في الوحدات المختلفة للمؤسسة عن طريق الشبكات المعلوماتية وزيادة تبادل المعلومات فيما بينهم، وكما يسمح لهم بالتعرف أكثر عن بعضهم ببعض⁶؛
- تقليل الحاجة للتنقل والسفر من خلال التعلم في المكتب أو في المنزل عبر شبكة الإنترنت؛
- سهولة تحديث مواد التعلم: عبر تخزين جميع الأدوات المستخدمة في عملية التعلم الإلكتروني مركزيا، وإعادة استخدامها كذلك (الاستفادة منها)؛
- دمج التعلم في سياق العمل اليومي، وهذا نتيجة لدراسة الموظفين لمواد التعلم من مكائهم، حيث أصبح بالإمكان تصميم مواد التعلم بطريقة متكاملة أكثر مع مسؤوليات العمل اليومية⁷؛
- تقليص التكاليف: ويتعلق الأمر خاصة بالتكاليف التالية:
 - غياب المنشط أو المدرب، وبالتالي عدم الحاجة إلى أقسام خاصة للتعلم؛
 - برامج التكوين، يمكن إعادة استعمالها بعد تحيينها بنفس السعر؛
 - استعمال برامج من قبل متعلم أو ألف بنفس الثمن؛
 - متوفر على مدار الساعة ومن أي مكان؛
- يمكن التعلم الإلكتروني من تحاور الرئيس والمرؤوس، التمكن من الحصول على إجابة بسرعة، التكيف مع احتياجات تطور كفاءات الموظف⁸.

I.2- التعلم الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي:

أصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، ويقصد بتنمية الموارد البشرية بمعناها العام "مساعدة العاملين على مواجهة التحديات، التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتستهدف أيضاً معاونتهم على التكيف إزاء المتطلبات الجديدة، لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرة التنافسية."

وتعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بـ "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. وهي أيضاً "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيها لطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباعدة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج. وتعتبر كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه"⁹

ومن التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية "كل جهد علمي منظم يبدل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة كذلك تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها كل جهد أو خطوات أو تدابير علمية منظمة تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنشأة أو مؤسسة معينة، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم الخاصة واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة إيجابية، ونظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية تم إيجاد علم خاص به في الجامعات والمدارس يسمى بعلم تنمية الموارد البشرية ليمت دراسته بمراحل عمرية مبكرة وزيادة إمكانيات الابتكار والتطوير"¹⁰.

إن تنمية الموارد البشرية منهج متكامل وواع، يركز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم. حيث يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية كذلك القدرة على دمج التعلم في السلوك. وهي تتضمن كل أنواع التعلم الذي يمكن من حدوث النمو الفردي والتنظيمي"¹¹.

فاحتياجات تنمية الموارد البشرية في حالة تغير وتنوع دائم ومستمر في آن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة .

وفي ظل الاقتصاد الرقمي تغير دور الموارد البشرية من التقليدي إلى الرقمي، حيث أصبح الفرد:

- لديه متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات عدة؛
- أهدافه متتالية وقصيرة الأجل؛
- يعتمد على عمله وجرأته؛
- يميل إلى التمكين ويقبل التغير ويستوعب المفاجآت؛
- يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات؛
- يهتم بالنتائج والصورة العامة والتركيز؛
- ينجز العمل بأفكاره المبتكرة ويجيد الإنصات؛
- يخاطر بمشروعات جديدة وأحياناً يغادرها قبل أن تفشل؛

- أسلوبه في الاتصال وملامح لغته هي أهم أدواته في العمل؛
- متعدد الأمزجة بتعدد نوافذ الاتصال، وتعدد علاقاته ومهامه؛
- تواصله ومنفتح على مؤسسات الآخرين إما محاول وإما مستمع؛
- مضطر إلى التعلم ويتعلم بالعمد أو الاختيار؛
- ينجز مهام متعددة في الوقت نفسه؛
- يتمثل دوره في إنتاج معلومات وشبكات وصانع معرفة.

لقد تغير التعلم بدوره في ظل الاقتصاد الرقمي تغيراً جذرياً عن التعلم التقليدي في المحتوى، الأساليب، الوقت والمكان. حيث تتميز طرق التدريس في التعلم الرقمي بجذب وتحفيز المتعلمين إلى التعلم، كما يعمل على تنمية القدرة على إدارة الذات، يقوي ويشجع على التفكير الإبداعي، ويعزز من التعاون التشارك المعرفي، بالرغم من اختلاف التوجهات، الآراء والثقافات عبر الوسائط الإلكترونية¹². ولقد فتحت الرقمنة آفاق جديدة لإعداد ونشر المعارف للمستعملين لها، حيث تمكن التكنولوجيات المتاحة من انشاء منصة جديدة للتعلم والتنمية.

قد انتشر التعلم الإلكتروني في كل مكان لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير الموظفين. وتفيد التقارير أن 77% من الشركات في الولايات المتحدة تقدم حالياً برامج تدريبية عبر الأنترنت. ولقد تضاعف استخدام تكنولوجيا التعلم الإلكتروني في السنوات الخمس الماضية. ونتيجة لذلك، لدى الشركات الآن إمكانية الوصول إلى برامج التدريب المختلفة التي يتم تخصيصها وتناسبها مع الأهداف المحددة والإثراء المعرفي للموظف¹³.

كان للتعلم الإلكتروني ضجة كبيرة في أواخر التسعينات، والتي شغلت قدرًا كبيرًا من الاهتمام لشكل المؤسسات وعالم التعليم. ومن الجدير بالملاحظة، أن التعلم الإلكتروني، قد غزا بنجاح حياة الأفراد مما دفعهم إلى الإسراع في بناء المعرفة ومشاركتها بشكل مستمر. تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية، بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها الحالية من ناحية أخرى، وجعل أدائها في تحسن مستمر ودائم.

وفي هذا الإطار يعد التعلم الإلكتروني أحد الاستراتيجيات الداعمة لتنمية الموارد البشرية، لأنه ينمي المعارف والمهارات يطورها، كما يسهل من تدفقها ونشرها بين مختلف الفئات. إذ أن تكنولوجيات المعلومات والاتصال غيرت من دور المعلم من ناقل إلى المعلومة، بل استوجبت أن يكون مرشداً وموجهاً بامتياز. وكذلك متلقي المعلومة أصبح أكثر حيوية، نشاط وإنتاجية من خلال مشاركته وردود أفعاله في محتوى المادة.

يمكن التعلم الإلكتروني الموظفين من الحصول على ثروة من التدريب المتخصص، وإدراك آخر تحديثات في المجال. وهذا سيساعد المؤسسة والموظفين المدربين في نهاية المطاف على تعزيز مشاركتهم. والحقيقة أن دورات الإنترنت مصممة لتجهيز الموظفين بالمهارات الحديثة وذات الصلة، من أجل تلبية مطالب السوق العالمي، وتكون المؤسسة على يقين من أنها استفادت من هذه التدريبات. وتساعد هذه الدورات التدريبية أيضاً على توطيد ثقافة التعلم والسماح للموظفين بالشعور وكأنهم دعائم أساسية في تطوير المؤسسة وهذا يعمل بشكل إيجابي على استبقاء الموظفين.

وكان من أهم هذا التطور الإلكتروني في التنمية البشرية هو:

- سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت؛

- تساؤل أهمية المكان في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أيًا كان موقعها آليات الاتصال ليتمكن أداء عملها بنفس الكفاءة؛
- تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة.
- ومن هنا كلما زاد الاهتمام التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية كلما كان الانتاج والعائد أفضل بكثير، من حيث توفير المادة، الوقت وزيادة الانتاج.
- فمن خلال ما تقدم، يبدو جليا أن للتعلم دور كبير في تنمية الموارد البشرية، وما زاد من هذه الأهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيات المعلومات والاتصال في هذا العصر الرقمي.

II - الطريقة والأدوات :

مجتمع، عينة الدراسة وأدواتها:

- يقوم مركب الحديد والصلب بمدينة عنابة، بإنتاج وتسويق الحديد والصلب بأشكاله المتنوعة ولأغراضه المختلفة، حيث يشمل الجانب الإنتاجي للمركب صناعة التحويل الأولي من الفولاذ الجاري والخالتر، أما الجانب التجاري فيتمثل في بيع المنتجات المصنوعة، حيث مرت المؤسسة بالعديد من التحويلات والمراحل.
- ✓ احتوى مجتمع الدراسة على عمال مركب الحديد والصلب بعنابة، وتم اختيار عينة عشوائية احتوت على 51 مفردة.
 - ✓ تعتبر أدوات الدراسة الركيزة الأساسية التي تبنى عليها الدراسة، حيث تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الملاحظة والمقابلات مع كل فرد العينة المختارة.

III- النتائج ومناقشتها:

1.III- خصائص العينة المدروسة:

- متغير الجنس لأفراد العينة المدروسة قدر بـ 52.9% للجنس الذكري و 47.1% للجنس الأنثوي.
- العمر الطاعي يقع في الفئة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 41.2%، وتليه فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 33.3%، ثم فئة (من 50 سنة فأكثر) بنسبة 21.6%، وأخيرا نسبة 3.9% فيما يخص الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة).
- المؤهل العلمي الطاعي هو الجامعي إذ تقدر نسبته بـ 66.7%، يليه الثانوي بنسبة 19.6%، ثم المهني بـ 7.8% و 5.9% للمتوسط مع انعدام الابتدائي.
- نسبة 51% من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 15 سنة فأكثر) وهي النسبة التي تحتل الصدارة، لتليها نسبة 31.4% فيما يخص فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و 9.8% للفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وأخيرا نسبة 7.8% لذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

فمن خلال هذه النتائج يتضح أن أغلبية الباحثين ذكور، جامعيين، تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا ما ينعكس بدوره على عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

2.III- واقع التعلم الإلكتروني لتنمية الموارد البشرية في مركب الحديد و الصلب عنابة:

- من خلال الزيارات الميدانية المتكررة، تمت ملاحظة أن التواصل يتم بين مختلف الموارد البشرية بشبكة الأنترنت في المؤسسة. حيث صرح المسؤول عن الاتصالات بأن 1200 من اجمالي العمال موصولون عبر شبكة الأنترنت والبقية يتم اعلامهم بواسطة اللوحات.

كذلك يحتوي قسم الاتصالات على قاعدة بيانات مشتركة و تضم هذه القاعدة مختلف الاعلامات، فيديوهات خاصة بالأمن والسلامة، المقالات، الشهادات

فالיום وعلى الشبكة هناك برامج وأقسام تكوينية متنوعة لا تعترف بالحدود الزمانية والمكانية مفتوحة 24 ساعة على 24 ساعة خلال أيام الأسبوع دون عطل وإجازات...

كذلك أسفرت النتائج على أنه تم إعداد برمجيات المؤسسة من قبل موظفيها المختصين في مجال الاعلام الآلي، وهذا بما يتماشى واحتياجاتها دون شرائها من الموردين كغيرها من المؤسسات. حيث قاموا بالاطلاع على محتوى البرمجيات المسوقة في الأنترنت، ومن ثم قاموا ببناء برمجية خاصة بهم تخدم مجال ادارة الموارد البشرية.

وفي إطار تنمية الموارد البشرية تم الاهتمام بمصلحة التكوين، إذ أظهرت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم برمجية لإدارة التكوين، إضافة إلى فضاء للتعليم الإلكتروني. وشبكات التواصل الاجتماعي...، حيث توجد بوابة لدى مسؤولة قسم التكوين بها مؤشرات حول مختلف الدورات، عدد المترشحين، طبيعة التعلم ونوعه، إذا ما تعلم الفرد أو لا. حيث يتم التعلم في هذا الإطار بواسطة أشرطة الفيديو، والمحاضرات الإلكترونية.

- طريقة التعلم الإلكتروني:

نظرا لأهمية التعلم الإلكتروني في هذا العصر وما له من دور في تنمية الموارد البشرية، قامت المؤسسة محل الدراسة بتوفير فضاء تعلم إلكتروني لأغلبية مواردها البشرية قصد تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم والحفاظ عليها. حيث تقوم مصلحة التكوين بتوزيع استبيانات على جميع الموظفين بصفة إلكترونية، تحتوي على عدة تخصصات، وعلى المدرب أن يختار المجال الذي يرغب في تعلمه.

وعلى هذا الاساس قامت المؤسسة بعدة اتفاقيات تخص التعلم مع العديد من المدربين الأجانب عبر أرضية او فضاء إلكتروني للتعلم متاح لجميع الموظفين.

حيث جعلت المؤسسة لكل فرد بوابة، يكتب فيها اسمه و رقمه السري ليتمكن من الدخول إليها، عند إدخال هذه البيانات لكل موظف تفتح بوابة خاصة (فضاء التعلم الإلكتروني) «MY COMPUS»، توضح أنواع و عدد المحاضرات الواجب تلقيها في فترة ما، كذلك تظهر الصفحة، أوقات التعلم (كم من دقيقة)، و تحدد الدروس التي تم إنهاؤها أو النسبة المئوية المتبقية من كل تكوين. أيضا تحتوي البوابة على مكتبة إلكترونية خاصة بعمال المؤسسة، بإمكان متلقي المعلومة الدخول إليها في أي وقت، دون أي حاجز. كذلك تحتوي هذه البوابة على نظام يوضح لكل فرد المستوى الذي دخل به، والذي هو به، والذي يستوجب الوصول إليه، إضافة إلى نتائج تقييم كل مستوى.

ولقد تم التصريح بأن هذا النمط من التعلم ساعد وساهم في تنمية مهارات الموارد البشرية، من خلال عدم تقييد العمال بالوقت والمكان. فهذه البرمجية تظهر أن المؤسسة تولي التعلم الإلكتروني اهتماما بالغا قصد تنمية مواردها البشرية. ومن خلال هذه الدراسة يتضح أن الهدف الأساسي من جراء تبني هذا الأسلوب الحديث هو تنمية الموارد البشرية وخلق قيمة مضافة للمؤسسة، عن طريق التعلم المستمر، خلق المعرفة، تبادل الخبرات والمعارف. باعتبار أن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة هي رأس المال الحقيقي الذي تتميز به عن غيرها.

فمن خلال هذه العملية يتمكن الأفراد من التعلم باستمرار وبالتالي اضافة قيمة للرصيد المعرفي، اضافة الى فتح مجال الاتصال، التشاور تبادل الافكار والمعارف والمشاركة فيها، تنمية المهارات، تحقق الرضا والولاء مما يرفع من انتاجيتهم ويحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. ومن خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة والنتائج المتوصل اليها نقبل الفرضية الموضوعة سابقا تعتبر مؤسسة الحجار للحديد والصلب استراتيجية التعلم الإلكتروني كوسيلة داعمة لتنمية مواردها البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، وهذا بناء على واقع المؤسسة الذي تم استعراضه.

IV- الخلاصة:

لقد أصبح احتفاظ المؤسسات بمكانتها في السوق يرتبط أساسا بالمعرفة والتعلم المستمر، وأمام الثورة التكنولوجية أصبح التعلم الإلكتروني أكثر شيوعا وتداولاً للتشجيع على خلق المعارف، الحفاظ على الموارد البشرية وتنميتها. حيث حددت الدراسة الحالية فوائد هذا النمط الإلكتروني بالنسبة للمؤسسة وتنمية مواردها البشرية. بالرغم من عدم استخدامها للتعلم الإلكتروني بصفة متعمقة، إلا أنه مثمر في مجال تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي.

- الاستنتاجات:

- يمكن تحديد أهم الاستنتاجات فيما يلي:
- بالرغم من تعدد وتنوع وسائل وأساليب واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية باعتبارها الرأس مال الحقيقي للمؤسسة، إلا أن مركب الحديد والصلب بـ عنابة يتبنى استراتيجية التعلم الإلكتروني لتنمية موارده البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي؛
- تتم تنمية القدرات الفردية اعتمادا على المهارات والمعارف المدعمة من خلال التعلم الإلكتروني؛
- يمتلك التعلم الإلكتروني القدرة على تغيير طريقة التعلم، وتقديم تعلم رفيع الجودة من الممكن الوصول إليه للجميع؛
- بالرغم من اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التعلم الإلكتروني لتنمية مواردها البشرية، إلا أنها لا تزال في بدايات استخدامه (يبقى سطحي).

- الاقتراحات:

- على أساس النتائج المتوصل إليها يمكن إدراج أهم الاقتراحات في النقاط الآتية:
 - الرفع من التشارك المعرفي، بعد الاعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية، والفكرية، والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والسماح لهم بالإفصاح عن الأفكار وتوفير فرص الإبداع؛
 - التعمق في استخدام التعلم الإلكتروني، من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال؛
 - تنويع الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية وفق حاجات المؤسسة، مع الحرص على تطوير طرق العمل تماشيا مع التطور التكنولوجي.
- #### - آفاق الدراسة:

انطلاقا من هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض المواضيع المراد دراستها مستقبلا والتي تندرج ضمن نفس الموضوع، في النقاط التالية:

- واقع التعلم الإلكتروني في المؤسسات الخدمية؛
- دور شبكات التواصل الاجتماعي في تفعيل التعلم الإلكتروني في المؤسسات؛
- أثر التعلم عن بعد في ظل جائحة الكورونا على رضا الطلبة؛
- أثر التعلم الإلكتروني على تحسين أداء المؤسسة؛
- دور التعلم الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات.

- الإحالات والمراجع:

- 1 جنيفر جوي، ماثيوز وآخرون. (2008). تنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى. ترجمة علا أحمد اصلاح. مصر: مجموعة النيل العربية. ص 36.
- 2 أجد قاسم. (2014): أهمية التعلم الإلكتروني وخصائصه وأهدافه ومميزاته وسليبياته، تم الاطلاع على الموقع التالي في 23 سبتمبر 2020 على الساعة 16سأ: <http://al3loom.com/?p=12948>
- 3 ستيلا غنم. (2005). تحديات التربية في مجتمع المعلومات. فرنسا: منشورات منظمة اليونسكو للقيمة العالمية لمجتمع المعلومات. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. ص 11.
- 4 عثمان حسن عثمان. (2016). التعلم الإلكتروني عن بعد ومجتمع المعرفة. مداخلة بالمؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية والذي نظمه الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية بالتعاون مع جامعة تيبازة في طرابلس لبنان أيام 22 و 23 و 24 أبريل. ص ص 79-92

- ⁵ Bruno Henri et Maurice imbert. (2002). **DRH, tirez parti des technologies**, paris-France: édition d'organisation, P100
- ⁶ يوسف مسعداوي. (2013). أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هوم للطباعة والنشر والتوزيع. ص 333.
- ⁷ هوبكنز برايان، جيمس ماركهام. (2006). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. الطبعة الأولى. ترجمه خالد العامري. القاهرة-مصر: دار فاروق للنشر والتوزيع. ص ص 230-233.
- ⁸ Isabelle Comyn-Wattiau et Jacky Akoka. (2006). **Encyclopédie de l'informatique et des systemes d'informations**, paris- France : édition Vuibert. p1599.
- ⁹ باريك نعيم. (2009). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد 07، جامعة الشلف، ص 276.
- ¹⁰ رياض مشرف. (بلا تاريخ). تنمية الموارد البشرية. تاريخ الاطلاع 23 سبتمبر 2020. على الساعة 10 سا. <https://hrdiscussion.com/hr1938.html>.
- ¹¹ يارا تعامرة (2018). تعريف تنمية الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 23 سبتمبر 2020. على الساعة 12 سا من موضوع: <http://mawdoo3.com>.
- ¹² أميمة سميج الزين (2016). التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي. مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الحادي عشر لمركز جيل البحث العلمي حول التعلم بعصر التكنولوجيا الرقمية والذي نظمه الاتحاد العالمي للمؤسسات العلمية بالتعاون مع جامعة تيبازة 22-24 أبريل. طرابلس. لبنان. ص ص 9-24.
- ¹³ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. (2017). كيف يمكن للتعلم الإلكتروني أن يؤثر إيجابيا على تنمية الموظفين في المنظمة. تاريخ الاطلاع 24 سبتمبر 2020، من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr121956.html>.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

إلهام باسي (2021)، التعلم الإلكتروني كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي - مركب الحديد والصلب - بعناية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص ص 147-157.

أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار

The Impact of Internal Marketing Practices on Job Satisfaction in Algerian - Enterprises, Case Study of Algeria Telecom - Bechar

كريمة حاجي^{1*}، دولي سعاد²

¹ جامعة طاهري محمد - بشار، (الجزائر)

² جامعة طاهري محمد - بشار، (الجزائر)

ملخص:

الغرض من هذا البحث هو معرفة دور ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار، تم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات الأولية، وقد تم جمع 45 استبياناً باستخدام عينة ميسرة. أشارت نتائج البحث إلى أن أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال، التحفيز، التدريب، فرق العمل، التمكين) تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لعمال اتصالات الجزائر (بشار) وذلك بشكل متفاوت أعلاها التحفيز وأدناها التمكين. لذلك إذا كانت مؤسسات اتصالات الجزائر العامة ترغب في زيادة مستويات رضا الموظفين، فمن الموصى به إيلاء الاهتمام الكافي للتسويق الداخلي وتبني سياسات مناسبة لزيادة رضا الموظفين.

الكلمات المفتاح: تسويق داخلي؛ رضا وظيفي؛ تحفيز؛ تدريب؛ تمكين.

تصنيف JEL: M31 ؛ M520.

Abstract:

purpose of this research is to explore the role of internal marketing practices in achieving job satisfaction for workers of the Algeria Telecom Corporation in the wilayat of Bechar The questionnaire was used as a method of collecting primary data, and a total of 45 questionnaires were collected using a soft sample.

The results of the research indicated that the dimensions of internal marketing (communication, motivation, training, work teams, empowerment) have a positive impact on the job satisfaction of Algeria Telecom workers (Bechar), and this is unevenly the highest motivation and the lowest empowerment.

Therefore, if Algeria's public telecommunications corporations want to increase levels of employee satisfaction, it is recommended that adequate attention be paid to internal marketing. And adopt appropriate policies to increase job satisfaction for employees.

Keywords: internal marketing; job satisfaction; stimulate; training; empowering.

Jel Classification Codes : M31 ; M520

I- تمهيد :

يمارس الموظفون دوراً هاماً في المنظمة في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، وكان ظهور هذا المفهوم في أوائل سنة 1950 عن طريق مديري الجودة اليابانية. يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي (رضا العاملين)، وذلك بتسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار وانعكاسات ذلك على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل العاملين في هذه المؤسسة ومدى ظهور ذلك على مستوى قدراتها على تقديم الخدمات المتميزة وتطويرها لاستقطاب المزيد من الزبائن، وكسب رضاهم مع الحفاظ على العملاء الحاليين في ظل البيئة التنافسية.

I.1- إشكالية البحث:

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

I.2- الأسئلة الفرعية:

- ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية التالية:
- هل للتمكين أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل يساهم تدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق رضاهم الوظيفي؟
- إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل للتحفيز أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل العمل ضمن فريق يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟

I.3- فرضيات البحث:

- انطلاقاً من مشكلة وأهداف الدراسة وبناء على الإشكالية السابقة فقد تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:
- **الفرضية الرئيسة:** تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجاباً على رضا الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضيات الفرعية:** وينبثق من الفرضية الرئيسة مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:
- يؤثر تمكين الموظفين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر على رضاهم الوظيفي.
- لا يساهم تدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق رضاهم الوظيفي.
- الاتصال الداخلي بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يؤثر إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي لهم؟
- للتحفيز أثر إيجابي كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- العمل ضمن فريق لا يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر؟

I.4- أهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو إبراز تأثير ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين وإبعادهما أي معرفة العلاقة بين كل من البرامج التدريبية للاتصال الداخلي، التحفيز، التمكين وتشكيل فرق العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين على مستوى اتصالات الجزائر.

5.I- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة المكانية في مؤسسة اتصالات الجزائر-بشار بهدف معرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، أما فيما يخص حدود الدراسة الزمانية فتمثلت في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2020 إلى غاية شهر أكتوبر 2020.

6.I- منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي؛ كما تم الاستعانة ببعض مصادر البيانات والمعلومات كالمسح المكتبي بالاطلاع على المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع في الجانب النظري، والاستعانة بالوثائق الخاصة المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بإجابات أفراد المؤسسة من خلال الاستبيان الموجه لهم.

7.I- الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي تناولت موضوعي التسويق الداخلي والرضا الوظيفي منها:

- دراسة الطائي حميد عبد الله، (2001)، بعنوان: "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، الأردن، 2001.

أجريت هذه الدراسة على عينة تقدر ب (210) فرد من العاملين في الفنادق درجة خمسة نجوم، والتي تنشط في محافظة عمان الكبرى وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي، وأهميته في تحسين أداء المنظمة التي يعملون بها والوقوف على مقومات نجاح برامج التسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة، بالارتكاز على الأبعاد التالية (ثقافة المؤسسة الخدمية، إدارة الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية، تنفيذ نظام المكافآت، الإقرار بجهود العاملين).

وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة من طرف الإدارات الفندقية تمثل تقيما محايدا من وجهة نظر العاملين، وهذا يعني أن واقع إجراءات التسويق الداخلي من منظور الأبعاد السابقة لم تصل بعد إلى مرتبة الوضوح أي أنها غير واضحة تماما بالنسبة للعاملين، و مع ذلك تظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن العاملين أبدوا موافقة كبيرة اتجاه بعض العناصر التي تندرج ضمن إجراءات التسويق الداخلي وهي: العمل بروح الفريق الواحد، العمل على اختيار العاملين الأكثر كفاءة، ضرورة إدراك العاملين لكونهم جزء هام من المنتج أو الخدمة الفندقية.

- دراسة الجريري، عمرو كرامة، (2006)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون": دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق.

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، وندفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبائن، بالاعتماد على: (اختيار العاملين، التدريب، تفويض الصلاحيات، المكافآت والحوافز، بث المعلومات التسويقية كأبعاد للتسويق الداخلي) والعناصر التالية: (الاعتمادية، الاستجابة، المصادقية، التعاطف، الملموسية كأبعاد للجودة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استبيان على عينة من موظفو المصارف و (95) استبيان على عينة من زبائن المصارف اليمنية.

توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات تؤثر على رضا الزبون، وأن تحسين الجودة وإرضاء الزبائن يبدأ من داخل المصرف من خلال التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع الأقسام من أجل ضمان تقديم خدمات عالية الجودة وإرضاء الزبائن.

- دراسة (Keller et Al 2006) «The impact of internal marketing efforts on the services distribution»
No. 1, 35. Vol. The British Journal of Sociology, processes

موضوع الدراسة كان حول أثر جهود التسويق الداخلي، على عمليات توزيع الخدمات حيث عملت على اقتراح نموذج يحاكي عناصر مزيج التسويق الخارجي على السوق الداخلي، والعمل على اختبار تأثير هذه العناصر على رضا وأداء الزبون الداخلي (الموظف) (واعتناق التوجه بالمستهلك، وتوصلت النتائج إلى أن:

- مزيج التسويق الداخلي يؤدي إلى إرضاء الزبون الداخلي وتحسين أدائه واعتناقه للتوجه بالمستهلك.

- إرضاء الزبون الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء الزبون الداخلي واعتناقه للتوجه بالمستهلك.

8.I- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أهم جوانب الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل فيما يلي:

- **من حيث الهدف:** تناولت الدراسات السابقة التسويق الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمة ورضا العملاء في المنظمات الخدمية مثل (البنوك ومنظمات الاتصالات) حيث هدفت إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة وعلاقتها برضا العملاء، أما دراستنا الحالية تناولت أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي حيث ربطت بين أبعاد التسويق الداخلي مثل (التدريب الاتصال الداخلي، التحفيز، فرق العمل، التمكين) بالرضا الوظيفي.

- **من حيث منهج وسيلة الدراسة:** كل الدراسات السابقة كان المنهج الوصفي هو المنهج الوحيد المتبع بنوعية المسحي والتحليلي لأنها جميعها اعتمدت على الاستبيان كوسيلة لتحليل البيانات إلا أن الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية يكمل في المحاور والمتغيرات التي صاغت به أسئلة الاستبيان.

- **من حيث بيئة وقطاع الدراسة:** تمت الدراسات السابقة في الأردن ودمشق واليمن بينما دراستنا الحالية كانت بيئة جزائرية (ولاية بشار) وأما في ما يخص البيئة الخاصة كان جوهر الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية هي أن الدراسات السابقة ركزت على البيئة الداخلية للمؤسسة (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي) والخارجية الجزئية أيضا (رضا الزبائن) في حين دراستنا الحالية ركزت على البيئة الداخلية فقط للمؤسسة (ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي)، بالنسبة للدراسات السابقة ركزت بشكل كبير على قطاع الخدمات ولكن بمجالات مختلفة بما فيه قطاع الاتصالات والقطاع الصحي وقطاع البنوك وبالتالي جميع القطاعات في هذه الدول ذات منافسة محلية حادة.

II. الأدبيات النظرية لممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

يتم التطرق في هذا المبحث إلى الجانب النظري لأهم المرتكزات الأساسية التي تتعلق بممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الخاص بالعاملين.

II. 1- الأدبيات النظرية لممارسات التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يركز على: عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق)، التوجه بالمستهلك، التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة، التوجه بالربح في الأجل الطويل، إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي.¹

1. تعريف التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لبلورة مفهوم تعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي تؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها الفعلي على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.²

وقد عرف (Berry 1980) التسويق الداخلي بأنه: "تطبيق فلسفه وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة، وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيةها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير، حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها".³

كما عرف (Cahil) التسويق الداخلي بأنه: "فلسفة ونشاط يستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها".⁴

وقد اقترح (Kotler 2003) أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تتبع وظائفها للعاملين بها قبل أن تتبع خدمات للزبائن في الخارج⁵، حيث أن المنظمة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمرا صعب التحقيق.

تري مني شفيق أن التسويق الداخلي يشير إلى: "تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليون) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين".⁶

وحسب وجهة نظر (Varey) و (Lewis) فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أهم زبائن، بل يعدهم شركاء يمثلون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار.⁷

وعموما التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها متضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، ويشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما أن هناك دور حاسم للتسويقي الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية وتقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة الخدمية.

2. أبعاد التسويق الداخلي:

إن أبعاد التسويق الداخلي يتم النظر إليها من وجهات مختلفة حسب كل باحث حيث سنتطرق إلى خمسة أبعاد تتمثل في:

1.2- التمكين (ثقافة الخدمة)⁸: التمكين هو أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

كما أن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب.

- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين.

- اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

2.2- الاتصال الداخلي: يشمل الاتصال الداخلي في المنظمة على كافة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تجري بالطرق الرسمية والغير رسمية بين العاملين في المنظمة، كما يشمل هذا الاتصال جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

عرف (Rafiq et Ahmed) سنة 2000 الاتصال الداخلي على أنه: "جميع التعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف، وعلى مختلف الأصعدة" الأمر الذي يدعم سياسات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي جنبا إلى جنب مع إستراتيجيات التسويق الخارجي.⁹

3.2- التدريب¹⁰: من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للتجديد وتغيير الأجواء، لأن الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود العقلية نتيجة كسب قدراته بالعمل دون التفكير في التغيير، ولهذا السبب تسعى المنظمة جاهدة لإحداث التجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب.

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تجلب عائدا على المنظمة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى اكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.

ولا بد من توضيح الفرق بين التدريب والتعليم، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، فهو يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وتفسير وفهم المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من أجل فهم وتفسير الظواهر.

التدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريسية الفعالة لتحقيق التحسين في الأداء ومعارف ومهارة الفرد، خاصة وأن التدريب ينمي القدرة الذهنية والعقلية بالإضافة إلى الجانب المعرفي لأنه يمكن من تنشيط الإبداع للتغيير قلب المنظمة.¹¹

4.2- التحفيز: بالرغم من أهمية التدريب إلا أنه لا يكفي لتحقيق التميز فلا بد من توفر الحافز لدى العاملين كأداة لبث الرغبة فيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العملاء، فالتحفيز هو كل إجراء تصنعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة والخوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، إذ أراد المدير أن يغير من اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك.

5.2- فرق العمل¹²: هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بها وعرفها آخرون بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية وتكمل أهميتها:

- التعاون فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
- نقل المعلومات ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل الفريق.
- الاستخدام الأمثل للموارد حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيدا عن الإسراف والهدر.

II.2- ماهية الرضا الوظيفي:

بينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن دورا كبيرا، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها عن طريق ما تطرقنا إليه في المطلب السابق (التسويق الداخلي) وحتى يتم ذلك بنجاح يجب أن يتحقق رضا وظيفي للعاملين.

1. تعريف الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعمام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبير عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث عرفه هوبيك (hoppeck , 1935) أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق

أني راض في وظيفتي.¹³

بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ¹⁴ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها. وفي نفس السياق يرى الأستاذ لوك (Lock , 1976) أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة.¹⁵

ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.¹⁶ يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته. أو بتعبير آخر هو: "أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والإستمرار فيه، بل وتطويرة والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويدع".

2. أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة.

وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف) أو العام عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي:¹⁷

1.2- الأجور والمكافآت: ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

2.2- طبيعة ومضمون العمل: ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

2.3- الإشراف والعلاقة مع الزملاء: ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمقرئوسيه، والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

2.4- المحيط المادي للعمل: ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

III - الطريقة والأدوات:

لمعرفة أثر ممارسات التسويق الداخلي على قرار الرضا الوظيفي للعاملين تم الاعتماد على مجموعة من الطرق والأدوات.

III.1. منهجية الدراسة الميدانية:

تم اعتماد أسلوب المعاينة لجمع المعلومات الأولية بالاعتماد على الاستبيان، وتم تحليل إجابات الاستبيان برمجته الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS21 (Statistical Package For Social Sciences).

1- عينة البحث وأساليب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع وتحليل البيانات من خلال أساليب إحصائية للوصول إلى نتائج وتقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

1.1- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة من كل الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع بشار، ويتكون عددهم من 100 موظف.

عينة البحث تتكون مجموعة من الموظفين والأعوان بمؤسسة اتصالات الجزائر، تم توزيع 50 استبيان على عينة عشوائية وتم استرجاع 47 استبيان قابل للتحليل.

2.1- أساليب جمع وتحليل البيانات: اعتمدت الدراسة على بعض المراجع في الجانب النظري، أما في جانبها التطبيقي اعتمدت على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الاستبيان، و المقابلات الشخصية.

2- حدود البحث:

أجريت هذه الدراسة خلال شهر سبتمبر 2020، على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.

III.2- أدوات البحث:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام معامل الثبات الفاكرونباخ لقياس ثباته وصدقه وتم الاعتماد على أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابة الأفراد نحو متغيرات الدراسة، معامل الارتباط البسيط لتحديد العلاقة بين متغيرين، تحليل التباين المتعدد ANOVA، تحليل الانحدار الخطي لقياس لتأثير المتغير المستقل على التابع.

1. تصميم الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان للحصول على البيانات الأولية وتضمن قسمين هما:

أ- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية).

ب- القسم الثاني: شملت متغيرات الدراسة على محورين رئيسيين هما: محور ممارسات التسويق الداخلي ويضم (10) أسئلة ومحور الرضا الوظيفي يضم (08): (أنظر الشكل 1 في الملحق)

- المتغير المستقل: ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، التدريب، فرق العمل).

- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

2- قياس ثبات أداة البحث:

تم قياس ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكانت قيمته تساوي 0.800، وهي قيمة مرتفعة تعبر عن مدى ثبات الاستبانة.

IV. النتائج ومناقشتها:

يتم تحليل البيانات الشخصية وإجابات المستهلكين لمعرفة خصائصهم وأرائهم واتجاهاتهم حول متغيرات البحث.

1. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة (المعلومات الشخصية):

تم تحليل المعلومات الشخصية للأفراد العينة كما يلي

1.1- التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس: (أنظر الجدول 2 في الملحق)

تتكون العينة المدروسة من 45 فرد، بحيث تقترب نسبة الإناث من نسبة الذكور إذ أن الذكور يمثلون 23 فرد بنسبة 51.1% من العينة، في المقابل عدد الإناث يمثل في 22 فرد أي بنسبة 51.1% من كامل العينة وهذا راجع إلى أنه لا يوجد فرق في العمل من حيث الجنس في المؤسسة

2.1- التوزيع التكراري للعينة حسب الفئة العمرية: (أنظر الجدول 3 في الملحق)

تحتل الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة أكبر نسبة 51.1%، ثم تليها فئة من 18 إلى 30 سنة بما بنسبة 28.9%، ثم الفئات من 41 إلى 50 سنة بما بنسبة 20.0%، أما بالنسبة لأكثر من 50 سنة فلا يوجد وهذا ما يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة في تشغيل عمال جدد لضمان الاستمرارية ولتطلب الكفاءة والتجديد لمؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

3.1- التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة العملية: (أنظر الجدول 4 في الملحق)

نلاحظ أن معظم عينة البحث تتركز مدة خبرتهم (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 41.8%، تليها مدة الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنوات) بنسبة 25.5%، ثم (أقل من 5 سنوات) من مدة الخبرة بنسبة 23.6%، ثم المدة الأكثر من (15 سنة) بنسبة 09.1%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تركز على الفئة الشبابة ذوي خبرة متوسطة

4.1- التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العملي: (أنظر الجدول 5 في الملحق).

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن المستوى الجامعي لأفراد البحث بلغ 64.4% ثم تليها المستوى الثانوي بنسبة 22.2% ثم تليها المستوى المتوسط 13.3% وأقل أي مستوى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر جلهم ذو مستوى جامعي، وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتطلب توظيف واستغلال الفئة الجامعية نظرا لاعتماد مجال نشاطها على التكنولوجيا.

2. تحليل محاور الاستبيان: سيتم التطرق إلى عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور البحث:

1.2- النتائج الخاصة بمحور ممارسات التسويق الداخلي:

تم قياس النتائج الخاصة بعبارات أبعاد التسويق الداخلي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار، واشتملت هذه المتغيرات على (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي فرق العمل)، والجدول التالي يوضح نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات متغيرات التسويق الداخلي (أنظر الجدول 6 في الملحق).

نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة حول ممارسات التسويق الداخلي مقبولة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.26) و هو يعني الموافقة المتوسطة على عبارات أبعاد ممارسات التسويق الداخلي، وكانت كل المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي العام للتسويق الداخلي، باستثناء بعد التدريب والتمكين، وفق الترتيب (فرق العمل، التحفيز، الاتصال الداخلي، التدريب، التمكين) فالمؤسسة تدعم الأفراد العاملين وتحثهم على بث روح الفريق و العمل فيما بينهم، وتحفزهم دون تمييز لأحد الموظفين، كما تهتم بالاتصال الداخلي حيث

يتواصل الموظفون فيما بينهم بشكل رسمي و غير رسمي، كما تقوم بتدريب العمال حسب الحاجة، لكن المؤسسة لا تشجع على نظم الإبداع والابتكار أثناء و تفويض الصلاحيات حيث أن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة متركزة لدى الإدارات العليا فقط.

2.2- النتائج الخاصة بمحور الرضا الوظيفي:

تم قياس النتائج الخاصة بعبارات أبعاد الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار والجدول يوضح نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات (أنظر الجدول 7 في الملحق).

3. اختبار الفرضيات:

سنتطرق في هذا الفرع لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لمحاو الدراسة بحيث:

1.3- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

تم استخدام نتائج تحليل التباين الأحادي Anova والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه " تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجابا على رضا الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل فيما يلي:

1.1.3- تحليل التباين الأحادي Anova: باعتبار جميع أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، التمكين، فرق العمل) كمتغير مستقل واحد والرضا الوظيفي متغير تابع (أنظر الجدول 8 في الملحق)
 H_0 : لا تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجابا على رضا الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.
 H_1 : تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجابا على رضا الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

بحيث تم استخراج F الجدولية بالعلاقة التالية $F(k-1, n-k)$: حيث n هو درجة الحرية الكلي و k عدد المربعات حيث :
 $K=2$ و $n=44$ و $\alpha = 0.05$ بحيث $n-2=42$ ومنه $F(1,42)$ ، وبالإسقاط في جدول F لدى $\alpha = 0.05$ نجد $4.06 = F(1,42)$ ، فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب تحليل التباين الأحادي يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.084) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.06) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول معامل التحديد $R^2=0.381$ أي أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (38%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، أي التسويق الداخلي يساهم بشكل متوسط في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة أي وجود اثر بين أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

2.1.3- تحليل الانحدار الخطي البسيط:

T الجدولية تحسب بالعلاقة التالية: $T(\alpha/2, n-1)$ حيث n هو درجة الحرية $n-1=43$ و $\alpha = 0.05$.
 ومنه $T(0.025, 43)=2.021$ وبالإسقاط في جدول T نجد $T(0.025, 43)=2.021$.

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 28.084 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.06 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (5.543) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05

وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.000، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.629 حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته 38.1% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B1) الذي بلغت قيمته 0.543 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل البديلة H_1 التي

تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي المتمثل في الأبعاد الآتية (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = b_1x + b_0$ (أنظر الجدول 10 في الملحق).

3.1.3- تحليل الانحدار الخطي المتعدد : باعتبار جميع أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التحيز، التدريب، الاتصال الداخلي،

التمكين، فرق العمل) متغيرات مستقلة عن بعضها البعض و الرضا الوظيفي متغير تابع يمكن يمثل اختبار التباين (أنظر الجدول 11 في الملحق).

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب تحليل التباين الأحادي يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.319) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.06) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول معامل التحديد $R^2 = 0.377$ أي أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (37.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، بعبارة أخرى التسويق الداخلي يساهم بشكل متوسط في الرضا الوظيفي بالمنظمة محل الدراسة . (أنظر الجدول 12 في الملحق).

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم Sig لجميع الأبعاد تجاوزت 0.05 إلا التحفيز الذي كانت قيمته 0.005 وهذا يدل أن التحفيز هو الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي ثم يليه الأبعاد الأخرى التي كانت بقيم ضعيفة وهذا لا يعني أنها تستبعد لأن معامل التضخم لجميع الأبعاد كان أقل من 5 أي $5 \geq ViF$ أي عدم وجود ازدواج خطي بين كل بعد من الأبعاد التفسيرية (المستقلة) والرضا الوظيفي وبالتالي لا يستبعد أي بعد من الأبعاد بحيث يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد على الشكل: (أنظر الجدول 13 في الملحق).

2.3- اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

يتم اختبار الفرضيات الفرعية لأثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (التحيز، التدريب، الاتصال الداخلي، التمكين، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق الانحدار الخطي البسيط.

1.2.3- الفرضية الفرعية الأولى: (أنظر الجدول 14 في الملحق).

H_0 : ليس للتمكين أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

H_1 : للتمكين أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 7.305 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.08 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (2.703) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى دلالة 0.010 وهو أقل من 0.05 و بالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.010، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.385 حيث أن معامل التحديد $R^2 = 0.125$ أي أن متغير التمكين يفسر ما نسبته 12% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B_1) الذي بلغت قيمته 1.504 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y = B_1x + B_0$ (أنظر الجدول 15 في الملحق).

2.2.3- الفرضية الفرعية الثانية: (أنظر الجدول 16 في الملحق).

H_0 : يساهم تدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق رضاهم الوظيفي.

H₁: لا يساهم تدريب موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق رضاهم الوظيفي.

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 9.687 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.08 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (3.112) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى دلالة 0.003 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.000، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.429 حيث أن معامل التحديد $R^2=0.165$ أي أن متغير التدريب يفسر ما نسبته 16.5% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B1) الذي بلغت قيمته 1.5، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل البديلة H₁ التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y=B1x+B0$ (أنظر الجدول 17 في الملحق).

3.2.3- الفرضية الفرعية الثالثة: (أنظر الجدول 18 في الملحق).

H₀: الاتصال الداخلي بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لا يؤثر إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

H₁: الاتصال الداخلي بين موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يؤثر إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 14.625 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.08 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (3.824) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.000، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.504 حيث أن معامل التحديد $R^2=0.254$ أي متغير الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته 25% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 1.191. وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل البديلة H₁ التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي في اتصالات الجزائر بشار.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y=B1x+B0$ (أنظر الجدول 19 في الملحق).

4.2.3- الفرضية الفرعية الرابعة: (أنظر الجدول 20 في الملحق).

H₀: ليس للتحفيز أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

H₁: للتحفيز أثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 20.415 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.08 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (4.518) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.000، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.567 حيث أن معامل التحديد $R^2=0.306$ أي متغير التحفيز يفسر ما نسبته 30% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B1) الذي بلغت قيمته 1.862، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل البديلة H₁ التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المتمثل في التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار.

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية: $Y=B1x+B0$ (أنظر الجدول 21 في الملحق).

5.2.3- الفرضية الفرعية الخامسة (أنظر الجدول 22 في الملحق)

H_0 : العمل ضمن فريق لا يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

H_1 : العمل ضمن فريق يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.

فمن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق حسب الانحدار الخطي البسيط يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية بحيث بلغت قيمة (F) المحسوبة البالغة 9.096 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 4.08 إضافة إلى (T) المحسوبة البالغة (3.517) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى دلالة 0.001 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.010، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.473 حيث أن معامل التحديد $R^2=0.223$ أن متغير فرق العمل يفسر ما نسبته 22.3% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B_1) الذي بلغت قيمته 1.825 وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل البديلة H_1 التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الرضا الوظيفي ويمكن تمثيل هذا الأثر معادلة الانحدار التالية: $Y=B_1x+B_0$ (أنظر الجدول 23 في الملحق).

IV. الخلاصة:

تم التطرق إلى تأثير ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر- بشار على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، من خلال توزيع الاستمارة عينة من الموظفين وهدف البحث إلى الإجابة على الإشكالية التالية: (إلى أي مدى تؤثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر؟) وبعد تحليل بيانات الاستبيانات، تم التوصل إلى نتائج وإثبات أو نفي صحة الفرضيات

V. 1- نتائج البحث: كان أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية:

- وجود ممارسات التسويق الداخلي بشكل متوسط بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.
- مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار جاء متوسطا وفق مقياس الدراسة.
- وجود علاقة متوسطة لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بشار.
- هناك علاقات متوسطة بين أبعاد التسويق الداخلي حيث أنها تتكامل مع بعضها البعض فعلى سبيل المثال فرق العمل تحتاج إلى اتصال داخلي والتدريب يحتاج إلى فرق عمل وهكذا.
- وجود علاقة قوية بين كلا من الاتصال الداخلي وفرق العمل والتسويق الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.
- من أكثر أبعاد التسويق الداخلي تأثيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة هما التحفيز والاتصال الداخلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار حسب متغيرات السمة الشخصية.
- وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ويجب على المؤسسة تحسين أو الارتقاء بالتسويق الداخلي الى مستوى أكبر لينعكس ذلك إيجابا على الرضا الوظيفي.
- وجود أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار على الرضا الوظيفي، حيث توفر الإدارة برامج تدريب العاملين الجدد والقدامى، كما توفر جميع مستلزمات العملية التدريبية، كما يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة سابقا، كما يتم قياس مستوى استفادة العاملين من التدريب.

- وجود أثر نتيجة فلسفة فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار حيث كان هذا الأخير واضحاً على الرضا الوظيفي، ذلك أن الإدارة تشجع العمل الجماعي وكذلك تم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر الأجواء الودية بين العاملين وكل هذا بمساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي
- أشار النتائج إلى أن التمكين يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر بشار حيث أثر التمكين كان مقبولا نوعاً ما على الرضا الوظيفي.
- أظهرت النتائج وجود أثر نتيجة التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة بشار كان هذا الأخير واضحاً على الرضا الوظيفي، ذلك أن الإدارة تشجع العمال وتقوم بتحفيزهم مادياً ومعنوياً وكل هذا ساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.
- كما أشارت النتائج إلى أن الاتصال الداخلي يعكس الأهمية البالغة الدور على الرضا الوظيفي الذي تقوم به مؤسسة اتصالات الجزائر بشار سواء كان اتصال رسمي أو غير رسمي.

V. 2- الاقتراحات: بناء على النتائج السابق يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات لمؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

- تحفيز الأفراد بإعطائهم فرصاً مليئة بالتحدي والعمل الهادف والمؤازرة.
- تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة و ذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها.
- العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.
- من أجل زيادة الرضاء الوظيفي ينبغي على الإدارة أن يتعرفوا على طموحات هذا الكادر في الحصول على الحوافز التشجيعية واستخدام الجماعات المميزة التي تديرها هيئة شؤون موظفين مدربة لتكشف عن حاجات الأفراد والاستجابات التي يفضلونها من جانب التنظيم.
- ضرورة قيام المؤسسة بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهذا يمكنهم من خلق طاقة جديدة تُفجر طاقاتهم وتولد لديهم أفكار إبداعية يجسدونها من خلال تقديمهم للخدمات
- ضرورة تركيز المؤسسات على وضع برامج تدريبية هادفة متصلة بكيفية تعاملهم داخلياً وخارجياً من سرعة ودقة في تقديم خدمات ذات جودة عالية وخالية من الأخطاء.

V. 3-آفاق البحث: يمكن اقتراح بعض المواضيع التي ستتطرق لأبعاد لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية منها:

- دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- تأثير التدريب على تحسين جودة الخدمة المقدمة.
- دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.
- واقع تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الجزائرية.

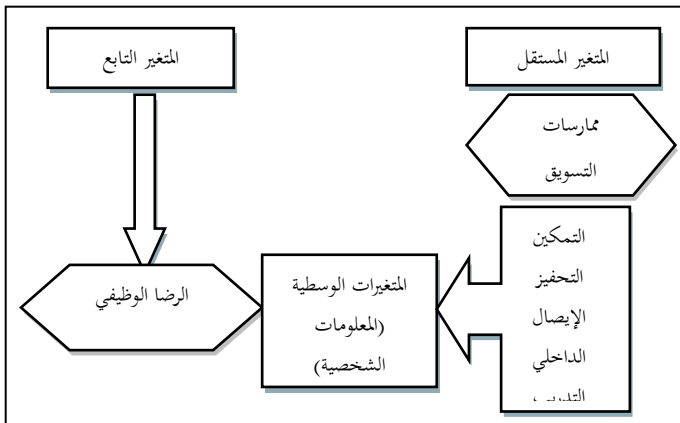
- ملاحق :

الشكل 1: نموذج الدراسة

الجدول (1): قياس ثبات أداة البحث

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: التسويق الداخلي	10	0.793
البعد الأول: التمكين	2	0.937
البعد الثاني: التحفيز	2	0.794
البعد الثالث: الاتصال الداخلي	2	0.840
البعد الرابع: التدريب	2	0.836

البعد الخامس: فرق العمل	2	0.884
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	8	0.778
الثبات العام للاستبيان	18	0.800



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
الجدول (3): توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية
الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العملية
%22.2	10	أقل من 5 سنوات
%46.7	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%17.8	08	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%13.3	06	أكثر من 15 سنة
%100	45	المجموع

المصدر: نتائج SPSS

النسبة	التكرار	السن
%28.9	13	من 18 إلى 30 سنة
%51.1	23	من 31-40 سنة
%20.0	9	من 41 إلى 50 سنة
%0	0	من 50 سنة فأكثر
%100	45	المجموع

المصدر: نتائج SPSS

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%51.1	23	ذكر
%48.9	22	أنثى
%100	45	المجموع

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (5): توزيع عينة البحث حسب المؤهل العملي

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
%13.3	6	متوسط وأقل
%22.2	10	ثانوي
%64.4	29	جامعي
%100	45	المجموع

المصدر: نتائج SPSS

الجدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التسويق الداخلي

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
البعد الأول: الإبداع	1	توفر إدارة المؤسسة فرص الإبداع والابتكار أثناء العمل في الوظيفة.	2.97	1.47	2	متوسط
	2	تحتّم المؤسسة بطرح اقتراحات الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.00	1.49	1	متوسط
الدرجة الكلية للبعد						
البعد الثاني: التحفيز	3	توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (تشكر، تكريم).	3.28	1.45	2	متوسط
	4	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (علاوات، هدايا، مكافآت).	3.33	1.41	1	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد					
البعد الثالث: التدريب	الدرجة الكلية للبعد					
	5	يوجد نظام اتصال فعال بين طاقم العاملين بالمؤسسة.	3.37	1.38	1	متوسط

6	يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالهم.	3.17	1.51	2	متوسط
الدرجة الكلية للبعد					
7	تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري.	3.33	1.34	3	متوسط
8	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من البرامج التدريبية.	3.04	1.36	1	متوسط
الدرجة الكلية للبعد					
9	تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة.	3.48	1.39	2	متوسط
10	يعمل الموظفون في شكل فريق العمل الواحد لتحسين مستوى أدائهم	3.57	1.28	5	مرتفع
الدرجة الكلية					
الدرجة الكلية لمحور ممارسات التسويق الداخلي					
3.26					
1.24					
مرتفع					
1					
مرتفع					
1					
مرتفع					
1					
متوسط					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

البعد	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
والأجور والمكافآت	1	نظام الأجور والمزايا الإضافية تبعا للفتات الوظيفية عادل.	3.24	1.40	1	متوسط
	2	يتم تقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين في الأداء.	2.91	1.47	2	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد		3.07	1.29	4	متوسط
طبيعة ومضمون	3	تتوافق متطلبات الوظيفة مع ميولك ومؤهلاتك العلمية.	3.40	1.41	1	متوسط
	4	لدى المؤسسة طرق وأساليب عمل جيدة تساعدك في إنجاز المهام بسهولة.	3.33	1.44	2	متوسط
	الدرجة الكلية للبعد		3.22	1.35	3	متوسط
والعلاقة مع الإشراف	5	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين الزملاء في العمل.	3.47	1.58	1	مرتفع
	6	تتلقي المساعدة والتعاون من الزملاء في أداء وتقديم الخدمات للزملائن.	3.44	1.40	2	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد		3.45	1.26	2	مرتفع
المحيط المادي للعمل	7	ظروف العمل المادية مثل (الإضاءة، نظافة، مكان العمل،، تصميم المكاتب، شكل البناية)جيدة.	4.08	1.08	1	مرتفع
	8	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل.	3.89	1.21	2	مرتفع
	الدرجة الكلية للبعد		3.98	1.02	1	مرتفع
		الدرجة الكلية للرضا الوظيفي	3.43	0.87		مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (8): نتائج تحليل تباين Anova للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية (1,42)	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	R2
مجموع مربعات الانحدار	863.516	1	863.516	28.084	4.08	0.000	0.629	0.381
مجموع مربعات البواقي	1322.128	43	30.747					
المجموع الأثري	2185.644	44						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	(B1) ميل خط الانحدار	(B0) مقطع خط الانحدار	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		(R) معامل الارتباط	R2
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
ممارسات التسويق الداخلي	0.543	4.238	5.299	2,021	0,000	28.084	4,06	0.629	0.381

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (10): معادلة خط الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	ممارسات التسويق الداخلي	4.559	0.517	$Y = 4.559 + 0.517X$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (11): نتائج تحليل تباين Anova للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية (0.05, 43)	مستوى الدلالة F	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
مجموع مربعات الانحدار	978.174	5	195.635	6.319	4.06	0.000	0.669	0.377
مجموع مربعات البواقي	1207.471	39	30.961					
المجموع الكلي	2185.644	44						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B0	Bn	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التضخم ViF
الإتصال الداخلي	B0=4.800	0.71	1.79	0.08	1.969
التحفيز		1.37	3.01	0.005	1.356
فرق العمل		0.081	0.117	0.907	2.246
التمكين		0.17	0.296	0.769	1.499
التدريب		0.27	0.515	0.609	1.574

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (13): معادلة خط الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

المتغيرات المستقلة	ميل خط الانحدار Bn	مقطع خط الانحدار B0	المتغير التابع
الإتصال الداخلي	0.71	B0=4.80	الرضا الوظيفي
التحفيز	1.37		
فرق العمل	0.081		
التمكين	0.17		
التدريب	0.27		
معادلة خط الانحدار المتعدد			$Y = 4.80 + 0.71(\text{الإتصال الداخلي}) + 1.37(\text{التحفيز}) + 0.081(\text{فرق العمل}) + 0.17(\text{التمكين}) + 0.27(\text{التدريب})$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المتغير المستقل	ميل خط الانحدار (B1)	مقطع خط الانحدار (B0)	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
التمكين	1.504	11.759	2.703	2,021	0,010	7.305	4,06	0.383	0.125

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (15): معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	التمكين	11.579	1.504	$Y = 11.579 + 1.504X$ (التمكين)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	(B1) ميل خط الانحدار	(B0) مقطع خط الانحدار	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		(R) معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
التدريب	1.506	10.71	3.112	2,021	0.003	9.687	4,08	0.429	0.165

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (17): معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	التدريب	10.71	1.5	$Y = 10.71 + 1.5X$ (التدريب)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (18): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	(B1) ميل خط الانحدار	(B0) مقطع خط الانحدار	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		(R) معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
الإتصال الداخلي	1.191	11.236	3.824	2,021	0.000	14.625	4,08	0.504	0.254

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (19): معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	الاتصال الداخلي	11.236	1.191	$Y = 11.236 + 1.191X$ (الاتصال الداخلي)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل	(B1) ميل خط الانحدار	(B0) مقطع خط الانحدار	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		(R) معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
التحفيز	1.862	9.643	4.518	2,021	0.000	20.415	4,08	0.567	0.306

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول (21): معادلة خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل (X)	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	التحفيز	9.643	1.862	$Y = 9.643 + 1.862X$ (التحفيز)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

المتغير المستقل	(B1) ميل خط الانحدار	(B0) مقطع خط الانحدار	قيمة T		(Sig) مستوى الدلالة	قيمة F		(R) معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
			المحسوبة	الجدولية		المحسوبة	الجدولية		
فرق العمل	1.825	9.096	3.517	2,021	0.001	12.368	4,08	0.473	0.223

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الجدول رقم (23): معادلة خط الانحدار للفرضية الرئيسة الخامسة

المتغير التابع (Y)	المتغير المستقل	مقطع خط الانحدار (B0)	ميل خط الانحدار (B1)	معادلة خط الانحدار
الرضا الوظيفي	فرق العمل	9.096	1.825	$Y = 9.096 + 1.825(\text{فرق العمل})$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

VI. الإحالات والمراجع :

1. محمد عبد العظيم، (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 130.
2. يسير العجاردة، (2005)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 30.
3. دراسة الطائي حميد عبد الله، (2001)، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد 1، الأردن، ص 234.
4. الطائي حميد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 152.
5. محمد فريد الصحن، (1996)، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، ص 406.
6. منى شفيق، (2005)، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 3.
7. هاني حامد الضمور، (2005)، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، ص 3.
8. درمان سليمان صادق، حسان ثابت حاسم، (2007)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 52 - 53.
9. مالك محمد المحالي، أمين عابد البشايشة، هاني محمد المحالي، (2016)، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العامة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الأردن، ص 601.
10. مصطفى كامل، (1994)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 303.
11. كريمة بكوش، (2006)، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته بالبلدية، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسويق، جامعة البلدية، الجزائر، ص 103.
12. كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 126.
13. محمد الصيرفي، (2007)، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 195.
14. محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 196.
15. ME.Serpene et Al. (2002) **Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture**, Journal of Industrial psychology, (2)28, p.23.
16. راوية حسن، (2004)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 169.
17. سهيلة محمد عباس، (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 176.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

كريمة حاجي، دولي سعاد (2021)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بشار، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 158-176.

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة لآراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة خنشلة

The contribution of internal marketing to improving the performance of human resources: A study of professors from the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences - University of Khenchela

لطفي مخزومي¹ ، نجوى حرنان²، لويزة فرحاتي³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي (الجزائر)

² جامعة عباس لغرور، خنشلة (الجزائر)

³ جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية) في تحسين أداء الموارد البشرية بالكلية ، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه بطريقة عشوائية على أستاذ وتم استرجاع استمارة لغرض الدراسة والتحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى التسويق الداخلي في جامعة خنشلة منخفض حسب الأساتذة المستجوبين، فيما جاء تقييمهم لمستوى ادائهم مرتفع، كما توصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها الاستاذ من الإدارة، وممارسة الاستاذ للمهام بمهارة عالية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، أداء الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

تصنيف JEL : M31 ؛ M50 ؛ O15.

Abstract:

This study aimed the internal marketing practices represented (selecting employees, training, motivation, delegating powers, disseminating marketing information) in improving the performance of human resources in the college, as a questionnaire was designed and distributed randomly to a professor and a form was retrieved for the purpose of the study and analysis, and the study concluded with According to the interviewed professors, the level of internal marketing at the University of Khenchela is low, while their evaluation of their level of performance was high, and the study also found a strong positive correlation between the ease of obtaining the information that the professor needs from management, and the professor's practice of tasks with high skill in the Faculty of Economic and Commercial Sciences And management sciences at the University of Khenchela.

Keywords: internal marketing, human resource performance, human resource management.

Jel Classification Codes : M31 ; M50 ; O15

I- تمهيد:

لم تعد وظيفة التسويق مجرد وظيفة تقتصر على تقديم المنتجات وبيعها للزبائن، ولكنها أصبحت تهتم بالموارد البشرية، وتعتبرهم زبائن داخليين والمنظمة هي السوق الداخليين حيث تقدم لهم خدمات، وتدريب لرفع مهاراتهم حيث يسمح التسويق الداخلي للمنظمة من تحديد الأفراد حيث يسمح التسويق الداخلي للمنظمة من تحديد الأفراد ذوي القدرات العالية والقادرة على تحمل المسؤولية وذات الالتزام العالي فيما يخص تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن، ذلك لان رضا الزبون الخارجي له علاقة برضا الزبون الداخلي، ومن هنا يتضح ان التسويق الداخلي يعد أساسا لنجاح التسويق الخارجي، ولن يتحقق هذا إلا إذا تضافرت جهود وظيفة التسويق ووظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث يتم تطبيق تقنيات التسويق على الأفراد مما يسمح بتجسيد مفهوم التسويق الداخلي وذلك محاولة لإشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين، وبالتالي تحسين أدائهم.

- مشكلة الدراسة:

تمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؟

وتنبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؟
2. ما مستوى أداء الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؟
3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؟

- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من إشكالية البحث الرئيسية، وتساؤلاتها الفرعية، واعتمادا على المعارف المسبقة للموضوع، يمكننا بناء الفرضيات التالية:

- 1- تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة يتسم بما يلي:
 - مستوى اختيار العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة منخفض؛
 - مستوى التدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع؛
 - مستوى التحفيز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع؛
 - مستوى تفويض الصلاحيات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة منخفض؛
 - مستوى نشر المعلومات التسويقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع.
- 2- مستوى أداء الموارد البشرية لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة مرتفع.
- 3- تتميز العلاقة الارتباطية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء الموارد البشرية لدى اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة بما يلي:
 - وجود ارتباط طردي قوي بين اختيار العاملين وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؛
 - عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؛
 - وجود ارتباط طردي قوي بين التحفيز وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؛

- وجود ارتباط طردي متوسط بين تفويض الصلاحيات وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؛
- وجود ارتباط طردي قوي بين نشر المعلومات التسويقية وأداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة؛

- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية في دراسة ممارسات التسويق الداخلي والتعرف عليها، لأنه أصبح ضرورة للمنظمة حتى يمكنها من الحصول على أفراد ذوي كفاءة عالية تؤهلهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء الخارجيين.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أهمية التسويق الداخلي باعتباره من المفاهيم الحديثة التي يعطي تطبيقه نتائج إيجابية على وظيفة التسويق الخارجي؛
- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خنشلة؛
- تحديد العلاقة الارتباطية بين التسويق الداخلي وتحسين أداء الموارد البشرية بالكلية؛
- المساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال تطوير إجراءات التسويق الداخلي؛
- تطوير بيئة تسويقية تدعم سلوك التوجه نحو العملاء؛
- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.

- الدراسات السابقة:

- دراسة (Saheb Imani, Pantea Foroudi, Nader Seyyedamiri, & Niloofar Dehghani, 2020): تبين هذه

الدراسة علاقة محددة بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي كمحركات رئيسية للابتكار التنظيمي، والتي تبين أداء الموظفين في صناعة البترول. تم فحص نموذج من أسلاف الابتكار التنظيمي في مسح أجري بين المديرين والمتخصصين العاملين في صناعة النفط في إيران. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر Smart PLS لاكتساب نظرة ثاقبة على التأثيرات والعلاقات المختلفة. قمنا بفحص العلاقات بين هذه التركيبات بشكل تجريبي من خلال التحقق من صحة نموذج مفاهيمي يستخدم SEM. تشير النتائج إلى أن التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي من المحركات الرئيسية للابتكار التنظيمي، الذي يبين أداء الموظفين وكذلك توضح النتائج أنه من الممكن تحسين مستوى أداء الموظف من خلال دور التوسط الجزئي التكميلي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة مساهمة إدارية في الابتكار.

- دراسة (Samara State; Kazan Federal, 2020): تناولت المقالة تأثير مفهوم التسويق الداخلي على سياسة الشركات في

مجال إدارة الموارد البشرية. يدرس المؤلفون مشكلة أهمية الأفراد كأصحاب مصلحة من منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات. تضم عينة من 20 الشركات أكبر ممثل للأعمال الروسية و 120 شركة إقليمية صغيرة ومتوسطة. تستند الدراسة إلى استخدام البيانات المنشورة من قبل الشركات في شكل تقارير اجتماعية ومتكاملة، والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. أن الشركات الروسية زادت حصتها من تكاليف الدعم الاجتماعي واعتبرت الموظفين عملاء داخليين لم يتم تأكيدها.

- دراسة (Mohd Fadli Bin Mahmud , 2017): إن ديناميكية المنافسة المتزايدة وتوقعات العملاء وتفضيلاتهم، والتقدم

التكنولوجي، ومقترحات الأعمال جعلت العديد من مؤسسات الخدمة تفكر في نهج تسويقي لإرضاء العملاء. وبالتالي فإن العمل في مثل هذه البيئة المتغيرة يتطلب نوعاً دقيقاً من الموظفين للبقاء على قيد الحياة. في هذه المرحلة ينشأ مفهوم التسويق الداخلي ورضا العملاء الداخليين. تقدم الأدبيات الحالية عدداً من الأمثلة التي توضح كيف يحسن التسويق الداخلي الرضا الوظيفي ولكن لم يحقق أحد في التأثير

على أداء الموظف في صناعة الاتصالات المالية. تهدف هذه المقالة إلى اقتراح إطار نظري للعثور على أفضل علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأداء الموظف، إذ يعد إطار العمل المقدم خطوة أولى نحو نهج أكثر شمولية وقائم على النظرية لفهم العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء الموظف تم تصميم هذا الإطار أيضًا ليكون بمثابة أساس للبحث المستقبلي في هذا المجال.

— دراسة (Dubravka Sinèiae Æoriae & Nina Pološki Vokiae, 2009): تهدف الورقة الى التسويق الداخلي (IM) والاتصالات الداخلية (IC) وإدارة الموارد البشرية (HRM) بشكل متوازٍ وهو ما لم يكن اهتمامًا سابقًا بالأكاديميين (حتى الآن تم تحليل ثنائيات هذه المفاهيم فقط). يتم تحليل المجالات والتداخلات والاختلافات بين المفاهيم الثلاثة. من خلال الجمع بين ثلاثة مفاهيم سبق ذكرها ، يتم وصف فلسفة شاملة للتسويق الداخلي. الاستنتاجات الرئيسية هي أن فلسفة التسويق الداخلي الشاملة تركز على نظرية تسويق العلاقات ، وأنها لا تعتمد فقط على مفاهيم وأدوات التسويق التقليدية ، وأنها تتأزر في ثلاثة مجالات وظيفية (IC ، إدارة الموارد البشرية والتسويق).

— دراسة سعيد جامد (2002): هدفت الدراسة الى توصيف وتقييم ممارسات التسويق الداخلي في المستشفيات موضوع الدراسة، وحاولت معرفة أثر هذه الممارسات على مستوى جودة الخدمة الصحية، وتقديم مجموعة نتائج أهمها: الخدمة الصحية في المستشفيات موضوع الدراسة لم ترق إلى المستوى المطلوب حيث ركزت على ضرورة تدريب العاملين، وأيضاً على ضرورة الاهتمام بالعلاقات والاتصالات بين العاملين.

— دراسة (Cooper and Cronin) 2000): تناولت أهمية التسويق الداخلي للمؤسسات التعليمية ومدى تطبيقها لمفهوم التسويق لخدماتها التعليمية، من خلال الجهود التي تبذلها المنظمة لتدريب العاملين لديها وتحفيزهم لكن الدراسة توصلت الى ان التدريب العاملين قوبل بالرفض من طرفهم.

— دراسة الخشاب (2005): تناولت أثر بعض اجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين وتهدف الى بيان اثر ممارسات التسويق الداخلي على اداء العاملين في المصارف التجارية عينة الدراسة، وخرجت بمجموعة توصيات أهمها: ضرورة اهتمام المصارف بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيزاً لتنفيذ، وضرورة الاهتمام بالعاملين، رافع قدراتهم.

— منهج الدراسة: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء بيانات الدراسة.

I- الإطار النظري للدراسة:

1. مفهوم التسويق الداخلي:

مفهوم التسويق الداخلي مفهوم حديث، وبرزت أهميته لدى منظري التسويق وإدارة الموارد البشرية، وفيما يلي نورد أهم ما جاء حول التسويق الداخلي وأثره على إدارة الموارد البشرية.

1.1. مفهوم التسويق الداخلي:

أعطيت العديد من التعاريف للتسويق الداخلي أهمها ما يلي:

— التسويق الداخلي: "التعامل مع الموظفين كعملاء داخليين، والتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات العملاء الداخليين" ¹ (berry & shortack. G.I and U pah, GD, 1983) هو "فلسفة لإنجاح العلاقة بين العاملين والمنظمة والحصول على رضاهم، لتحقيق نجاح التسويق الخارجي، إذ انه في حالة عدم رضا العملاء الداخليين للمنظمة (التسويق الداخلي) فلن يتم الحصول على رضا العميل الخارجي" ² (Pride, William, 2006) مما سبق يتضح إن التسويق الداخلي يجمع بين مفهومي التسويق وإدارة الموارد البشرية على تلبية متطلباتهم، حتى يقوموا بتلبية متطلبات العملاء الخارجيين.

2.1. أهداف التسويق الداخلي:

هناك هدف على المستوى الكلي، الاستراتيجي والمستوى التكتيكي الهدف على المستوى الكلي هو الحصول على موارد بشرية يمتلكون قدرات ومهارات عالية، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وإظهار الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة للعملاء الخارجيين للمنظمة³. (candbery, 2000) الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها الموارد البشرية بطريقة مناسبة، ويتم تسهيلها من خلال إجراءات أهمها: ثقافة الخدمة، التدريب وغيرها من أبعاد التسويق الداخلي، والهدف هو تطوير وعي الزبون الداخلي الخارجي والتكامل بينهما (Gronroos, 1990)⁴.

- **الهدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال جهود التسويق الخاصة بالعاملين على أساس أن الموارد البشرية هي السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمات لعملائها، التي لابد وان تكون على مستوى عال من الجودة (ibid).

3.1. الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي:

حتى يتم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، لابد من أنشط ضرورية تمثل فيما يلي⁵. (clark, 2000) :

- تحديد متطلبات الزائين الداخليين والخارجيين، وظيفة التدريب والتطوير؛
- تطبيق تمكين العاملين حتى يمكنهم تقديم ما يرونه أفضل من الخدمات المناسبة؛
- المكافآت تؤثر على العاملين، وتنعكس على دافعتهم نحو تقديم أجور الخدمات؛
- الاتصالات الداخلية عنصر هام في تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وفي تعزيز جودة الخدمات؛
- وضع معايير واضحة ودقيقة لتقييم الأداء، حتى تحدد مساهمة كل فرد بشكل واضح في تحقيق أداء المنظمة؛
- بناء علاقات عمل داعمة عند تطبيق منهج التسويق الداخلي.

4.1. أبعاد التسويق الداخلي:

تتمثل أهم أبعاد التسويق الداخلي فيما يلي⁶. (عيسى نجمي و مراد كويل، 2020):

- **اختيار العاملين:** لابد على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار العديد من النقاط الهامة عند اختيار العاملين مثل: الذكاء، مستوى الاستجابة السريعة، فهم حاجات العملاء الخبرات، الصفات الجسدية والصحية والشخصية وغيرها، حتى تضمن من خلالها جودة الخدمة المقدمة من العملاء الداخليين على العملاء الخارجيين.
- **التدريب:** لابد من تطبيق برامج تدريبية لرفع مهارات العاملين وتحسين أدائهم، وهذا سينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتحسين أدائهم، وهذا سينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، لأنه نشاط يضمن إكساب الفرد معرفة ومهارة لأداء العمل على أحسن وجه.
- **التحفيز:** عندما يتم تحفيز العاملين يرتفع مردودهم، وينعكس إيجاباً على أداء المنظمة، ويعتبر تعويض إضافي زائد عن الأجر.
- **تفويض الصلاحيات:** يعتبر مشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وعندما يفوض المدير جزء من مهامه لهم، عليهم الالتزام بإنجاز هذه الأعمال بنجاح.
- **نشر المعلومات التسويقية:** يجب أن يكون العاملون على دراية كاملة بكل خطط وأهداف واستراتيجيات المنظمة، حتى يعلموا ما هو المطلوب منهم أثناء تعاملهم مع العملاء الخارجيين للمنظمة.

2- أداء إدارة الموارد البشرية:

1.2. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

"هي تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة"⁷. (مجدي عبد الله شراره، 2016). وهو ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، أو ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف على رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم"⁸. (نادر احمد اوشيشة، 2010).

2.2. ماهية أداء الموارد البشرية:

"الجهود الذي يبذله كل فرد في المنظمة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد، سواء من ناحية كمية وجود العمل المطلوب، أو الوقت المحدد للقيام به"⁹. (علي الغربي وآخرون، 2007) وبالتالي أداء الموارد البشرية هو مزيج بين السلوك والانجاز ناي ما يقوم به الفرد من أعمال مضافا إليه نتيجة هذه الأعمال.

3.2. عناصر أداء الموارد البشرية:

يتحدد أداء الموارد البشرية بالعناصر التالية¹⁰: (زاوية حسن، 2000)

- **الجهد:** يتطلب الأداء مجهود عملي وجسدي من طرف الفرد أثناء القيام بتأدية المهام الموكلة إليه.

- **القدرات:** يتطلب تأدية العمل بشكل صحيح توفر قدرات ومهارات لازمة لذلك.

- **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، والوعي بكل الأعمال الموكلة إليه.

4.2. علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي:

يجب على المنظمة أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا، والمنظمة لا تنصح في السوق الخارجية إذا لم تهتم بالسوق الداخلي لها، اي بالعاملين لها، ويجب على المنظمة أن تضع إستراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية أي جلب الأفراد الموجهين نحو الزبون والاحتفاظ بهم وفيما يلي نوضح العلاقة بين العاملين والمنظمة، وكذلك العلاقة بين العاملين والزبائن في ضوء فلسفة التسويق الداخلي:

- علاقة العاملين بالمنظمة:

لابد من إنشاء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والزبائن، حيث يؤكد مفهوم التسويق الداخلي ضرورة تعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها وتدريب المنظمة جيدا أن الموارد البشرية لا تفضل البقاء إلا إذا كانت المنظمة تعطي الاهتمام اللازم لأفرادها، والرعاية، كما أن التسويق الداخلي يعمل على خلق منتج داخلي يرضي العاملين، لكي ينجزوا أعمالهم بشكل جيد، أي أن رضا العاملين علاقة سليمة بين العاملين والمنظمة¹¹. (Anne souchon of lan lings, 2000).

- علاقة العاملين بالزبائن:

العاملون يمثلون عامل مهم في العلاقة مع الزبائن، لان سلوك العاملين يتحدد رضا الزبون أو عدمه، كما يؤدي إلى الحفاظ على الزبون أولا، حيث أن الصورة التي تتكون لدى الزبون حول المنظمة مصدرها عادة هو المعاملة التي يتلقاها الزبون من العاملين في المنظمة¹². (Gwinner of bitner, 1998)

ومما سبق يتضح أهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تؤكد على ضرورة ودعم قدرات العاملين حتى يكونوا أكثر تركيزا على خدمة الزبون ورضاه، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، بحيث تقل المشاكل مع الزبائن، وتقل الشكوى، ويتحقق الولاء العالي للزبائن.

II - الطريقة والأدوات :

1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة والمقدر عددهم ب 64 حيث وزعنا عليهم 64 استمارة استبيان، واسترجعنا منها 25 استمارة، وكانت 25 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

2. بناء أداة القياس وثباتها: اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وتضمنت استمارة الاستبيان ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة والمثلة في: الجنس وعدد سنوات الخدمة.
 - الجزء الثاني: يشمل 18 عبارة خاصة بأبعاد التسويق الداخلي: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، ونشر المعلومات التسويقية.
 - الجزء الثالث: يشمل 06 عبارات تتعلق بمحور ادار الموارد البشرية.
- ولبناء الاستبانة تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات، وللتأكد من صحتها ومن مصداقيتها تم عرضها على عدد من المحكمين للتأكد من صحة الأداة، كذلك تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Lee J. Cronbach, , septembre 1951). من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ ان درجة معامل الثبات بلغت 71.3%، لذا يمكن القول إن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية. وبأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات نحصل على معامل الصدق، والذي بلغ 84.44% مما يدل على أن الاستبيان صادق، أي انه يمثل المجتمع الذي سحبت منه.

3. أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات وتحليلها، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert, Rensis, 1932) (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- اختبار ولكوكسن Wilcoxon Signed Rank Test لاختبار فرضيات الدراسة.
- معامل "غاما" GAMMA لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- اختبار مان ويتني Mann-Whitney لاختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين.
- اختبار كروسكال واليس Kruskal-Wallis لاختبار الفروق بين متوسطات المجتمعات المستقلة.

III- النتائج ومناقشتها :

1. اختبار الفرضيات الأساسية:

لاختبار الفرضيات نستخدم اختبار إشارات الرتب أو اختبار ولكوكسن (Frank, Wilcoxon Signed Rank Test) (Wilcoxon, Dec., 1945) لكون مستوى القياس رتبيا ordinal، ونعتمد في ذلك على البرنامج الاحصائي Minitab19.

1.1. اختبار الفرضية الأولى:

مستوى اختيار العاملين لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة. نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج في الجدول رقم (02) أن قيمة P.Value أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارتين الأولى والرابعة، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن مستوى اختيار العاملين، سائد بمستوى كبير لكل من الاختصاص للاختبارات قبل التوظيف، ومناسبة الوظيفة مع المؤهلات العلمية. كما نلاحظ أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارتين الثانية والثالثة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى اختيار العاملين سائد بمستوى منخفض لكل من اختيار الاساتذة على اساس الكفاءة، وسعي ادارة الجامعة الى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

2.1. اختبار الفرضية الثانية:

مستوى التدريب لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج من خلال الجدول رقم (03) أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات الثلاثة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى التدريب سائد بمستوى منخفض لكل من اهتمام ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم، تسطير الادارة برامج وخطط تدريبية باستمرار، ورفع التدريب من كفاءة العمل.

3.1. اختبار الفرضية الثالثة:

مستوى التحفيز لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج في الجدول رقم (04) أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات الأربعة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى التحفيز سائد بمستوى منخفض لكل من اهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين، تقديم ادارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين، فرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين، وظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة.

4.1. اختبار الفرضية الرابعة:

مستوى تفويض الصلاحيات لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات الثلاثة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى تفويض الصلاحيات سائد بمستوى منخفض لكل من اشراك الادارة موظفيها في اتخاذ القرارات، منح الادارة بعض الصلاحيات للموظفين اثناء ممارسة مهامهم، والتصرف بحرية اثناء اداء المهام.

5.1. اختبار الفرضية الخامسة:

مستوى نشر المعلومات التسويقية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة P.Value أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات الأربعة، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي، والقائل بأن مستوى نشر المعلومات التسويقية سائد بمستوى منخفض لكل من حرص الادارة على اصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين، اطلاع ادارة الجامعة بالمعلومات الجديدة، المعلومات المقدمة تساعد على اداء المهام، وسهولة الحصول على المعلومات التي احتاجها من الإدارة.

اختبار السادسة: مستوى ادارة الموارد البشرية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة.

نستخدم البرنامج الاحصائي Minitab19 لهذا الاختبار. يتضح من مخرجات البرنامج من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة P.Value أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$) للعبارات الستة، وبالتالي فإننا نرفض الفرض العدمي، ونقبل الفرض البديل والقائل بأن مستوى ادارة الموارد البشرية، سائد بمستوى كبير لكل بذل مجهود كبير في اداء العمل، ممارسة المهام بمهارة عالية، الدراية التامة بمتطلبات الوظيفة، المعرفة الجيدة بالمهام الموكلة، التحكم الجيد في العمل، والوعي التام بما يطلبه رئيس القسم في العمل.

2. دراسة العلاقات الارتباطية:

لتحليل هذا الارتباط نستخدم معامل "غاما" GAMMA الذي يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرين ترتيبيين، وقد قدمه العالمان غودمان ووكروسكال Goodman and Kruskal سنة 1954 (Goodman, Leo A.; Kruskal, 1954).

(William H, 1954) وتنحصر قيمته بين +1 و -1 الإشارة تحدد اتجاه العلاقة بينما القيمة تحدد قوة هذه العلاقة، انظر الجدول

رقم (08). وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS26 ومن خلال الجدول رقم (09) نسجل ما يلي:

- عند مستوى معنوية 10%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اهتمام ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم، والمعرفة الجيدة للمهام الموكلة للأستاذ. رغم ان العلاقة الطردية بين المتغيرين توافق الادبيات النظرية والتجريبية، الا ان القوة المتوسطة ترجع الى تدريب وتحسين مستوى الاساتذة بالكلية من خلال عملية التدريب حتى يتسنى لهم معرفة مهامهم الموجهة لهم وتحسين ادائهم.
- عند مستوى معنوية 10%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها الأستاذ من الإدارة، وممارسة الأستاذ للمهام بمهارة عالية.
- عند مستوى معنوية 10%، توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين اهتمام الإدارة بتحفيز الأساتذة، وبذل مجهود كبير في اداء العمل. هذه العلاقة السالبة بين المتغيرين لا تتوافق مع الادبيات النظرية والتجريبية، ويمكن تفسيرها بان اساتذة الكلية بجامعة خنشلة يعانون من عدم اهتمام الادارة العليا لهم رغم المجهودات المبذولة والموكلة لهم، ايضا غياب الاتصال بين الأستاذ والادارة.
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية عكسية متوسطة بين تسطير الادارة لبرامج وخطط تدريبية باستمرار، والدراسة التامة للأستاذ بمتطلبات الوظيفة. هذه العلاقة السالبة بين المتغيرين لا تتوافق مع الادبيات النظرية والتجريبية، ويمكن تفسيرها من خلال عدم مشاركة الاساتذة في اعداد برامج التدريب وتسطيرها من قبل الادارة العليا للجامعة، عليه أصبح الأستاذ يلتزم بمهامه البيداغوجية والعلمية فقط.
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين فرص الترقية المتاحة امام جميع الأساتذة، والوعي التام للأستاذ بما يطلبه رئيس القسم في العمل. رغم ان العلاقة الطردية بين المتغيرين توافق الادبيات النظرية والتجريبية، الا ان القوة المتوسطة ترجع الى توافر رؤساء الاقسام على ترقية الاساتذة رغم انهم لا يقصرون في ادائهم الموكلة إليهم.
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين كون ظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة، والوعي التام للأستاذ بما يطلبه رئيس القسم في العمل.
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين التصرف بحرية اثناء اداء الأستاذ لمهامه، والوعي التام للأستاذ بما يطلبه رئيس القسم في العمل.
- عند مستوى معنوية 5%، توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين اطلاع ادارة الجامعة للأستاذ بالمعلومات الجديدة، والوعي التام للأستاذ بما يطلبه رئيس القسم في العمل. رغم ان العلاقة الطردية بين المتغيرين توافق الادبيات النظرية والتجريبية، الا ان القوة المتوسطة تعود الى تمحون بعض الاساتذة عن التزامهم رغم اطلاعهم على كل المعلومات الحديثة الموجهة إليهم.
- عند مستوى معنوية 1%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين منح الادارة بعض الصلاحيات للأستاذ اثناء ممارسة مهامه، والوعي التام للأستاذ بما يطلبه رئيس القسم في العمل.
- عند مستوى معنوية 1%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين فرص الترقية متاحة امام جميع الأساتذة، وبذل الأستاذ لمجهود كبير في اداء عمله.
- عند مستوى معنوية 1%، توجد علاقة ارتباطية طردية قوية جدا بين سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها الأستاذ من الادارة، وبذل الأستاذ لمجهود كبير في اداء عمله.

3. اختبار الفروق بناء على المتغيرات الاسمية:

لاختبار الفروق بين عيّنتين مستقلتين، نستخدم اختبار مان ويتني (Mann, Henry B.; Mann Whitney Test) (Whitney, Donald R. , 1947)، وهو المكافئ غير البارامتري (غير المعلمي) لاختبار ستودنت t-test وبما يسمح بمقارنات العينات التي لا تتوفر فيها شروط الاختبارات المعلمية، وغالبا ما تكون البيانات في هذه الحالة في صورة رتبية (Ordinal). أما لاختبار الفروق لأكثر من عيّنتين مستقلتين، نستخدم اختبار كروسكال واليس (Kruskal; Wallis, (Kruskal-Wallis Test) (1952)، وهو البديل اللامعلمي لتحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA)، إذ يقوم على حساب الرتب بدلا من القيم. ويعتبر هذا الاختبار امتداد لاختبار مان ويتني الذي يصلح لاختبار الفروق في الرتب بين عيّنتين مستقلتين فقط.

1.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختبار العاملين تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتبيا، والجنس متغير اسمي ذو عيّنتين مستقلتين. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (10) ان كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لعبارات محور اختبار العاملين كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، باستثناء العبارة الثانية، وبالتالي فانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث فقط في اختيار الأساتذة على أساس الكفاءة، وبالرجوع لمتوسط الرتبة (Mean Rank) فان الفرق لصالح الذكور، أي ان اختيار الأساتذة على أساس الكفاءة عند الذكور اعلى منه عند الاناث.

2.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتبيا، والجنس متغير اسمي ذو عيّنتين مستقلتين. من مخرجات الجدول رقم (11) نلاحظ ان كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لعبارات محور التدريب كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث فيما يخص التدريب.

3.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتحفيز تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتبيا، والجنس متغير اسمي ذو عيّنتين مستقلتين. نلاحظ من خلال مخرجات الجدول رقم (12) ان كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لعبارات محور التحفيز كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، الا أن العبارتين الثانية والثالثة كانت اصغر من مستوى معنوية ($\alpha=0,10$)، وبالتالي فانه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في تقديم الجامعة لحوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين، وفرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين عند مستوى معنوية 10%، وبالرجوع لمتوسط الرتبة (Mean Rank) فان الفرق في العبارتين لصالح الذكور، أي ان تقديم الجامعة لحوافز مادية ومعنوية وفرص الترقية متاحة عند الذكور اعلى منه عند الاناث.

4.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتبيا، والجنس متغير اسمي ذو عيّنتين مستقلتين. نلاحظ من خلال مخرجات الجدول رقم (13) ان كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لعبارات محور التدريب كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث فيما تفويض الصلاحيات.

5.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتبيا، والجنس متغير اسمي ذو عيّنتين مستقلتين. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (14) ان كل قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لعبارات محور

التدريب كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث فيما يخص نشر المعلومات التسويقية.

6.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية تعزى للجنس:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي مان ويتني (Mann Whitney Test) كون مستوى القياس رتيباً، والجنس متغير اسمي ذو عيتين مستقلتين. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (15) ان قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الأولى كانت اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وعليه فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في بذل مجهود كبير في أداء العمل، وبالرجوع لمتوسط الرتبة (Mean Rank) فان الفرق لصالح الذكور، أي أن بذل المجهود الكبير في أداء العمل عند الذكور أكبر منه عند الاناث. كما نلاحظ ان قيمة (Asymp. Sig. (2-tailed) للعبارة الثانية كانت اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$)، وعليه فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في ممارسة المهام بمهارة عالية عند مستوى معنوية 10%، وبالرجوع لمتوسط الرتبة (Mean Rank) فان الفرق لصالح الذكور، أي أن ممارسة المهام بمهارة عالية عند الذكور أكبر منه عند الاناث. أما قيم (Asymp. Sig. (2-tailed) لباقي العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,10$)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث فيما يخص هذه العبارات.

7.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاختيار العاملين تعزى للخبرة:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (16) ان كل قيم (Asymp. Sig. للعبارة محور اختيار العاملين كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات - من 05-15 سنة - أكثر من 15 سنة) فيما يخص اختيار العاملين.

8.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتدريب تعزى للخبرة:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (17) ان قيمة (Asymp. Sig. للعبارة الثانية كانت اصغر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وعليه فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات - من 05-15 سنة - أكثر من 15 سنة) في تسطير الإدارة برامج وخطط تدريبية باستمرار، وبالرجوع لمتوسط الرتبة (Mean Rank) فان الفرق لصالح الفئة (من 05-15 سنة) تليها الفئة (اقل من 05 سنوات). أما قيم (Asymp. Sig. لباقي العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات - من 05-15 سنة - أكثر من 15 سنة) فيما يخص هذه العبارات.

9.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتحفيز تعزى للخبرة:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (18) ان قيم (Asymp. Sig. لكل العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فإنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات - من 05-15 سنة - أكثر من 15 سنة) فيما يخص التحفيز.

10.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتفويض الصلاحيات تعزى للخبرة

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من مخرجات الجدول رقم (19) ان قيم Asymp. Sig. لكل العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات- من 05-15 سنة- أكثر من 15 سنة) فيما يخص تفويض الصلاحيات.

11.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية تعزى للخبرة:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من خلال مخرجات الجدول رقم (20) ان قيم Asymp. Sig. لكل العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات- من 05-15 سنة- أكثر من 15 سنة) فيما يخص نشر المعلومات التسويقية.

12.3. اختبار الفرضية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية تعزى للخبرة:

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الاختبار اللامعلمي كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) كون مستوى القياس رتيباً، والخبرة متغير اسمي بثلاثة عينات مستقلة. نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان قيم Asymp. Sig. لكل العبارات كانت أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، وبالتالي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة (اقل من 05 سنوات- من 05-15 سنة- أكثر من 15 سنة) فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

IV- الخلاصة: من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

بينت النتائج أن مستوى التسويق الداخلي واداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء منخفض من وجهة نظر المبحوثين وذلك راجع للعوامل التالية:

- أن الجامعة لا تستخدم منهجية تفاعلية ومرنة في اختيار العاملين والكفاءات الفكرية العالية، المتميزة والنادرة وإنما التوظيف يتم على أساس مجموعة من الاجراءات الروتينية في مختلف مسابقات التوظيف في التوظيف العمومي؛
- مستوى بعد الاحتفاظ بالعاملين جاء منخفضاً وهو ما يفسر عدم وجود ممارسات محفزة للاحتفاظ بهم؛
- كما بينت نتائج الدراسة اهتمام الجامعة وحرصها على مشاركة الأساتذة في دورات تدريبية لزيادة معارفهم؛
- تحفيز الاساتذة جاء منخفضاً إذ يرى أغلب الأساتذة أنه في حالة اقتراح أفكار جديدة لا يتم مكافأة أصحابها عليها، كما لا يوجد حافز التميز والابداع؛
- معرفة المهام الموكلة إليهم سواء من طرف الادارة العليا او رؤساء الأقسام.

التوصيات: بناء على النتائج المتوصل اليها يقترح الباحثون مجموعة من التوصيات:

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس و مبادئ التغيير المستمر.
- الاهتمام بتنمية وتحسين اداء الموارد البشرية.
- الحرص على توفير الاستقرار الوظيفي لأساتذة الجامعات.
- إعطاء أهمية للحوافز للأساتذة لتقديم الأحسن.
- الاهتمام بالمسار الوظيفي كوسيلة لتحسين مستوى المواهب لدى الأفراد.
- الاهتمام باختيار العاملين و المواهب والحفاظ عليها وتطويرها والعمل على تنمية ولاؤها للجامعة.
- توفير مناخ تنظيمي محفز ومدعم على الإبداع.

— ملاحق :

الجدول رقم (01): اختبار الفاكرونباخ لاستبانة الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.713	24

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (02): اختبار Wilcoxon لاختبار العاملين

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X1	19	190.00	0.000
X2	9	5.00	0.984
X3	23	0.00	1.000
X4	18	171.00	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (03): اختبار Wilcoxon للتدريب

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X5	18	0.00	1.000
X6	20	0.00	1.000
X7	21	0.00	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (04): اختبار Wilcoxon للتخفيف

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X8	24	0.00	1.000
X9	22	0.00	1.000
X10	18	90.00	0.431
X11	24	0.00	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (05): اختبار Wilcoxon لتفويض الصلاحيات

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X8	24	0.00	1.000
X9	22	0.00	1.000
X10	18	90.00	0.431
X11	24	0.00	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (06): اختبار Wilcoxon لنشر المعلومات التسويقية

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X15	17	0.00	1.000
X16	20	0.00	1.000
X17	16	37.50	0.946
X18	21	0.00	1.000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (07): اختبار Wilcoxon لادارة الموارد البشرية

Test			
Null hypothesis		$H_0: \eta = 3$	
Alternative hypothesis		$H_1: \eta > 3$	
N for Wilcoxon			
Sample	Test	Statistic	P-Value
X19	18	171.00	0.0000
X20	13	91.00	0.0001
X21	19	190.00	0.0000
X22	21	231.00	0.0000
X23	18	171.00	0.0000
X24	20	210.00	0.0000

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي Minitab 19

الجدول رقم (08): قوة معامل الارتباط غاما بدلالة القيمة العددية له

القيمة	التفسير
أقل من 0.3	ارتباط ضعيف
من 0.3 الى أقل من 0.5	ارتباط متوسط
من 0.5 الى اقل من 0.7	ارتباط قوي
من 0.7 الى 1	ارتباط قوي جدا

المصدر: (بهاء الدين، 2005)

الجدول رقم (09): العلاقة الارتباطية بين عبارات التسويق الداخلي وعبارات ادارة الموارد البشرية

العبارات	معامل GAMMA	Appro x. Sig
تتحم ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم * اعرف جدا المهام الموكلة الي	.406	.077
تسطر الادارة برامج وخطط تدريبية باستمرار * انا على دراية تامة بمتطلبات وظيفتي	-.398	.035
تتحم الإدارة بتحفيز الموظفين * ابدل مجهود كبير في اداء عملي	-.472	.097
فرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين * ابدل مجهود كبير في اداء عملي	.718	.000
فرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين * انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	.421	.046
ظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة * انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	.688	.026
تمنح الادارة بعض الصلاحيات للموظفين اثناء ممارسة مهامهم * انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	.576	.010
اتصرف بحرية اثناء اداء مهامي * انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	.511	.030
تطلعنا ادارة الجامعة بالمعلومات الجديدة * انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	.464	.026
احصل بسهولة على المعلومات التي احتاجها من الادارة * ابدل مجهود كبير في اداء عملي	.805	.000
احصل بسهولة على المعلومات التي احتاجها من الادارة * امارس مهامي بمهارة عالية	.537	.086

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (10): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في اختيار العاملين حسب الجنس

الوظيفة التي تمارسها تتناسب مع مؤهلاتك العلمية	تسعى ادارة الجامعة الى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	يتم اختيار الاساتذة على اساس الكفاءة	قبل توظيفك تم اخضاعك للاختبارات
Mann-Whitney U	60.000	36.000	41.000
Wilcoxon W	213.000	72.000	77.000
Z	-.595	-2.218	-1.684
Asymp. Sig. (2-tailed)	.552	.027	.705

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (11): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في التدريب حسب الجنس

التدريب رفع من كفاءتك في العمل	تسطر الادارة برامج وخطط تدريبية	تتم ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم	
57.500	65.000	50.000	Mann-Whitney U
210.500	101.000	86.000	Wilcoxon W
-.743-	-.205-	-1.123-	Z
.458	.838	.262	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (12): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في التحفيز حسب الجنس

ظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة	فرص الترقية متاحة	تقدم ادارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين	تتم الإدارة بتحفيز الموظفين	
65.000	40.500	41.000	67.000	Mann-Whitney U
218.000	76.500	77.000	103.000	Wilcoxon W
-.235-	-1.695-	-1.732-	-.066-	Z
.814	.090	.083	.947	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (13): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في تفويض الصلاحيات حسب الجنس

اتصرف بحرية اثناء اداء مهماتي	تمنح الادارة بعض الصلاحيات للموظفين اثناء ممارسة مهامهم	تشرك الادارة موظفيها في اتخاذ القرارات	
65.500	63.500	65.000	Mann-Whitney U
101.500	216.500	218.000	Wilcoxon W
-.155-	-.286-	-.235-	Z
.877	.775	.814	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (14): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في نشر المعلومات التسويقية حسب الجنس

احصل بسهولة على المعلومات التي احتاجها من الادارة	المعلومات المقدمة لي تساعدني على اداء مهماتي	تطلعنا ادارة الجامعة بالمعلومات الجديدة لكل الموظفين	تحرص الادارة على ايصال المعلومات المتعلقة بالعمل	
56.000	54.000	65.000	68.000	Mann-Whitney U
92.000	207.000	101.000	104.000	Wilcoxon W
-.782-	-.860-	-.205-	.000	Z
.434	.390	.838	1.000	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (15): اختبار مان ويتني (Mann Whitney Test) للفروق في ادارة الموارد البشرية حسب الجنس

انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	اتحكم جدا في عملي	اعرف جدا المهام الموكلة الي	انا على دراية تامة بمتطلبات وظيفتي	امارس مهامي بمهارة عالية	ابذل مجهود كبير في اداء عملي
---	-------------------	-----------------------------	------------------------------------	--------------------------	------------------------------

Mann-Whitney U	36.000	41.000	49.500	53.000	65.000	62.500
Wilcoxon W	72.000	77.000	85.500	89.000	218.000	215.500
Z	-2.045-	-1.816-	1.151-	-.953-	-.189-	-.348-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.041	.069	.250	.340	.850	.728

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (16): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في اختيار العاملين حسب الجنس

	الوظيفة التي تمارسها تتناسب مع مؤهلاتك العلمية	تسعى ادارة الجامعة الى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب	يتم اختيار الاساتذة على اساس الكفاءة	قبل توظيفك تم اخضاعك للاختبارات
Kruskal-Wallis	1.829	.889	.831	4.384
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.401	.641	.660	.112

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (17): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في التدريب حسب الخبرة

	التدريب رفع من كفاءتك في العمل	تسطر الادارة برامج وخطط تدريبية باستمرار	تتم ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم
Kruskal-Wallis H	.575	8.072	1.071
df	2	2	2
Asymp. Sig.	.750	.018	.585

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (18): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في التحفيز حسب الخبرة

	ظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة	فرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين	تقدم ادارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين	تتم الإدارة بتحفيز الموظفين
Kruskal-Wallis H	1.718	.544	.376	2.006
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.424	.762	.828	.367

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (19): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في تفويض الصلاحيات حسب الخبرة

	اتصرف بحرية اثناء اداء مهامتي	تمنح الادارة بعض الصلاحيات للموظفين اثناء ممارسة مهامهم	تشرك الادارة موظفيها في اتخاذ القرارات
Kruskal-Wallis H	.061	.928	.680
df	2	2	2
Asymp. Sig.	.970	.629	.712

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (20): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في نشر المعلومات التسويقية حسب الخبرة

احصل بسهولة على المعلومات التي تحتاجها من الادارة	المعلومات المقدمة لي تساعدني على اداء مهامى	تطلعنا ادارة الجامعة بالمعلومات الجديدة	تحرص الادارة على اقبال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين	
.981	1.613	1.246	1.600	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	df
.612	.446	.536	.449	Asymp. Sig.

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (21): اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) للفروق في ادارة الموارد البشرية حسب الخبرة

انا على وعي تام ما يطلبه رئيس قسمي في العمل	اتحكم جدا في عملي	اعرف جدا المهام المؤكدة الي	انا على دراية تامة بمتطلبات وظيفتي	امارس مهامى بمهارة عالية	ابذل مجهود كبير في اداء عملي	
1.246	3.113	.390	3.457	2.429	1.150	Kruskal-Wallis H
2	2	2	2	2	2	df
.536	.211	.823	.178	.297	.563	Asymp. Sig.

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS26

الجدول رقم (2): استبيان

جامعة عباس لغرور - خنشلة

أخي الاستاذ/ أختي الاستاذة:

في إطار تحضير بحث ، نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة التالية شكرا على تعاونكم

أولا البيانات الشخصية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- سنوات الخبرة: ☐ اقل من 05 سنوات ☐ من 05-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

3- ثانيا: أسئلة الاستبيان:

الرقم	البيان	موافق إطلاقا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
اختيار العاملين						
1	قبل توظيفك تم اخضاعك للاختبارات		✓			
2	يتم اختيار الاساتذة على اساس الكفاءة			✓		
3	تسعى ادارة الجامعة الى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب					✓
4	الوظيفة التي تمارسها تتناسب مع مؤهلاتك العلمية		✓			
التدريب						
5	تهتم ادارة الجامعة بتدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم				✓	
6	تسطر الادارة برامج وخطط تدريبية باستمرار				✓	
7	التدريب رفع من كفاءتك في العمل				✓	
التحفيز						
8	تهتم الادارة بتحفيز الموظفين					✓
9	تقدم ادارة الجامعة حوافز مادية ومعنوية لموظفيها المتميزين					✓
10	فرص الترقية متاحة امام جميع الموظفين					✓

✓					11	ظروف العمل بالجامعة والكلية محفزة
						تفويض الصلاحيات
✓					12	تشترك الإدارة موظفيها في اتخاذ القرارات
			✓		13	تمنح الإدارة بعض الصلاحيات للموظفين أثناء ممارسة مهامهم
✓					14	اتصرف بحرية أثناء أداء مهامهم
						نشر المعلومات التسويقية
✓					15	تحرص الإدارة على إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل لكل الموظفين
			✓		16	تطلعنا إدارة الجامعة بالمعلومات الجديدة
		✓			17	المعلومات المقدمة لي تساعدني على أداء مهامهم
✓					18	أحصل بسهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة
						محور إدارة الموارد البشرية
				✓	19	أبذل مجهود كبير في أداء عملي
			✓		20	أمارس مهامهم بمهارة عالية
			✓		21	أنا على دراية تامة بمتطلبات وظيفتي
			✓		22	أعرف جدا المهام الموكلة لي
			✓		23	أتحكم جدا في عملي
			✓		24	أنا على وعي تام بما يطلبه رئيس قسمي في العمل

المصدر: من اعداد الباحثين

- الإحالات والمراجع :

1. زاوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع. ص 33.
2. علي الغري، وآخرون. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع. ص 130.
3. عيسى نجمي، مراد كويل. (2020). أثر التسويق الداخلي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية- دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الطاهير. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة. 04 (01). ص 21.
4. مجدي عبد الله شراره. (2016). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (الكتاب منشور الكترونيا). ص 26.
5. نادر احمد اوشبخة. (2010). إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 23-24.
6. Anne souchon of lan lings. (2000). **adoptin internal marketing porticos Across national borders KEY propositions and implication**. p 23.
7. Anssa gudmundsor and Christine candbery. (2000). **Internal marketing away for improving services of quality**. p3.
8. Berry. (1983). **relationship marketing**. shortack. G.l and U pah, GD, emerging perspectives on services marketing, Chicago. American marketing association, p51.
9. Dubravka Sinèiæ Æoriæ, & Nina Pološki Vokiæ. (2009). **The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy**. Zagreb International Review of Economics & Business, 12.(02) .
10. Frank Wilcoxon. (1945). **Individual Comparisons by Ranking Methods**, Biometrics Bulletin, Vol. 1, No. 6. pp. 80-83.
11. Goodman, Leo A.; Kruskal, William H. (1954). "**Measures of Association for Cross Classifications**". Journal of the American Statistical Association. 49 (268): 732-764.
12. Gronroos. (1990). **service management and marking management European journal of marketing**, p93.

Gwinner of bitner, 1998, **relational benefits in service industries: the customer's powers perspective**, journal of the academy of marketing science, vol 26, N°2, p101.

كيفية الاستشهاد بهذا المداخلة حسب أسلوب APA:

لطفي مخزومي، نجوى حرنان، ولؤيزة فرحاتي (2021)، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة لآراء عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة خنشلة، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 177-196.

تسويق الموارد البشرية: ضرورة استراتيجية في منظمات الأعمال

human resources Marketing: a strategic necessity in business organizations

نجوى سعودي¹، حياة سعيد²

¹ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)

² جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (الجزائر)

ملخص:

لقد تغيرت وظيفة الموارد البشرية بشكل كبير تحت تأثير عوامل مختلفة، حيث بدأت ديناميكية هذه الوظيفة في لعب دور رئيسي في أداء المنظمات الحديثة. في الآونة الأخيرة، ظهر تسويق الموارد البشرية ليكون نهجا جديدا لإدارة الموارد البشرية، التي تستجيب لقضايا جذب واستبقاء المستخدمين. وهو يقوم على شراكة جديدة بين المستخدم/صاحب العمل، كما يتطلب تكييف جميع عمليات إدارة رأس المال البشري للمنظمة. الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على هذا النهج الجديد من أدوات التسويق في إدارة الموارد البشرية، وتوضيح معالم استراتيجيته، إلى جانب تقديم الشروط التي تضمن نجاح تنفيذ تسويق الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات تستخدم تسويق الموارد البشرية لجذب واستبقاء التشكيلات الصحيحة من الموظفين، حيث يشير طرق تحفيز وإشراك المستخدمين، فهو أداة أساسية لدعم استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة.

الكلمات المفتاح: تسويق؛ موارد بشرية؛ تسويق موارد بشرية؛ مزيج تسويقي لموارد بشرية؛ علامة تجارية لصاحب عمل.

تصنيف JEL: M31; O15.

Abstract:

The human resource function has changed significantly under the influence of different factors, as the dynamics of this function have begun to play a major role in the performance of modern organizations. More recently, human resources marketing has emerged to be a new approach to human resources management, which responds to issues attracting and retaining the employee. It is based on a new partnership between the employee/employer and requires adaptation of all human capital management processes to the organization.

The aim of this study is to highlight this new approach of marketing tools in human resources management, to clarify the parameters of its strategy, as well as to provide the conditions that ensure successful implementation of human resources marketing. The study concluded that organizations use human resource marketing to attract and retain the right formations of employees, Where it indicates methods of motivating and engaging users, it is an essential tool to support the human resource and overall strategy of an organization.

Keywords: Marketing; Human Resources; Human Resources Marketing; HR Marketing Mix; Employer Brand.

Jel Classification Codes: M31; O15.

I- تمهيد:

تعيش منظمات الأعمال اليوم في عالم سريع التغير، الأمر الذي يجعل أغلبها تمر بتحديات داخلية وخارجية على المستوى المحلي والعالمي، ويجعل عملية التحول ضرورة حتمية لها. مع هذه التغيرات تزداد أهمية المورد البشري الذي يحتاج من الإدارة العليا ومديري المنظمات تفهما لكيفية إسهام المورد البشري في نجاح المنظمة، من خلال خلق دور جديد يركز ليس فقط على النشاطات التقليدية، ولكن على نتائج العمل والتي تزيد من قيمة المنظمة بشكل عام لدى عملائها، والعاملين بها، والمستثمرين فيها.

على عكس ما نفكر به، فإن تسويق الموارد البشرية ليس مفهوما جديدا، حيث تم تطويره خلال الثمانينات بهدف تسهيل إدارة وتسيير المواهب. وقد استخدمت العديد من المنظمات والخبراء والباحثين في إدارة الموارد البشرية مفاهيم وأدوات التسويق منذ عدة سنوات. هذا هو الحال مع Chronopost، التي أنشأت قسم التسويق وإدارة الموارد البشرية في عام 2003 داخل قسم الموارد البشرية استجابة لنقص في بعض التشكيلات. وأوضح المستشار L.Stencel في عام 2005 بأن المنظمة تميل أكثر فأكثر إلى التواصل بشأن إدارتها للموارد البشرية، لتسليط الضوء على مبادراتها الاجتماعية. وبعبارة أخرى، للقيام بتسويق الموارد البشرية للاستدراج.

وتشير الدراسات إلى أن الطابع المحلي لتسويق الموارد البشرية يتميز بمعدل نمو الاقتصاد والمنافسة والجمهور. وشهدت السنوات القليلة الماضية منافسة شرسة جدا بين المشاريع وضغطا اقتصاديا وهجرة الموارد البشرية، وأصبح تأثير العولمة يجبر المنظمات على إيلاء الاهتمام للمركز الذهني لأعمالها واجتذاب موارد بشرية جديدة.

- الإشكالية الرئيسية:

يمكن تأطير إشكالية هذه الدراسة من خلال الآتي: ما هو جوهر مفهوم تسويق الموارد البشرية؟

وتندرج تحت هذا السؤال مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تسويق الموارد البشرية؟
- ما هي مضامين إستراتيجية تسويق الموارد البشرية؟
- كيف يعمل نموذج علامة صاحب العمل؟
- ما هي الجهات الفاعلة في تسويق الموارد البشرية؟ وما دورها؟

- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن اقتراح الفرضية الرئيسية الآتية:

- يتمثل جوهر مفهوم تسويق الموارد البشرية في عرض جملة خدمات للمستخدمين بشكل مستمر، يدعم النهج التجاري للمنظمة داخليا وخارجيا.

كما يمكن تقديم الفرضيات الفرعية كما يلي:

- يعبر تسويق الموارد البشرية عن كافة سبل تقديم قيمة للموظفين الحاليين و/أو المحتملين في المنظمة، وإدارة علاقاتهم بما يحقق منفعة للطرفين؛
- تتضمن استراتيجية تسويق الموارد البشرية تخطيط عناصر المزيج التسويقي للموارد البشرية؛
- يقوم نموذج علامة صاحب العمل بتكوين انطباع ذهني راسخ لدى الآخرين، يبقى في أذهان أصحاب العلاقة حتى بعد زوال المنظمة؛
- تتمثل الجهات الفاعلة في تسويق الموارد البشرية في كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والمديرين وأحيانا قسم الاتصالات، وهي تسعى إلى تفعيل وقيادة تسويق الموارد البشرية.

– أهمية الدراسة:

مع زيادة التنافس في الأسواق والتغيير في أوجه الأعمال لاحظت المنظمات أهمية استراتيجيات إدارة الأفراد الفعالة وزيادة مشاركة العنصر البشري في تحقيق التغيير المطلوب للأعمال، فالكثير من المنظمات على بينة من هذه الأهمية، وقد بدأ تسويق الموارد البشرية بالفعل لاتخاذ مقياس التغيير الجاري في العالم، خاصة من خلال السياق الدولي والأزمات والتنقل الدولي للمواهب وتطور وإدارة الثقافات بين الأفراد والتقدم التكنولوجي وغيرها. حيث تعمل هذه المنظمات على التنفيذ الفعال لتسويق الموارد البشرية ضمن وظيفة الموارد البشرية. إضافة إلى كون العلامة التجارية للتوظيف هي الاستراتيجية طويلة المدى الوحيدة للاستحواذ والاحتفاظ بالموارد البشرية، لذلك يجب استخدامها لبناء ما يقوله المستخدمون والآخرون حول المنظمة.

تتدرج الدراسة الحالية بداية بمقدمة فعرض لمفهوم وجوهر تسويق الموارد البشرية، والإستراتيجية الخاصة به، ثم وسم صاحب العمل بالعلامة التجارية، ثم الجهات الفاعلة في تسويق الموارد البشرية ودورها، لتنتهي بخاتمة.

– الدراسات السابقة:

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة موضوع تسويق الموارد البشرية، ويمكن عرض بعضها فيما يلي:

– **دراسة زعرور وحمدادي¹**، بعنوان: شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية عام 2018، حيث تناولت عرضاً نظرياً لمختلف جوانب التسويق والموارد البشرية وكذا التداخل بينهما بهدف تقييم شروط وعوامل نجاح تطبيق تسويق الموارد البشرية. وخلصت الدراسة أن نجاح وتفعيل تسويق الموارد البشرية يستوجب توفير الشروط والبيئة والملائمة، واعتماد منهج مماثل لذلك المطبق في التسويق، فضلاً عن اشتراك جميع الجهات الفاعلة.

– **دراسة قرية وحوادسي²**، بعنوان: المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية عام 2018، حيث جاءت لتسلط الضوء عن أصول مفهوم تسويق الموارد البشرية، وارتباطاتها بكل من التسويق الداخلي والتسويق الاجتماعي. توصلت الدراسة إلى أن تسويق الموارد البشرية يسمح بفهم التعقيد والاتساق والمسائل المرتبطة بالموارد البشرية، وأنه لا توجد مؤسسات ناجحة في المبيعات فاشلة في تسويق الموارد البشرية.

– **دراسة دبوش وبيري وبلحسن³**، بعنوان: تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين عام 2018، وكانت بهدف البحث في تسويق الموارد البشرية كنهج جديد لإدارة الموارد البشرية، والتركيز على نهج وأدوات التسويق من قبل إدارة الموارد البشرية، والشروط التي تؤدي إلى إنشائها. خلصت الدراسة إلى أن إستراتيجية تسويق الموارد البشرية عبارة عن وسيلة هامة للاتصال بالنسبة للمنظمات.

– **دراسة جمعة وديدي وخليل⁴**، بعنوان: واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية (شركة Apple نموذجاً) عام 2019، حيث هدفت إلى معرفة دور تطبيق مختلف مفاهيم تسويق الموارد البشرية في نجاح الشركات، من خلال عرض نموذج شركة آبل العالمية وأثر تطبيقه على مواردها البشرية. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تبني مفاهيم تسويق الموارد البشرية تعمل على البحث عن التميز لتكون مكاناً جذاباً دوماً للموظفين، عن طريق توفير الظروف المثلى والبيئة الجيدة للابتكار.

– **دراسة عرقوب⁵**، بعنوان: أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة – دراسة حالة مؤسسة Groupama عام 2019، هدفت الدراسة إلى إبراز وتوضيح مفهومه وخصائصه وأبعاده ومزاياه بالنسبة للمؤسسات، ومن خلال عرض تجربة مؤسسة Groupama.

– **دراسة لقراب وبروية⁶**، بعنوان: تبني تطبيقات تسويق الموارد البشرية كمدخل للتوظيف الإلكتروني بالمؤسسة: استجابة لتطورات أدوات الويب أم واقع تفرضه متطلبات المنافسة على المواهب في سوق العمل؟ حالة مؤسستي (L'Oreal) و (Condor Electronics) انموذجاً عام 2019، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة كل من مؤسسة لوريال وكوندور في مجالي تسويق الموارد البشرية

والتوظيف الإلكتروني، وخلصت إلى تبني المؤسستين مقاربات متنوعة لتسويق الموارد البشرية بما يتلاءم مع سياسة التوظيف، فضلا عن امتلاكهما أدوات وتطبيقات تسويق الموارد البشرية مختلفة تتوافق مع التطورات الجديدة للويب.

الملاحظ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على جزء بسيط من تسويق الموارد البشرية على غرار أهميته وتطبيقاته ومتطلبات نجاحه، وحاولت تسليط الضوء على مميزاته وكيفية تجسيده على أرض الواقع، أو حاولت المقارنة بين عناصره لدى الشركات التي تطبقه. بينما تقوم الدراسة الحالية بالتعمق في جذور تسويق الموارد البشرية، والتفصيل في مختلف العناصر التي يتضمنها وحتى تلك التي يرتبط بها.

II. مفاهيم أساسية في تسويق الموارد البشرية:

1.II- تعريف تسويق الموارد البشرية:

تسويق الموارد البشرية هو مهارة "بيع جزء من المستخدمين". هذا يعني القدرة على خلق أدوات وطرق قوية وفعالة، ستساعد مدراء الموارد البشرية على جذب مستخدمين جدد إلى منظماتهم في المستقبل. يؤكد الباحثون أن أحد مستجدات ومهام تسويق الموارد البشرية في السنوات القادمة هو ضرورة جذب مواهب جديدة. هذا ينبغي أن يشجع أصحاب العمل على الانتباه للتسويق لترويج إدراك صورة صاحب العمل ولتطوير العلاقات العامة للموهبة أو "ملاحقة المواهب"⁷.

ويمكن تعريفه على أنه توجيه سياسة المستخدمين للمنظمة حسب احتياجات المستخدمين الحاليين والمستقبليين، إعداد المستهدفين للحفاظ على وتحفيز الحاليين منهم وكذلك الحصول على آخرين جدد. يمكن تعريف تسويق الموارد البشرية على أنها أنشطة تركز على تشكيل هدف موجه، وتطوير واستخدام الإمكانيات البشرية، بالاعتماد على النوايا الاستراتيجية وأهداف المنظمة في الامتثال للثقافة الموجودة أصلا في المنظمة⁸.

تسويق الموارد البشرية عبارة عن "نهج جديد لعلاقة المستخدم/المنظمة، التي تتمثل في اعتبار المستخدمين الحاليين أو المحتملين كزبائن وهم الأكثر نبلا". فهو حول تطبيق منطق وتقنيات التسويق والاتصالات من أجل: اجتذاب المرشحين وتجنيدهم وإدماجهم بشكل جيد؛ والاحتفاظ بالمستخدمين المعنيين"⁹. وفقا لهذا النهج الجديد، فإن طبيعة العلاقة بين صاحب العمل والمستخدم الحالي أو المحتمل يجب أن تتطور إلى علاقة عميل/مورد برؤية المستخدم عميل أول.

استنادا إلى تعريف جمعية التسويق الأمريكية للتسويق المبني على مبدأ القيمة المشتركة وعلاقة العملاء، يعرف تسويق الموارد البشرية على أنه "مجموعة الطرق ووسائل المنظمة لخلق وتسليم وتوصيل قيمة لموظفيها الحاليين و/أو المحتملين وإدارة العلاقة معهم بطريقة تكون مربحة للمنظمة ومستخدميها"¹⁰.

من جانب آخر، يعرف تسويق الموارد البشرية بأنه "حالة ذهنية جديدة تعتمد على تقنيات التسويق المكيفة مع الموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة وإدارة مواردها البشرية من بيعها واستبقائها وتحديد نفسها"¹¹. في هذا المنظور تنصح وكالات الاتصالات وتسويق الموارد البشرية المنظمات بالحصول "صورة علامة صاحب العمل" من أجل جذب أفضل المرشحين. وتعتبر عملية بناء هوية فريدة وملحوظة لصاحب العمل مفهوما يميز المنظمة عن منافسيها؛ وهي استراتيجية طويلة المدى تركز على توجيه نوايا وتصورات المستخدمين والمرشحين المحتملين ومختلف أصحاب المصلحة كمشروع خاص.

إن فحص هذه التعاريف المختلفة يجعل من الممكن تسليط الضوء على ما يلي:

- يشير مفهوم الحالة الروح إلى ضرورة اتباع نهج جديد في إدارة الموارد البشرية؛ هذا هو نهاية الوقت الذي ينظر فيه إلى الرجل على أنه عبء يتم تقليله لأنه يزن كثيرا على الشؤون المالية للمنظمة ويغير ربحيتها. أصبح الآن اعتبار مسألة رأس المال البشري متغيرا استراتيجيا حقيقيا يجب تقييمه والاحتفاظ به كمنشئ قيمة. ومن الضروري، أكثر من أي وقت مضى، التوفيق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية. يجب أن يعتبر المستخدم أول عميل للمنظمة.

- النهج وأدوات التسويق قابلة للتكيف مع مجال الموارد البشرية، سواء كان ذلك بالنسبة للجزئية، تحديد المركز الذهني، الولاء، الخدمات، المبيعات، التسعير، التوزيع، وغيرها. يدعو تسويق الموارد البشرية لإدارة الموارد البشرية لاكتشاف المهارات المحفوظة لحد الآن في التسويق لتشجيعها على فهم أفضل لتوقعاته. وهو يضع تحت تصرف هذا الأخير مجموعة من الأدوات التي تسمح له ببناء خطة عمل تسويق الموارد البشرية لتحسين التوظيف، والاحتفاظ بمستخدميه وإثراء العلاقة بين المنظمة وبيئتها وشركائها.
- التعلم لم يعد ملائما للباحثين عن عمل، والمنظمات الآن أيضا تشعر بالقلق من هذه الفكرة المهيمنة ويدعو للتخيل مع سياسات الموارد البشرية وإعادة التفكير في العلامة التجارية لصاحب العمل.
- من ناحية، يمكننا التمييز بين التسويق الداخلي للموارد البشرية، والذي يهدف إلى الحفاظ على مواردها عن طريق توطيد علاقة رب العمل/المستخدم من خلال التواصل حول برامج الموارد البشرية، وتكييف عمليات إدارة الموارد البشرية والترويج للمنظمة. وتسويق الموارد البشرية الخارجية الذي يهدف إلى تحسين جاذبيتها من خلال ثلاثة مجالات للتدخل: العلامات التجارية، وأنشطة التوظيف وعملية الاختيار/التوظيف.
- مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن بعض الرؤى لا تزال محدودة وقصيرة الأجل، بمعنى أنها تعتبر تسويق الموارد البشرية أحد مكوناتها، وهي الاتصالات. إذا كان هذا الأخير يلعب دورا رئيسيا في أعمال إدارة الموارد البشرية، فإنه مع ذلك لن يبقى كذلك، حيث أن تسويق الموارد البشرية هو تقديم مجموعة من الخدمات للمستخدمين مع مرور الوقت، بعد اتباع نهج تجاري كامل، فهو عملية أكثر تعقيدا من عملية الاتصال البسيطة وتتطلب استخدام جميع عناصر المزيج التسويقي.

II.2- نشأة وتطور تسويق الموارد البشرية:

لقد ذكر مصطلح "تسويق الموارد البشرية" لأول مرة عام 1962 في دراسة أجرتها Schubart. وفي عام 1985، نص Seiwert بوضوح على أن تسويق الموارد البشرية يعتبر عنصرا مستقلا عن وظائف إدارة الموارد البشرية. في عام 1987، أدرج ودمج Meyer مصطلح تسويق الموارد البشرية كعنصر من الثقافة الموحدة للمنظمة. أما في عام 1989، فقد قام كل من Frohlich و Sitzenstock بتوسيع جوهر تسويق الموارد البشرية، مدعيان أنه ليس فقط أداة للدعاية، ولكنه أيضا مجموعة من الوظائف التي يمكن أن تحفز خارجيا المستخدمين الحاليين للمنظمة، وجذب وتحفيز الموارد البشرية الجديدة المحتملة، وتكون أداة فعالة للغاية لتنظيم اختيار وجذب الموارد البشرية. وأشار Scholz بدوره في 1999 إلى أن الإطار النظري الأساسي للتسويق في سياق إدارة الموارد البشرية يكمن في نظرية التسويق التي سيتم تنفيذها مع مرور الوقت بمساعدة إدارة الموارد البشرية.

لقد تم تحديد فوائد استخدام الموارد البشرية والتسويق العملي لها -للمرة الأولى- في أنشطة الأحزاب السياسية، فهي تعمل بنشاط على ترويج مرشحيها وأعضائها ومنظماتها، واكتساب اعتراف ملحوظ ووعي بموقفهم من الجمهور. قام سوس M. Suss عام 1997 بإجراء أبحاث حول التسويق من جانب إعلان الموارد البشرية، وخلص إلى أنه باستخدام أدوات تسويقية بسيطة من الموارد البشرية، يمكن زيادة الاعتراف بمنظمة ما، لا سيما أن عددا كبيرا من الأعضاء الجدد يمكن اجتذابهم، ويمكن عرض الأعضاء والمرشحين الحاليين للمنظمة علنا في الجانب الذي بنيت فيه سياسات الموارد البشرية للمنظمة. وهكذا، فإن هذا المثال يوضح فعالية هذه الأداة التسويقية في أنشطة المنظمة السياسية. واتسم التطور المستمر لتسويق الموارد البشرية باتجاه جديد آخر هو تطوير التكنولوجيا واستخدام الإنترنت على نطاق واسع في الاتصالات اليومية¹².

II.3- أهمية تسويق الموارد البشرية :

أصبح تسويق الموارد البشرية ظاهرة جديدة في كل من مجال التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهي تكتسب أهمية أكبر في العديد من المنظمات. يتضمن تسويق الموارد البشرية الجمع (دمج) بين التسويق الكلاسيكي وإدارة الموارد البشرية، والحديث هنا عن استخدام

الوصول في المجال المستخدمين من أجل تكوين والحفاظ على القوة العاملة التي تحتاجها المنظمة، وخلق اسم جيد للمنظمة فيما يتعلق بمجال المستخدمين. بعد ذلك يخدم تسويق الموارد البشرية المنظمة لإيجاد وتوظيف رأس المال البشري ذو الجودة وجعله مستقرا. يعدد (Strenitzerová) الأسباب الرئيسية وراء اختراق عناصر التسويق مجال إدارة الموارد البشرية في¹³:

- تطبيق التسويق باعتباره المفهوم الأكثر فعالية لإدارة المنظمة في مجال السوق (في محيط المنافسة). والعامل الرئيسي هو الوصول إلى الميزة التنافسية، التي تركز على الموارد البشرية الأكثر جودة مقارنة بالمنافسة؛
 - زيادة الطلب على الموارد البشرية حسب التغيرات الحاصلة في سياق المنافسة العالمية؛
 - زيادة طلب المنظمات على القوة العاملة المؤهلة؛
 - زيادة الطلب على التزويد بخدمات المستخدمين الاحترافية، والتي تعني في الحقيقة الطلبات على هياكل المستخدمين للمنظمة، الذين يمكن الوصول إلى فعاليتهم بمجرد تطبيق تقنيات من مجال التسويق.
- إذا كان من المفترض أن يكون تسويق الموارد البشرية واحدا من أهم الأهداف في مجال الموارد البشرية، فإن بعض أهم الأهداف التي يجب أن يتم تطبيقها بشكل كامل ما يلي:

- استقبال المزيد من الموارد البشرية ذات الجودة مقارنة بالمنافسة؛
- صيانة وتطوير جودة القوة العاملة في المنظمة؛
- تحقيق والحفاظ على صورة إيجابية للغاية، وكذا هبة وجاذبية المنظمة في مواجهة قطاعات من سوق العمالة الخارجية والمنزلية؛
- تخطيط وتنفيذ استراتيجية المستخدمين المركزة على تعظيم أداء المستخدمين في المنظمة وجودة عملهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- هدف هام يؤدي إلى نجاح المنظمة هو توفير الهيكل الأمثل، وعدد ونوعية أصحاب العمل، حسب الحاجات العملية والاستراتيجية واستخدام هؤلاء بصورة عقلانية والحفاظ على إرضاء احتياجاتهم، وتحفيزهم، وجعلهم عمالة اختيارية وظروف اجتماعية وكذلك تكييفهم مع الظروف المتغيرة.

II.4- أهداف تسويق الموارد البشرية :

تتجلى أهداف تسويق الموارد البشرية في النقاط الآتية¹⁴:

- هدف تسويق الموارد البشرية هو تطوير علاقة أكثر استدامة وأكثر فردية مع الرجال والنساء الذين يعملون داخل الكيان، لجعل المنظمة صاحب عمل جذابة واسمها علامة مرجعية.
- إذا كان تملك مفاهيم وتقنيات التسويق في إدارة الموارد البشرية له ما يبرره، ولكن لا يوجد أي شك في استيعاب الموارد البشرية للمنتجات الاستهلاكية أو السلع، وينبغي اعتبار المستخدمين العملاء الداخليين بمعنى الأكثر نبلا.
- يركز هذا النهج الإداري الجديد على التبادل بين المنظمة ومستخدميها الحاليين أو المحتملين، ويهدف إلى جعل هذا التبادل مفيدا لكلا الطرفين، وخلق قيمة للمستخدم والسماح للمنظمة بالفوز بالمواهب الجديدة، والاحتفاظ بالمستخدمين ذوي القيمة المضافة العالية وتعزيز العلامة التجارية لصاحب العمل.
- من شأن تسويق الموارد البشرية أن يعزز استراتيجية فائز/فائز أو من أجل استئناف مصطلحات نظرية اللعبة، وهي لعبة غير صفرية، حيث يكسب كل طرف المال دون أن يخسر أو يخسر الآخر من خلال التفاوض واستكشاف توقعات الطرف الآخر. وهو يوفر نهجا وعملية منهجية لدراسة احتياجات المستخدمين والبحث فيها، وتحديد الأهداف، ووضع التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ وسائل السيطرة وتقييم النتائج.

- يوفر تسويق الموارد البشرية فرصة لإعادة التفكير في العلاقة بين صاحب العمل والمستخدم ويمثل تحولا جديدا مع احترافية مهنة وظيفة الموارد البشرية، التي ينظر إليها الآن على أنها شريك استراتيجي حقيقي، يخلق قيمة في المنظمة.

III. هيكل تسويق الموارد البشرية:

III.1- فوائد وجوانب تسويق الموارد البشرية :

يمكن أن يتخذ الربط بين الموارد البشرية والتسويق أشكالا عديدة، ويمكن أن يحدث في العديد من المستويات، على سبيل المثال¹⁵:

- يمكن لبرامج الموارد البشرية أن تنشر القيم المؤسسية الإيجابية: في هذه الحالة، يتم توسيع برامج تدريب المستخدمين خارج الموضوعات المعتادة لوظيفة العمل والأداء. يتم توسيعها لمناقشة دور كل مستخدم داخل المنظمة وشرح كيفية ربط الأدوار لتحسين الإنتاجية. بنفس القدر من الأهمية، من المهم التوضيح للمستخدمين دور المنظمة في أسواقها ومجتمعاتها.

وكلما زاد فهم المستخدمين لقيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها ووضعها التنافسي وتمويلها وهيكلها القيادي والمواضيع المشابهة الأخرى، التي كانت حكرًا على غرفة الاجتماعات والجناح التنفيذي، كلما زاد فهم المستخدمين لدورهم، وشجعهم ذلك على إنتاج النتائج التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها.

- يصبح المستخدمون هم المنتج، أو على الأقل جزء أساسيا من المنتج، حتى في الصناعات الموجهة نحو المنتجات (مقابل الموجهة نحو الخدمات): حيث يقول المدراء التنفيذيون بأن الأصول تتحرك صعودا ونزولا كل يوم. وهذا ينطبق على كل شركة لأن الإبداع والخبرة الفردية للمستخدمين هي العوامل الرئيسية التي تميز المنظمة عن منافسيها. (إذا كان هناك مجال للعثور على عوامل أخرى للتمييز، على اعتبار أن المساهمات الفكرية أو الإبداعية للموظفين في معظم الأحيان قد أسست هذه العوامل).

تحسين مهارات المستخدمين بحسن الإنتاجية وقيمة المستخدمين للمنظمة، تماما كما فعلت التكنولوجيا في فترة 1809-1960 وكما فعل الأسلوب التنظيمي العسكري في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى الستينات. وفي العصور الماضية، تحسنت الإنتاجية من خلال الاستثمارات في الكفاءة التنظيمية أو الأدوات الحسنة. استفاد النموذج التنظيمي الشعب/الجيش في حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية من انتصار الدولة عن طريق إضفاء الطابع المؤسسي على الوسائل داخل مجتمع المنظمات التي تحقق من خلالها هذا النصر. كان يعتقد، والقوى العاملة في الدولة كانت تتدرب فيها، وبالتالي كان الانتقال سهلا وفعالا وكاملا.

وبدأ جيل جديد تدرب على التفكير الفردي، ولم يدرس في المنظمة العسكرية، في شغل الوظائف في الستينيات والسبعينيات في وقت أحدث فيه تكنولوجيا الحاسوب ثورة في العمليات والإجراءات. اليوم، تقوم المنظمات المتنامية بتحسين الإنتاجية من خلال تحسين الأصول الأكثر أهمية: المستخدمين. في العملية، تبني المنظمات نفسها للمستخدمين عندما تعزز هذه المهارات مدى الحياة.

- معاملة المستخدمين كأفراد مساهمين يبنون ولاءهم وثقتهم: من خلال الاستثمار في المستخدمين، تظهر المنظمات ثقة غير مؤهلة في قدرة المستخدمين على إعادة الاستثمار التعليمي إلى شكل تحسن في الأداء الوظيفي.

III.2- استراتيجية تسويق الموارد البشرية :

يتم تطوير استراتيجية تسويق الموارد البشرية عبر عدة مراحل: التشخيص، وتحديد الأهداف، واختيار الخيارات الأساسية من حيث الاستهداف وتحديد المركز الذهني بعد عملية التجزئة وأخيرا صياغة المزيج التسويقي وتقييمه، وذلك بهدف إنشاء علامة تجارية لصاحب العمل¹⁶.

- التشخيص المبدئي: تسويق الموارد البشرية هو عملية أساسها التوجه بالمستخدم (العميل). والغرض منه هو تصميم وإطلاق وضمان تطوير خدمات الموارد البشرية لمختلف أصحاب المصلحة (المستخدمين والنقابات والمساهمين والمنظمات التعليمية والمنظمات الاجتماعية...). هذا الجمهور غير المتجانس يعرض اختلافات من حيث الصلة مع المنظمة وأيضا من حيث الفوائد، ولذلك يبدو من الضروري

إجراء التشخيص من أجل تصميم استراتيجية فعالة لتسويق الموارد البشرية. وهو تشخيص ولاء المتعاونين الذي يمكن أن يكون وسيلة لإظهار الأعراض الكاشفة عن الاختلالات الداخلية، وتعديل استراتيجية الموارد البشرية وغياب مراعاة متطلبات المستخدم. والأهداف التي يسعى إليها هذا التشخيص عديدة، منها:

- تحديد قائمة الأسباب التي تجعل المستخدمين يقررون البقاء أو مغادرة المنظمة؛
 - ترسيخ الفوائد الحالية الأكثر تحفيزاً (ستشكل هذه العناصر أساس بيئة الولاء)؛
 - وضع تصنيف مستخدمي المنظمة من أجل تحديد المواهب والأشخاص الرئيسيين، وتوقع نوايا المغادرة وتكييف برامج الولاء؛
 - دراسة المناخ الاجتماعي ومعرفة التوقعات الفردية والجماعية للمستخدمين تجاه شركتهم؛
 - الكشف عن عدم تحفز بعض المستخدمين قبل أن يؤدي ذلك إلى انخفاض في إنتاجيتهم ومغادرتهم.
- بعد هذا التشخيص الأولي، تضع المنظمة استراتيجية للتمايز من عرض الموارد البشرية من خلال إجراء دراسة السوق من خلال اللجوء إلى تجزئة حكيمة وذات الصلة بجميع المستخدمين.

- تجزئة الموارد البشرية واستهدافها: مثل أي نهج تسويقي، ينطبق على إدارة الرجال يتطلب تحقيق نوعين من بحوث السوق: الأولى داخلية تهدف إلى فهم احتياجات وتوقعات "المستخدم"، والثانية ذات طبيعة خارجية، وتهدف إلى المضي قدماً في "البحث عن المواهب" وتعزيز صورة جيدة لصاحب العمل بين مختلف الشركاء والجمهور العام.

تستخدم دراسة السوق هذه تقنيات وأساليب اجتماعية ونفسية لتحليل السلوك الجماعي والفردية. بل هو مصدر مفيد للمعلومات لصنع قرار تسويق الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية لديها مصلحة في استخدام تقنيات أخرى بما في ذلك تجزئة والاستهداف.

تتكون التجزئة عموماً من تقسيم السوق إلى عدد معين من المجموعات الفرعية، تكون متجانسة قدر الإمكان، من أجل تكييف سياساتها التسويقية بشكل أفضل مع بعضها أو بعضها. في مجال تسويق الموارد البشرية، يسمح لإدارة الموارد البشرية بإطلاق مجموعات متجانسة من أجل تطبيق خطة تسويقية تتكيف مع التوقعات.

ويمكن استخدام عدة أنماط لتحديد عملاء وظيفة الموارد البشرية. التصنيف الأول هو الذي يميز بين العميل الداخلي والعميل الخارجي. الأوائل هم تلك المرتبطة بالمنظمة من خلال عقد العمل والتي يمكن تقسيمها إلى عدة فئات وفقاً لوضعهم، ومستواهم هرمي، ودورهم الإداري، وطريقة ارتباطهم بالمنظمة، ومشاركتهم في أداء هذا الأخير، وإمكاناتهم المستقبلية أو خصوصياتهم. وهذه الأخيرة ليست مرتبطة بالمنظمة بعقد عمل ويمكن أن تتكون من المرشحين المحتملين والمنظمات التعليمية والمنظمات الاجتماعية والمساهمين ... هذا التصنيف الأول وحده يدل على الحاجة إلى نهج متباعدة وعلى تعقيد هذه المهمة الجديدة لتنمية الموارد البشرية.

ويستند التصنيف الثاني على دور مختلف العملاء في نظام صنع القرار في المنظمة؛ نحن نميز بين: صناع القرار (الرئيس التنفيذي، مدير الموارد البشرية أو مدير)، الآمرون (يلعبون دوراً رئيسياً في توزيع خدمات الموارد البشرية والمديرين) والمستخدمين (هي في نهاية السلسلة، المستفيدون من خدمات الموارد البشرية، المستخدمين، المرشحين على سبيل المثال) والدافعون (أصحاب الميزانية أو وحدات التحكم). هذا التصنيف له فائدة ثلاثية: فهو يسمح بتحديد موقع مختلف الجهات الفاعلة، فهم رهانات القوى التي تمارس حول وظيفة الموارد البشرية ويسلط الضوء على ثقافة الموارد البشرية للمنظمة التي تتأرجح في كثير من الأحيان بين المركزية واللامركزية.

يتميز التصنيف الثالث بين العملاء الأفراد المكونين من المستخدمين الحاليين والمستقبليين والعملاء في المنظمات (التقنيات، المنظمات الاجتماعية). هذا التمييز مهم ويجعل من الممكن تغيير طبيعة تسويق الموارد البشرية إما من الأعمال إلى العميل أو من الأعمال إلى الأعمال. ستكون استراتيجية التسويق في الواقع مختلفة تبعاً لطبيعة العميل: نهائي أو منظمة. معايير التقسيم عديدة، والأمر متروك لكل

منظمة لاختيار تلك التي تبدو ذات صلة. الاتجاه الحالي هو تجنب المعايير التقليدية مثل الوضع/الحالة، والمعايير الاجتماعية والديمقراطية والاحتفاظ بطرق مثل التجزئة على أساس أنماط الحياة والالتزام أو حتى الأداء والإمكانات.

وبمجرد إطلاق القطاعات المختلفة، تأتي مرحلة الاستهداف التي تسمح للطاقة بأن تتركز على قطاعات مريحة للمنظمة، تلك التي تهمها أكثر من غيرها، وأنها تسعى لجذب والاحتفاظ بها وتطويرها والاحتفاظ بها من خلال إجراءات الموارد البشرية المناسبة. ومن الضروري أن تكون هناك معرفة أفضل بالخصائص الرئيسية لكل قطاع من أجل العيش بشكل جيد والعمل معاً، فضلاً عن الاستفادة القصوى من تنوع السلوكيات (النزاعات بين الأجيال، الرجال والنساء، السلالات الخ).

وهكذا، فإن تقنية التجزئة تيسر مهمة الاستهداف التي تجعل من الممكن السعي إلى الرضا الجماعي لكل شريحة مختارة. وسيكون هذا الاستهداف في الأصل من مركز ذهني جيد أو إعادة تحديد المركز الذهني للمنظمة مقارنة بالمنافسة. هذا الأخير لا يسعى لمجرد جذب الزبائن الخارجيين للمنظمة وإنما العملاء الداخليين أيضاً. وقد يكون هذا الأخير مستغلاً في بعض الأحيان بشروط الأجر، والمناخ الاجتماعي للعمل، وعلامة صاحب العمل الخاصة بالمنافس، الأمر الذي قد يبدو مواتياً له أكثر من تلك الخاصة بمشروعه.

تسمح التجزئة والاستهداف بعد ذلك للمنظمة بتصميم صيغة استراتيجية تجمع بين المتغيرات الأربعة التي يطبقها التسويق على إدارة الرجال كي تمتلك مزيج تسويق الموارد البشرية.

- المزيج التسويقي للموارد البشرية: من جانبه، كرر J.M.Peretti عام 2001 فكرة المزيج التسويقي من خلال مفهوم مزيج المستخدمين الذي عرف بأنه "الخيار والجرعة التي يؤديه المديرون من بين مجموع متغيرات إدارة الموارد البشرية".

في هذه المرحلة، المزيج التسويقي للموارد البشرية هو مسألة اتخاذ قرارات حول عرض الموارد البشرية، وسعر خدمة الموارد البشرية، وتنفيذ سياسة التوزيع المناسبة وسياسة اتصال فعالة ومتكيفة.

- تطوير عرض الموارد البشرية المتكيف والمتطور: بعد فهم سوقها وتجربته واستهدافه، يجب على وظيفة الموارد البشرية تحديد مواقعها وعروضها من الخدمات مع أخذ توقعات عملائها بعين الاعتبار. عرض الموارد البشرية هو الركيزة الأولى من المزيج التسويقي وتعتمد نوعيته أساساً على قدرتها على إرضاء العملاء المستهدفين.

إن ممارسة تسويق الموارد البشرية لا تعني الرغبة في الاحتفاظ بجميع أعضاء المنظمة بنفس الطريقة، ولا يعني الولاء منع جميع مستخدمي المنظمة من المغادرة بأي ثمن أو الاحتفاظ بأي كان بأي وسيلة كانت ولأطول فترة ممكنة. يجب أن السعي لتحقيق الرضا الفردي والولاء الشخصي للمستخدمين من خلال سياسة التمييز بين عرض الموارد البشرية الموجهة لكل مستخدم، أي نوع من التسويق المشخص (من فرد إلى فرد).

إن تمايز عرض الموارد البشرية يعني أن "المنظمة سوف تضطر إلى جمع الأفراد حسب عمرهم ونوع جنسهم وخلفيتهم الثقافية، دون أن تكون قادرة على تقبل الأنماط التي أصبحت غير مكيفة مع التسلسل الهرمي، والوضع، والتقدم الوظيفي الخطي". يجب أن تؤخذ جميع الخصائص الشخصية للموظفين في الاعتبار لتصميم عروض متميزة، مصممة حسب المقاييس، تتكيف مع تطلعاتهم وتوقعاتهم واحتياجاتهم الخاصة. وهذه الممارسة أكثر أهمية في حالة الإدارة المشتركة بين الثقافات لشركة دولية.

يجب أن يكون مفهوم عرض الموارد البشرية غير ثابت؛ يجب أن تكون جزء من منطق ما قبل البيع وما بعد البيع، يجب أن تبقى المنظمة بقطعة لموظفيها بشكل دائم. ويمكن التمييز بين فئتين من المزايا، تتألف الفئة الأولى من الخدمات القياسية وتشمل الخدمات الأساسية (التسيير الإداري)، الاستحقاقات والأنشطة الإلزامية المتصلة بمرور المستخدمين في المنظمة. يمكن وصف الفئة الثانية من الفوائد بأنها اختيارية تجعل من الممكن التمييز بين عرض الموارد البشرية حسب الهدف. وبمجرد أن يتم تطوير عرض الموارد البشرية، فمن الأهمية بمكان جعلها جذابة للهدف من أجل ضمان أنها في وضعية الاختيار.

يجب على وظيفة الموارد البشرية أيضا أن تثبت الابتكار وأن تتطور باستمرار في خدماتها، إما بإعادة التفكير فيها في ضوء استخدامها أو بتوسيعها إلى أهداف أخرى مهمة، أو تنويعها وفقا للأهداف الجديدة والاستراتيجية الجديدة للمنظمة. يجب أن يبقى عرض الموارد البشرية أقرب ما يمكن إلى التوقعات المحددة للأهداف المختلفة، ويجب أن ينظر إليها على هذا النحو.

- سعر خدمة الموارد البشرية: في مجال التسويق، عادة ما تؤخذ ثلاثة عناصر في الاعتبار عند تحديد السعر: الطلب والتكاليف والمنافسة. تكون في علاقة تبادلية، العميل هو الذي يدفع السعر مقابل جودة أو خدمة للمنظمة. في تسويق الموارد البشرية، للسعر خصوصية كونه يدفع من قبل المنظمة (طالب خدمات العمل) وليس من قبل العميل الداخلي (المزود بالعمل). إضافة إلى ذلك، يتم إبلاغ عدد قليل من المستخدمين بأسعار مختلف خدمات الموارد البشرية. مفهوم السعر في تسويق الموارد البشرية معقد جدا ويشمل ثلاث جهات فاعلة: البائع أو المطور (مديرية الموارد البشرية)، والدافع (عادة الإدارة) والمستخدم (المستخدم الحالي أو المحتمل، مؤسسة خارجية...).

يختلف سعر الخدمة وفقا لموقعها. على سبيل المثال في الخدمة مصممة خصيصا تستخدم أسعار الكشط، وهي مرتفعة جدا ومبررة بسبب عدم القدرة على العثور على خدمة متطابقة ومتطورة مثلها في السوق. بالمقارنة مع المنافسة، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على الحفاظ على نسبة أفضل من الجودة/السعر لخدماتها. تحليل الأسعار في نهج تسويق الموارد البشرية أمر ضروري ويمكن أن يعطي المزيد من السلطة لوظيفة الموارد البشرية، كما أنه يمكن الإشارة أيضا إلى خيارات أخرى أكثر رشادة من الناحية المالية، دون عقاب على نوعية الخدمة المقدمة.

- توزيع عرض الموارد البشرية: عادة ما ترسل المنتجات المصنعة إلى المستهلك النهائي عن طريق الوسطاء. فمن النادر جدا في الاقتصاد الحديث أن تقوم المنظمة المصنعة ببيع سلعتها مباشرة إلى المستخدم النهائي. يبرر استخدام الوسطاء، بين الآخرين، بكفاءتهم العالية في أداء مهام معينة. وهذا هو الشيء نفسه بالنسبة لمهنيي الموارد البشرية، الذين يثبون العديد من خدماتهم من خلال شبكة توزيع تتألف من وسطاء داخليين أو خارجيين (المديرين والاستشاريين ومقدمي الخدمات الخارجيين...) أو أي وسيلة أخرى تعتبر موثوقة وفعالة. يمكن توفير التوزيع المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية نفسها، التي لديها ميزة التبادل المباشر والقرب.

التوزيع عنصر مهم من المزيج التسويقي للموارد البشرية، فلا يكفي بناء عرض استجابة لتوقعات الهدف، لكن يجب أن تكون قادرة على جعلها متاحة لهذا الأخير في المكان المناسب من أجل تمكينه من التعرف عليها، واختبارها وفهمها، واستخدامها وتقديم معلومات مرتدة حولها لهدف تحسينها في نهاية المطاف.

يجب أن يراعي اختيار قناة التوزيع عدة عوامل: طبيعة ومواقع خدمة أو عملية الموارد البشرية، وتعقيدها، وتكرار استخدامها، والحاجة إلى الحفاظ على السيطرة والإرادة في امتلاك الاتصال المباشر أو لا. وأيضا كانت شبكة التوزيع المختارة، فمن الضروري تحريكها والحفاظ عليها في وضع الاستعداد. يجب على مديرية الموارد البشرية من جهة توفير برامج للموزعين لتحفيزهم وتعزيز التزامهم والتعرف عليهم كحلقة وصل حاسمة في نجاح تسويق الموارد البشرية، وتقييم نظام التوزيع من جهة أخرى.

- اتصالات الموارد البشرية: لا يمكن لمديرية الموارد البشرية أن تأمل في البيع ولبيع دون وجود الاتصال. فهي مدعوة لتحجيرة صورتها بدلا من الخضوع لها. يلعب هذا المتغير الرابع من المزيج التسويقي للموارد البشرية دورا أساسيا في ترويج عرض الموارد البشرية، وتطوير العلامة التجارية لصاحب العمل.

يجب الحرص على أن تصبح معروفة ومعترف بها، وأن تعترف بالخدمات المعروضة وأن تعرف بها وأن تبني وتطور صورة إيجابية لوظيفة الموارد البشرية. يجب أن تتوافق إجراءات الترويج والاتصال التي يتم تفضيلها مع طبيعة وموقع إدارة الموارد البشرية وتكييفها مع

الهدف المستهدف. بفضل سياسة الاتصال الفعالة، من الممكن تطوير علاقة قوية ودائمة بين المستخدم وصاحب العمل. فهي تسهل استئناف وتعزيز الثقة المتبادلة من خلال معرفة الذات والآخرين والاعتراف بأهمية الحوار.

يجب أن يتضمن بناء الرسالة الترويجية المكونات التالية: تقديم خصائص المنتج، وتأمين فوائده، وتوقع أي اعتراضات وتعبئة مشاعر المستهدف. إضافة إلى ذلك، كي يكون للرسالة تأثير حقيقي على استخدام مصلحة الموارد البشرية، فإنه يجب أن تكون واضحة، وذلك تماشياً مع واقع المنظمة ومفهومة من قبل المستهدف.

من أجل نشر خدمات الموارد البشرية، يمكن استخدام العديد من القنوات: وسائل الإعلام الإلكترونية، والمديرين، والإدارة العامة، ووظيفة الموارد البشرية نفسها. ويجب إيلاء اهتمام خاص لوقت البث؛ التوقيت مهم جداً في هذه المرحلة، لأن وصول الرسالة في وقت مبكر جداً أو في وقت متأخر جداً، يجعلها غير مسموعة وغير ضرورية وقد تولد الإحباط والغضب.

III.3- وسم صاحب العمل بالعلامة التجارية:

حتى اليوم، الباحثون بعيدون عن الوصول إلى جذور وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية، فهو يعتبر مجالا حديثا نسبيا ومنظورا واسعا جدا لتسويق الموارد البشرية. حاليا هناك وعي متزايد بوسم المستخدمين بالعلامة التجارية، وهو غاية في الأهمية بالنسبة للمنظمات لجذب مجموع الخبراء.

يعود أصل مفهوم وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية إلى المملكة المتحدة، رغم أن الدراسات الحديثة عن وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية تطورت خارجها. تم خلق مصطلح وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية في أكتوبر 1990، من قبل Simon Barrow رئيس الاستشارة "الأشخاص في الأعمال". تحتاج كل منظمة للتأكد من أن علامة المستخدمين ترتبط مع علامة التسويق. في معظم المنظمات، تكون الرسائل التي تبعثها المنظمة متوافقة مع تصرفات وسلوكيات وقيم المستخدمين.

في السياق التجاري يعمل وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية كمادة سريعة التماسك تساعد في ربط المكونات المختلفة للمنظمة لضمان التزام ولاء ودفاع ورضا المستخدمين. هذا يضمن بدوره الحصة السوقية والربحية ونمو الأعمال واحترام أصحاب الأسهم والمنافسين والمنظمة كصاحب عمل مفضل. وسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية ليس مجرد مسألة حول الموارد البشرية أو التسويق، لكنها شيء ما أكبر بكثير. هو ليس حول قائد كاريزمي فقط؛ فهو مرتبط بروح المنظمة، ويتضمن عملية خلق اتصال عاطفي في قلب وروح قوة العمل.

يشير قاموس أوكسفورد إلى أن الوسم بالعلامة التجارية يعرف بأنه "ختم لا ينسى على ذهن الفرد"، ووسم أصحاب العمل بالعلامة التجارية هو امتداد لهذا التعريف. معظم المنظمات تخلق انطبعا في أذهان الآخرين ويمكن الشعور بهذا التأثير على مدار اليوم والأسبوع (24 ساعة في اليوم و 7 أيام في الأسبوع). حتى وإن اندثرت المنظمة، فإن صورتها تبقى لبعض الوقت في أذهان العملاء والموردين والعاملين وأصدقائهم وعائلاتهم، وفي أذهان المنافسين¹⁷.

للوسم القوي بالعلامة التجارية لأصحاب العمل ارتباط معنوي غير مباشر بالربحية التنظيمية، وهو ما يوضحه الشكل رقم (01).

III.4- أهداف وسم التوظيف بالعلامة التجارية:

تقوم الاستراتيجية الناجحة لوسم التوظيف بالعلامة التجارية بالآتي¹⁸:

- تنمية الاسم التجاري وتوحيده مما يمكن العاملين الحاليين بالمنظمة من نشره، والتحدث عن أهمية المنظمة والفائدة من كونهم عاملين بها.
- بناء وتحسين الصورة العامة لثقافة المنظمة وممارسات العمل والأساليب الإدارية وفرص النمو والتطوير.
- تنسيق الاسم التجاري للتوظيف مع الاسم التجاري للمنظمة وكافة منتجاتها.
- استمرارية متابعة الشكل العام لصورة التوظيف سواء من الداخل أو الخارج، لضمان بقاء الاسم التجاري قويا.

- تحفيز المترشحين المحتملين؛ للتقدم للعمل بالمنظمة.

III.5- نهج تسويق الموارد البشرية:

III.5.1- عوامل نجاح نهج تسويق الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل تحدد نجاح تنفيذ نهج تسويق الموارد البشرية بشكل مناسب وفعال، فتسويق الموارد البشرية هو رؤية استراتيجية حقيقية ونجاحه يتطلب¹⁹:

- تطوير حالة ذهنية جديدة داخل المنظمة، استنادا إلى مراجعة العلاقة بين صاحب العمل/المستخدم، هذا الأخير يجب أن يعتبر العميل الأول، رضاه وكيف ذلك للتعامل النهائي للمنظمة. ويحتاج هذا المطلب استجابا وتحديا لأساليب عمل المنظمة.
- نظرة جديدة إلى إدارة الموارد البشرية. ولا بد من اعتبارها اتجاها حقيقيا للتسويق يجب أن تخصص له وسائل العمل.
- تكييف عمليات إدارة رأس المال البشري لتعكس موقف صاحب العمل.
- اعتماد نهج كامل مماثل لذلك المطبق في التسويق. الاتصالات والعلامة التجارية لصاحب العمل هي مجرد مكونات.
- التوازن بين الإجراءات الداخلية والإجراءات الخارجية. على سبيل المثال، من غير المجدي أن يكون لها قدرة كبيرة على الجذب إذا كان لا يمكن الاحتفاظ بها.

- مستوى معين من نضج المنظمة: من الضروري ضمان أن تكون الثقافة التنظيمية جاهزة بما فيه الكفاية لاعتماد مثل هذا النهج.
- مشاركة جميع الجهات الفاعلة. التسويق الموارد البشرية ليست مجرد مسألة لإدارة الموارد البشرية.
- جمع اسم المنظمة مع العلامة التجارية لصاحب العمل مع القيم الموحدة الحقيقية الموجودة.
- سياسة تواصل تشجع التبادل المستمر بين المستخدمين والإدارة والتنظيم من خلال إعادة تنشيط الحوار المفتوح والجماعي والفردية.

III.5.2- الجهات الفاعلة في تسويق الموارد البشرية وأدوارها:

في حين أنه من المسلم به على نطاق واسع أن وظيفة الموارد البشرية هي بطبيعتها وظيفية مستعرضة، إلا أن الأمر نفسه في تسويق الموارد البشرية. يتم تقاسم المسؤوليات بين الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية والمديرين، وحتى قسم الاتصالات إذا كان موجودا. والأمر متروك للإدارة العليا لاتخاذ القرار بالانخراط في نهج تسويق للموارد البشرية وتحديد ما إذا كانت المنظمة مستعدة ثقافيا لهذا التغيير، وعليها أن تقوم بجملة أمور كما يلي²⁰:

- وتحديد الرؤية الاستراتيجية وإنشاء المشروع بالتشاور مع الجهات الفاعلة الأخرى؛
- توفير الموارد اللازمة وضمان التزامها وفقا للأهداف التي يتعين تحقيقها؛
- رفع الوعي والتأكيد للمديرين الأهمية الحاسمة للإدارة المحلية التي تركز على الاستماع وتلبية متطلبات العملاء الداخليين والخارجيين؛
- الاستجابة لتوقعات المستخدمين؛
- تحديد كيفية قياس التطور وتعزيزه.

تعمل إدارة الموارد البشرية كمنسق ومدعم ومنشط، وهي تقود تنفيذ نهج تسويق الموارد البشرية وتضمن استعداد المديرين لتحمل مسؤوليتهم الاجتماعية من خلال التوعية والتدريب والدعم. ضمن هذا القسم، يعهد قسم تسويق الموارد البشرية بمهمة محددة لمواجهة تحديات العلاقة الجديدة بين المستخدم والمنظمة. يتجاوز تدخله وعلاقاته دوره الانتقائي في التواصل الداخلي ليصبح أكثر انخراطا في القرارات الاستراتيجية للمديرين الأخرى والشركاء الخارجيين الآخرين.

أما بالنسبة للمديرين، فإنهم تتحمل مسؤولية كبيرة في إنشاء ونجاح برامج الولاء. كونها في اتصال مباشر ودائم مع المستخدمين، فهي أول من يؤثر على رضا ودافعية مستخدميها، وهي في وضع أفضل لتحديد المستخدمين الذين يتم الاحتفاظ بهم. ويتمثل دورها بشكل أدق في:

- التواصل حول مشاريع المنظمة وجميع جوانب مستخدميها؛
- تمكين كل من هذين الأخيرين من أن يصبحوا على علم بدورهم وتأثير عملهم على نتائج المنظمة؛
- التعرف على أداء كل من المستخدمين، ومساعدتهم على التقدم ليصبح لديهم خبرة عمل كبيرة ولتطوير المشاريع المهنية؛
- خلق بيئة عمل ودية وصحية وتطوير الحوار الاجتماعي؛
- أن تكون منتبهة لمتطلبات وتوقعات المستخدمين،
- أن تكون قوة للاقتراح.

يمكن لإدارة الاتصالات، إن وجدت، دعم وتعزيز إدارة الموارد البشرية في أعمالها. وسوف تعزز الصورة الاجتماعية للمنظمة باعتبارها صاحب عمل مرجعي، وسوف تضمن أن يتم إعلام المستخدمين عن أخبار منظماتهم وتتاح لهم الفرصة للتعبير عن أنفسهم فيما يتعلق بالجوانب التي تمهم.

IV- الخلاصة:

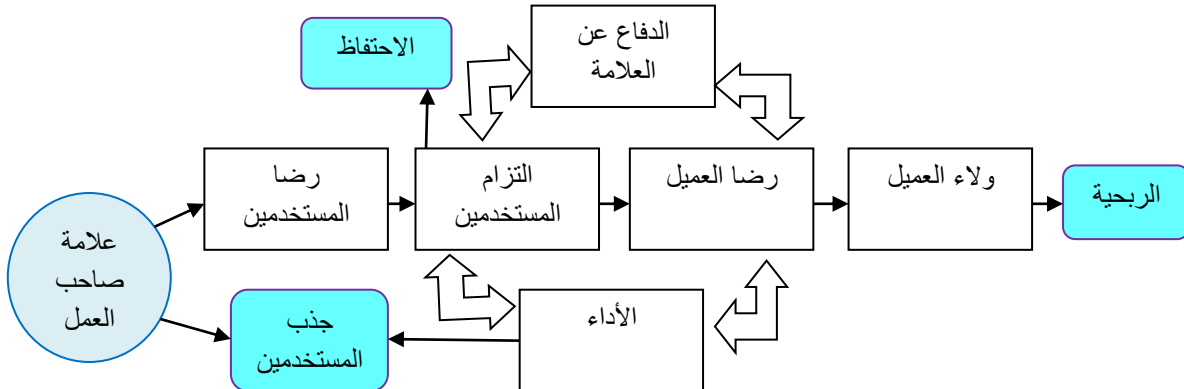
تحت تأثير العديد من العوامل الداخلية والخارجية، تطورت وظيفة الموارد البشرية من وظيفة للدعم إلى وظيفة استراتيجية موجهة نحو خلق القيمة. وهي مطلوبة في الوقت الحالي لمعالجة قضايا جذب وتحفيز والاحتفاظ بالمستخدمين كعملاء للعلامة التجارية، ويطلب منها الآن أن تكون قادرة على البيع وتسويق نفسها لإثبات شرعيتها.

لجذب واستبقاء التشكيلات الصحيحة، تستخدم المنظمات تسويق الموارد البشرية، وهو نهج إدارة الموارد البشرية الجديد الذي يأخذ من أصول الموارد البشرية وأدوات التسويق. تسويق الموارد البشرية ليس مجرد نتيجة للاندماج بين التسويق وإدارة الموارد البشرية، ولكن له بعدا استراتيجيا، وهو يشير إلى طرق تحفيز وإشراك المستخدمين.

يتم تقلص تسويق الموارد البشرية كفلسفة إدارية تأخذ بعين الاعتبار توقعات المستخدمين وتضعهم في رتبة العملاء، فهم خيار يستحق الخدمات الشخصية من خلال استراتيجية التجزئة والاستهداف. إضافة إلى ذلك، يولي هذا النهج الجديد أهمية كبيرة لتطوير صورة اجتماعية إيجابية وخلق علامة تجارية جيدة لصاحب العمل، ويتطلب تنفيذه وجود عدد من الشروط المسبقة ونجاحه مرهون بمتطلبات معينة. في النهاية، يمكن القول أن تسويق الموارد البشرية أبعد ما يكون عن كونه طفرة، بل هو أداة أساسية لدعم استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة. من هنا ينبغي على مختلف المنظمات الإسراع في تبني وتفعيل تسويق الموارد البشرية، وجعله ضمن الأولويات.

وبما أن هذه الدراسة غطت مختلف الجوانب النظرية لتسويق الموارد البشرية، فإنه يفترض بالدراسات المستقبلية توسيع مجالها ليشمل الممارسات الميدانية المجسدة من قبل المنظمات الوطنية والعالمية، ووريط تسويق الموارد البشرية بتنافسية المؤسسة والقطاع.

شكل رقم (01): نموذج علامة صاحب العمل.



Source: Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), p 47.

- الإحالات والمراجع :

- ¹ نعيمة زعرور ووليام حداوي (2018). شروط وعوامل نجاح تبني تسويق الموارد البشرية. مجلة دفاتر اقتصادية. 10(02). 139-148.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/67939>
- ² معمر قرية وإيمان حوداسي (2018). المقاربة النظرية لتسويق الموارد البشرية. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة. 02(03). 184-197.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/63930>
- ³ عبد القادر دبووش ونورة بيري ومحمد علي بلحسن (2018). تسويق الموارد البشرية كآلية لجذب، دمج وكسب ولاء الموظفين. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية 14/13 مارس. جامعة بسكرة. 17-01.
https://scholar.google.fr/citations?user=V_dis5IAAAAJ&hl=fr
- ⁴ خير الدين جمعة وأحلام دريدي وصبرينة خليل (2019). واقع تطبيق تسويق الموارد البشرية في الشركات العالمية (شركة Apple نموذجا). مجلة اقتصاد المال والأعمال. 04(01).
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/94738>
- ⁵ نديجة عرقوب (2019). أهمية ممارسات تسويق الموارد البشرية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة Groupama. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة. 04(01). 16-33.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83671>
- ⁶ ربيعة لقراب وفتيحة بربوة (2019). تبني تطبيقات تسويق الموارد البشرية كمدخل للتوظيف الإلكتروني بالمؤسسة: استجابة لتطورات أدوات الويب أم واقع تفرضه متطلبات المنافسة على المواهب في سوق العمل؟ حالة مؤسستي (L'Oreal) و(Condor Electronics) نموذجا. مجلة ميلا للدراسات الاقتصادية. 02(04). 183-208.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/122005>
- ⁷ Boitmane, I., & Blumberga, S. (2016). THE DEVELOPMENT OF MEDIUM-SIZED HUMAN RESOURCE MARKETING ENTERPRISES IN LATVIA. *Journal of Business Management*, (12), 124-133.
- ⁸ Strenitzzerová, M. HR MARKETING IN TERMS OF HR MANAGERS AND EMPLOYEES-APPLICATION E-MARKETING TOOLS, *Marketing Identity*, 463-474.
- ⁹ Yao, N. (2011). Génération Y et marketing RH: une approche générationnelle de la communication de recrutement en France. *Communication et organisation*, (40), 59-70.
- ¹⁰ Asli, A., & Baakil, D. (2011). LE MARKETING RH: UNE NOUVELLE APPROCHE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *Communication & Marketing/Revista De Comunicare Si Marketing*, 2(3), 123-150.
- ¹¹ Yao, N. Op-Cit.
- ¹² Boitmane, I., & Blumberga, S. Op-Cit.
- ¹³ Strenitzzerová, M. Op-Cit.
- ¹⁴ Asli, A., & Baakil, D. Op-Cit.
- ¹⁵ Pollock, R. B. (1995). Linking marketing and human resources in the new employment contract. *Employment Relations Today*, 22(1), 7-15.
- ¹⁶ Asli, A., & Baakil, D. Op-Cit.
- ¹⁷ Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-56.

¹⁸ Sullivan J. (1999). **Building An Employment “Brand”, Talent Management Throught Leadrship**. On Line: <https://Drjo,hnsullivan.Com/Uncategorized/Building-An-Employment-Brand-2/> (Visited 11/02/2018).

¹⁹ Asli, A. & Baakil, D. Op-Cit.

²⁰ Ibid.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

نجوى سعودي، حياة سعيد (2021)، تسويق الموارد البشرية: ضرورة استراتيجية في منظمات الأعمال، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 197-212.

التمكين جسر الوصول لتنمية معارف العاملين

Empowerment is an access bridge for the development of the workers' knowledge

طباخي سناء¹، عيشوش عواطف²

¹ المركز الجامع عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، (الجزائر)

² جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة الاعتماد على التمكين في المؤسسات الاستشفائية من أجل الوصول إلى تنمية معرفة العاملين، وهذا بإسقاط الدراسة الحالية على المؤسسة العمومية الاستشفائية الشهيد محمد بناني بولاية برج بوعريرج، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 60 ممرضا، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 24). حيث أظهرت الدراسة بأن التمكين يلعب دورا مهما نسبيا في تحسين كل من مرحلة الأشركة المعرفية، المزج المعرفي والإدخال المعرفي، أما في مرحلة الإخراج المعرفي فكان له دورا مهما في تحسينها. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتنمية معرفة العاملين. الكلمات المفتاحية: تنمية معرفة العاملين، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، نموذج نوناكا وتاكوشي، التمكين.

تصنيف JEL : M31 ؛ M50.

Abstract:

This study aimed to determine the facts and to test the empowerment in hospital institutions in order to reach developing employees' knowledge, by dropping the Case study on The martyr Muhammad Bennani public hospital in the wilaya of Bordj Bou Arreridj, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed it to a random sample of 60 A nurse, These were analyzed using statistical software (SPSS V 24).

Where the study showed that empowerment plays a relatively important role in improving each stage of Socialization, Combination, Internalization, As for the Externalization stage, it had an important role in improving it.

He had an important role in improving it the study concluded with the conclusion that there is a positive relationship between empowerment and employee knowledge development.

Key words: The development of the workers' knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, Nonaka and Takeuchi model, empowerment.

Jel Classification Codes : M31 ; M50.

I- تمهيد :

تُعتبر المعرفة أهم مصدر لبناء ميزة تنافسية مستدامة تصعب محاكاتها وتقليدها، فهي مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تنصف بالندرة باعتبارها تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام. وهذا ما جعل المؤسسات المعاصرة تهتم بها وتحاول تطويرها وتنميتها باستمرار واستثمارها بشكل أمثل، من خلال البحث عن الأساليب التي توفر للعاملين -باعتبارهم المصدر الأول للمعرفة - مناخ إيجابي وتحفيزي لإطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة وتحقيق التكامل بين قدرات هذه الفئة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساعد على تخزين واستعمال المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. وأفضل أسلوب لتحقيق ذلك هو تطبيق سياسة تمكينية تمنح العامل مساحة واسعة للعمل بحرية وإطلاق طاقته وإبداعاته.

فمن خلال التمكين تعمل المؤسسة على الاستفادة من إمكانيات العاملين وقدراتهم على إعطاء الجديد ومنح المؤسسة المعرفة التي تجعلها من المؤسسات الرائدة. حيث يقوم التمكين بدعم الثقة المتبادلة وتحميل العاملين المسؤولية لمساعدتهم على التطور من خلال العمل في فرق ومجموعات تتميز بثقافة تشجع العمل الجماعي والتعاوني، بدعم من نظام تحفيزي يدفعهم للعمل أكثر ولتحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم بإتباع أسلوب تدريبي متواصل، وتوفر قنوات للاتصال الحر بين جميع المستويات الإدارية بحيث تتدفق المعلومات والمعارف عبرها بشكل سريع وملائم. هذا ما يُعطي للتمكين أهمية كبيرة في مساعدة العامل على الحصول على المعارف لثري بذلك مكتسباته وخبراته.

لذلك يتم في إطار هذا البحث دراسة تأثير تمكين العاملين على تنمية معارفهم، من خلال طرح الإشكالية التالية: **هل تلعب استراتيجية تمكين العاملين دوراً في تنمية المعارف لمرمزي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني بولاية برج بوعريريج؟**

للإجابة على الإشكالية المطروحة، يتطلب ذلك توضيح الفرضيات التي اعتمدت في هذه الدراسة، وهي كالتالي:

- للتمكين (الاتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل وتفويض السلطة) دور مهم في تحسين مرحلة الشركة المعرفية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني بولاية برج بوعريريج؛
 - للتمكين (الاتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل وتفويض السلطة) دور مهم في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني بولاية برج بوعريريج؛
 - للتمكين (الاتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل وتفويض السلطة) دور مهم في تحسين مرحلة المزج المعرفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني بولاية برج بوعريريج؛
 - للتمكين (الاتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل وتفويض السلطة) دور مهم في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بناني بولاية برج بوعريريج.
- الدراسات السابقة:**

يتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

- دراسة Saeed Sadeghi Boroujerdi (2013)، بعنوان:

Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment in the Sport and Youth Organization of Iran, Vol. 1, No. 4.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتمكين العاملين في المؤسسات الرياضية في إيران. حيث اشتمل مجتمع هذا البحث على جميع العاملين في هذا النوع من المؤسسات، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في الدراسة التطبيقية، وهي: اختبار كولموغوروف سميروف، معامل ارتباط سيرمان واختبار الانحدار التدريجي. وقد أظهرت النتائج وجود علاقات مهمة بين جميع جوانب

إدارة المعرفة وأبعاد تمكين العاملين. كما تم تحديد الدور الإيجابي لإدارة المعرفة في التمكين التنظيمي لعاملين مؤسسات الشباب والرياضة في هذه الدراسة وتم تحديد ضرورة الاهتمام بمثل هذه الدراسات للباحثين.

- دراسة مريم فيها خير ورشيد مناصرة، سنة (2016)، بعنوان: أثر تمكين العاملين على فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك حاسي مسعود).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير تمكين العاملين على تطبيقات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية للإنتاج -سوناطراك حاسي مسعود. حيث تم إجراء مسح ميداني على مستوى هذه المديرية، وقد تم استخدام المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، النسخة 20. خلصت نتيجة الدراسة إلى أنّ للتمكين تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة بالمديرية الجهوية للإنتاج - سوناطراك حاسي مسعود، من خلال التحفيز والاتصال الفعال اللذين توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بهما.

- دراسة مرزوقي عمر، عربوات إنتصار، سنة (2018)، بعنوان: أهمية تمكين الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة من منظور إدارة المعرفة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، باتنة، الجزائر، العدد 12.

سعت هذه الدراسة لمحاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه، عملية تمكين الموارد البشرية بالمنظمات، وذلك من خلال الاستفادة من المهارات والمعارف المكتسبة، وتحليل المنافع المحتملة للمنظمة، اعتماداً على مدخل إدارة المعرفة، لما يمكن أن يتيحه من أسلوب علمي في اكتساب وتخزين واستخدام المعارف وقت الحاجة بما يخدم متطلبات المنظمة ويضمن لها البقاء، عبر جعلها منظمات تسعى للتعليم المستمر، استمرارية تجدد وتنوع واختلاف المعارف المتاحة، طالما أنها تعمل في بيئة مفتوحة يطبعها التنافس، التعاون، والاختلاف...، كروابط تؤكد على عدم جدوى الانعزال عن البيئة الخارجية، وتقديم دليلاً في الوقت ذاته على أهمية مدخل إدارة المعرفة في تحقيق ذلك، انطلاقاً من تمكين المورد البشري على اعتبار أن العملية المعرفية عملية بشرية بالأساس.

- دراسة Shadi Habis Abualoush, Abdallah Mishaal Obeidat and Ali Tarhini, Ra'ed Masa'deh and Ali Al-Badi، بعنوان: (2018)،

The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 48 No. 2

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من العلاقات المتبادلة بين كل من إدارة المعرفة، نظم المعلومات وتمكين العاملين على أداء العاملين. حيث تم بناء نموذج يحدد العلاقات بين هذه المتغيرات، وقد تم تصميم استبيان لهذا الغرض تم توزيعه على 287 عامل في الصناعات الدوائية في الأردن، حيث تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المعادلات الهيكلية. وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لإدارة المعرفة ونظم المعلومات على أداء العاملين، كما أظهرت أنّ تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين وبين نظم المعلومات وأداء العاملين.

- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات القليلة أو النادرة التي تبحث في العلاقة بين تمكين العاملين وتنمية المعرفة من خلال نموذج (Nonaka and Takeuchi). وقد تم استخدام عينة عشوائية مكونة من 30 ممرضاً في المستشفى محل الدراسة، حيث يمثل التمكين المتغير المستقل بعناصره الخمسة وهي: الاتصال، التدريب، التحفيز، فرق العمل وتفويض السلطة. أما المتغير التابع فيتمثل في تنمية معرفة العاملين وفقاً لنموذج (Nonaka and Takeuchi) المعروف بنموذج (SECI). وقد تم استخدام تقنية دراسة الحالة، واستعمال استمارة الاختيارات المتعددة (questionnaires à choix multiples: QCM) كأداة لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام

برنامج (SPSS V24) بواسطة التكرارات والنسب المئوية والتي تكون الأنسب لهذا النوع من الاستمارات. وقد تم التوصل إلى أنّ للتمكين دوراً مهماً نسبياً في تحسين كل من مرحلة الأشركة المعرفية، المزج المعرفي والإدخال المعرفي، أما في مرحلة الإخراج المعرفي فكان له دوراً مهماً في تحسينها. ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة إيجابية بين التمكين وتنمية معرفة العاملين.

1.I- الإطار النظري للدراسة:

تزايد أهمية تنمية معارف العاملين في المؤسسات باعتبار المعرفة هي المصدر الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث يصعب محاكاتها وتقليدها، كما تُعتبر مؤشراً لخلق القيمة تفوق في قدرتها عناصر رأس المال المادي. وقد بين ذلك كل من (Nonaka and Takeuchi)، استناداً لأعمال بولاني (1967) بأنّ العاملين وحدهم القادرين على توليد المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة. حيث تشير المعرفة الضمنية إلى أغلب المعارف التي يمتلكها الفرد ذات الطابع الشخصي والتي يصعب نقلها وترميزها، فهي معرفة تُكتسب من خلال الخبرة¹، بينما المعرفة الصريحة تمثل مجموع المعارف القابلة للترميز وسهلة التبادل من خلال أساليب واضحة ونظامية. حيث تتحول المعرفة الضمنية في المستوى الفردي إلى معرفة صريحة على المستوى الجماعي والتنظيمي، وبمجرد أن تصبح المعرفة صريحة، فإنّها تتحول إلى معرفة ضمنية عند استيعابها من قبل الأفراد²؛ وهذا ما عبر عنه (Nonaka and Takeuchi) من خلال عملية تنمية المعرفة، والتي تحدث بالتفاعل المستمر بين المعرفة الصريحة والضمنية ومثلاً في شكل حلقة حلزونية مقسمة إلى أربع عمليات أو مراحل هي: الأشركة المعرفية (*Socialization*)، الإخراج المعرفي (*Externalization*)، المزج المعرفي (*Combination*) والإدخال المعرفي (*Internalization*)، حيث اصطلح على تسمية هذه الحلقة بنموذج (*SECI*).

قدم البعد الاستيمولوجي للمعرفة الضمنية لـ (Nonaka and Takeuchi) قفزة للأمام في طريقة عرض المعرفة؛ فبدلاً من اعتبار المعرفة الضمنية مجرد نوع شخصي من المعرفة لا يمكن التعبير عنها، فقد مهد الباحثان لاعتبار المعرفة الضمنية نوعاً من المعرفة التي لها إمكانيات وقيمة كبيرة في بيئة تنظيمية مؤسسية³. ويركز نموذج (*SECI*) على العمليات الأربعة التي من خلال تحول المعرفة من نوع لآخر، يتم توليد نوع جديد من المعارف⁴.

كما يضيف (Nonaka and Takeuchi) خمسة شروط على المستوى التنظيمي يعزز توفرها توليد المعرفة وفقاً لنموذج (*SECI*)، وهي: الغاية التنظيمية (*Intention*)، التنوع الأساسي (*Requisite variety*)، الاستقلالية (*Autonomy*)، الوفرة (*Redundancy*) والفوضى الخلاقة (*Creative chaos*)⁵.

يقصد بالأشركة عملية تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، من خلال بناء حقل اتصال تفاعلي بين العاملين يمكنهم من تبادل الخبرات، المهارات والنماذج العقلية عن طريق التدريب أثناء العمل أو المشاركة في تجاربه⁶. هذا الأسلوب يُنشأ ما يسمى بالـ "*Ba*" أو فضاء المعرفة التي تمثل البنية التحتية، الوقت والمكان الذي يلتقي فيه العاملون ليتشاركوا في العواطف والمشاعر والأفكار⁷، محدثة تفاعلات وعلاقات شخصية بينهم في بيئة العمل تُمكن من اكتساب معارف ضمنية سواء من خلال الملاحظة، المحاكاة أو الممارسة⁸.

ويتطلب الإخراج المعرفي التعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها في إطار شبكة من التفاعلات بين العاملين إلى معرفة صريحة يمكن فهمها من طرف الآخرين⁹، وذلك باستخدام تقنيات لترميز الأفكار حتى تأخذ شكل مفاهيم، نماذج جديدة ولغة صريحة. من بين هذه التقنيات: أساليب التمثيل (*Analogies*)، التشبيه (*Metaphors*)، وحتى القصص¹⁰، بالإضافة إلى الحوار، التأمل الجماعي، حلقات الجودة والكتابة¹¹.

أما المزج المعرفي فهو عملية تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة ذات قيمة مضافة¹² وأكثر تعقيداً. وتتطلب هذه العملية وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة للمعرفة الضمنية لفهمها واستيعاب معانيها ليتم تحويلها إلى معرفة صريحة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة¹³. تتجسد هذه المعرفة في المؤسسة بواسطة عمليات الاتصال، نشر وتنظيم المعرفة¹⁴ في إطار نظام معلومات

منظم ومتطور يسهل الاستعمال الجيد والسريع لها من قبل العاملين في مجموعات العمل للاستفادة منها في إنتاج منتج أو خدمة ما وعند استلام مهام جديدة أو دمجها وتبادلها مع الغير من خلال الاجتماعات، الوثائق، البريد الإلكتروني...¹⁵.

ويتم في مرحلة الإدخال المعرفي تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية جديدة، وذلك عن طريق التعلم بالممارسة باستقراء المعرفة الصريحة واستنباط حقائقها المحورية في عملية معقدة لا يمكن تنميطها لاختلاف العاملين وتباين قدراتهم في استيعاب المعرفة¹⁶. كما أنّ تكرار أداء وظيفة ما يجعل المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية¹⁷، فتتحول إلى نموذج عقلي ضمني، يشترك فيه معظم العاملين.

بالتالي تبدأ عملية توليد المعرفة من العامل الذي يملك المعرفة، والتي تحتاج إلى مكان وسياق غني بالمحفزات الذهنية والفرص الاستغلالية للمحافظة على قيمتها. فوجود عاملين آخرين لديهم استعداد وقابلية لاستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، وكذا وجود إطار تنظيمي استغلالي لها، يجعل عمر المعرفة يمتد ويفتح مجالات عدة لزيادة تدفقها وتراكمها. هذا المزج بين المحفزات الذهنية والاستغلالية يحقق الإشباع النفسي لمتحجي المعارف والأفكار في المؤسسة، بإحساسهم بالتميز على الآخرين ورغبتهم في سماع النشاء. فهنا تظهر أهمية توفر نظام تحفيزي فعال من جهة، وتدعيم روح المنافسة المشروعة بين العاملين بتسارعهم لتوليد ونشر معارفهم من جهة أخرى، فينتقلون بذلك من مستوى الإنتاج الفردي للمعرفة إلى الإنتاج الجماعي، حيث ينمو جو التفاعل الإيجابي المحفز على ترميز المعرفة الضمنية ونشر واستغلال المعرفة الصريحة. وقد يتحقق هذا من خلال إتباع أفضل السبل المؤدية لتفوقهم وهو تبني أسلوب تمكين العاملين.

فتمكين العاملين من المفاهيم التي لاقت اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين باعتباره أسلوب يضمن ليس مجرد مشاركة شكلية في اتخاذ القرار، وإنما مساهمة حقيقية فيه، من خلال منحهم الأدوات والمعلومات وتزويدهم بالقدرات والمهارات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم وإدارته بطريقة تمكنهم من إثبات وجودهم واستغلال قدراتهم والمبادرة بمعارفهم في تطوير ذواتهم وتطوير المؤسسة.

يُعبّر (Michigan) عن تمكين العاملين بأنه إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات، والذي يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل¹⁸، من خلال مشاركتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية التعاون بينهم، وتوفير جو من الانفتاح والتجارب الحر والثقة بهم، للاستفادة من آرائهم وأفكارهم. فهو يعزز قدراتهم بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والقرارات والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم¹⁹. كما يعتبر (Brown) تمكين العاملين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لديهم، وإشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاحها يعتمد على انسجام حاجات العاملين مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة²⁰ وفي نفس السياق يعتبر (Shermerhorn) التمكين وسيلة لإطلاق العنان للمواهب وتحفيز العاملين، الأمر الذي يجعلهم يتصرفون بطريقة تحدث فارق في الأداء²¹، وإحداث التغيير اللازم في الثقافة التنظيمية، دون تخلي المديرين عن مسؤوليتهم أو سلطتهم²²، وقد قدم (Nixon) خمس نقاط لاستراتيجية التمكين، تتمثل في بناء الرؤية، تحديد الأولويات وتطوير علاقات مع الزملاء، توسيع شبكة العمل واستخدام دعم المجموعات الداخلية والخارجية²³. إلى جانب قيام المؤسسة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز، وهذا ما أطلق عليه علماء النفس بالتمكين النفسي، والذي يعتمد على إدراك العاملين ل: معنى العمل، الجدارة، حرية التصرف والشعور بالتأثير²⁴، مما يعزز روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهام²⁵. وهذا ما أكدته كل من (Newstrom and Davis) باعتبار تمكين العاملين مزيج من الظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية²⁶، فهو الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية للعاملين²⁷، فإعطاء العاملين بصفة مستمرة مجالا أكبر لإدارة عملهم وتطويره، بالإضافة إلى تكليفهم بمهام تحتاج لمهارات مميزة²⁸ يعتبر فرصة لتدعيمهم وتنمية معارفهم وخبراتهم.

لذلك يعتبر التمكين أداة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تنمية مهارات ومعارف العاملين، من خلال جعلهم يستغلون ما يمتلكونه من قدرات ومعارف لإثبات تميزهم وخلق جو من المنافسة التنظيمية المشروعة فيما بين العاملين لبذل أقصى جهد. ويقول (Marquardt) أنّ

التمكين يساعد على التعلم من أجل تحسين الأداء، وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم²⁹. وتُضيف (Spretizer) أنَّ العاملين الممكّنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية³⁰.

إن الجهود المبذولة لتمكين العاملين جراء إدراك وليس اختيار من طرف المديرين لوجود أهداف للتمكين والعمليات المتصلة به، جعل من الصعب تصور شكل واحد متجانس له نتيجة تباين أشكاله، فوفقاً لـ (Suminen): هناك ثلاثة أنواع لتمكين العاملين وهي:³¹

- التمكين الظاهري: وهو منح العاملين إمكانية إبداء آرائهم حول الأنشطة التي يقومون بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى للتمكين الظاهري؛

- التمكين السلوكي: وهو السماح للعاملين بالعمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها، وتجميع البيانات عنها واقتراح حلولها، وبالتالي تعلم العاملين مهارات جديدة.

- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: وهو منح العاملين إمكانية تحديد أسباب المشكلات وحلّها، وكذلك إمكانية إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل.

أما (Lashley) فقد قسم التمكين إلى:³²

- التمكين من خلال المشاركة: يتم تمكين العاملين من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كاتخاذ قرارات الاستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء.

- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقسيم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات، حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقسيم المعلومات.

- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحفيزهم وزيادة رضاهم في العمل وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.

وفقاً لـ (Dewettinck and Samad) يقسم التمكين إلى نوعين هما:³³

- التمكين على المستوى الهيكلي: يتمحور حول الإجراءات الإدارية المتخذة لتمكين العاملين في مستويات تنظيمية دنيا؛

- التمكين على مستوى الفرد: يدور حول التمكين النفسي للعاملين ويتركز على كل من المعنى، الكفاءة، التأثير وحرية الاختيار.

يتضح تطبيق التمكين في المؤسسة من خلال توفر عدة عناصر تجعل من محيط العمل مناسب لتبادل العاملين وتشاركهم في ما يملكونه من معارف وخبرات، واستغلالها لتنمية رصيدهم المعرفي وتحقيق تميز المؤسسة، من بين هذه العناصر يمكن التركيز على:

● **الاتصال:** يعرف (Scott) الاتصال على أنه العملية التي تتضمن نقل المعلومات مع تلقي الردود عنها³⁴. فهو يساهم في توفير المعارف الضرورية، ويساعد على التواصل والتعاون³⁵. وبالتالي فنجاح تطبيق سياسة التمكين في المؤسسة يرتبط بفتح قنوات الاتصال بحيث تكون مبنية على الصراحة والثقة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف والتعلم الجماعي.

● **التدريب:** يحتاج العامل لمهارات وقدرات جديدة تتلاءم مع مهامه الجديدة، كالتدريب على تقنيات ديناميكية الجماعة، مهارات صنع القرار وحل المشاكل ومهارات القيادة وغيرها ليصبح قادراً على ملاحظة وتفسير وتحليل سلوك الآخرين وإبلاغهم بنتائجها على زملائهم، والتعبير عن آرائه والأخذ بآراء الآخرين. وبالتالي فالتدريب المستمر للعاملين يجعلهم في عملية تعلم مستمر وتطوير دائم لمعارفهم ومهاراتهم.

● **التحفيز:** إنّ نجاح تطبيق التمكين في المؤسسة يرتبط بتوفر نظام تحفيزي متنوع مادي ومعنوي³⁶، ما يزيد قابليتهم على العمل وتنافسهم لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، وتشجيعهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتحمل المزيد من مسؤولية اتخاذ القرار وتعزيز العمل الجماعي³⁷.

● **فرق العمل:** يؤكد (Torrington) أنّ عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين وتطوير قدراتهم³⁸، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً³⁹، بحيث تكون لأفكار هذه المجموعة واقتراحاتها أهمية وقيمة عند الإدارة العليا، هذا ما يتطلب وجود قائد قادر على تقديم التوجيهات، التشجيع والدعم لأعضاء الفريق للتغلب على الصعوبات التي قد تواجههم⁴⁰.

● **تفويض السلطة:** يقوم تفويض السلطة على مبدأ تفويض السلطة، يعني أنّ ما هو مسموح بأن يقرّر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا. ويساهم تفويض السلطة للعاملين في المستويات الدنيا وخاصة عمال المعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة ومرونة أكبر، ويؤدي إلى الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين عملية حل المشاكل وتحقيق تكيف المؤسسة مع التغيرات⁴¹. ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية⁴².

2.I- التمكين كآلية لتنمية معارف العاملين: يقوم التمكين على تنمية مهارات العاملين وتحويل محيط العمل إلى محيط تعليمي يشجع إثراء الأفكار والمعارف، ويجعل تنمية معارف العاملين أحد أهم الغايات نظراً إلى:

أ. **دور تمكين العاملين في مرحلة الأشركة المعرفية:** إنّ التفاعل الاجتماعي، العلاقات الاجتماعية والصدقات والاحتكاك المستمر بين العاملين يجعل من تبادل الخبرات والمعارف، التعلم من الآخرين، والمشاركة في تجارب العمل سلوكيات يومية روتينية تتم عفواً بالملاحظة، التقليد والممارسة، فيتم بذلك اكتساب معارف ضمنية جديدة⁴³. ويسمح التدريب المستمر بزيادة مهارات العاملين وتنوع خبراتهم. ولا يمكن أن يتم هذا إلا بوجود التحفيز وخاصة المعنوي، فهو ينمي دوافع الفرد لملاحظة وتقليد الزملاء، والتعلم بالممارسة أثناء العمل. ويعتبر العمل ضمن فريق من ضروريات إرساء مبادئ العمل الجماعي، التعاوني والحر في إطار من الثقة المتبادلة لتصبح فيه تجارب العمل السابقة والحالية محل تشارك بينهم ومصدراً لاكتساب معارف ضمنية جديدة⁴⁴، تتطور وفقاً لتطور المسؤوليات الممنوحة لهم.

ب. **دور التمكين في مرحلة الإخراج المعرفي:** إنّ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن فهمها من طرف الآخرين، تقوم على أساس قدرة العاملين على فهم واستيعاب معارفهم الضمنية وإبرازها في شكل ظاهر. وأكثر ما يساعد على ذلك اعتماد مختلف أساليب الاتصال الرسمية وغير الرسمية منها في دعم النقاش والحوار والاحتكاك المستمر بين العاملين. هذه اللقاءات تحث على التفكير والبحث عن الأفكار المبدعة والرغبة في التميز والمبادرة. بالإضافة إلى التفاعلات غير الرسمية التي تُمكن من تسريع حركة نقل المعلومات وزيادة التفاعل الإيجابي والتخلص من الارتباك الناتج عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما ومناقشته⁴⁵، وللتدريب دوراً مهماً في ذلك فهو يساعد العاملين على تعلم مهارات جديدة كالتفكير الجماعي، تحليل الاقتراحات واتخاذ القرار. ويدعم ذلك بنظام تحفيزي يضمن أفكارهم ويحترم اقتراحاتهم. كل هذا لا يكون ذو فائدة إلا بإرساء ثقافة العمل في فرق حتى يكون تبادل الأفكار والتشارك في المعارف مضموناً، رغبة في تحقيق ما يسمى بأثر التعاضد الذي يخلق قيمة مضافة للمؤسسة. ويُعد تفويض بعض المسؤوليات للعاملين خطوة لزيادة قدرتهم على الإبداع.

ت. **دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي:** ضمن هذه المرحلة، توظيف كل وسائل الاتصال في مناقشة أفكار العاملين التي تم انتاجها في المرحلة السابقة من أجل تطويرها، دمجها واستنباط أخرى جديدة، واقتراح أفضل الحلول المناسبة لمشاكل العمل⁴⁶. ويساعد في ذلك اعتماد أساليب التدريب الحديثة لتمكين العاملين من التفكير الإبداعي (العصف الذهني، حلقات الجودة...) ومن التطبيق الجيد للمعارف المنتجة في شكل منتجات جديدة، أساليب عمل مبدعة أو حلول مبتكرة لمشاكل العمل. ويدعم بنظام تحفيزي يشجع الاستخدام المستمر لهذه المعارف ويكافئ الأداء الأحسن ذو المستوى الإبداعي الأفضل، هذا لا ينفي أن يتم ذلك داخل الفريق الواحد وفي ظل العمل الجماعي والاستغلال المشترك للمعرفة الصريحة في المؤسسة، وهذا ما يخلق بينهم منافسة إيجابية تدفع كلا منهم إلى تطوير معارفه.

ث. **دور تمكين العاملين في مرحلة الإدخال المعرفي:** إنّ سرد تجارب النجاحات السابقة هي أحد طرق التواصل بين العاملين والتي تجعلهم يشعرون بواقعية التجارب ويتخيلون طريقة وقوعها، ما يساهم في تحويلها إلى نماذج عقلية ضمنية. ويكون التدريب المستمر في هذه المرحلة أساساً

لتطبيق المعارف الصريحة ممثلة في التكنولوجيا، الأنظمة الخبيرة وكذلك المعارف الصريحة المقدمة لهم في شكل توجيهات ونصائح، لتصبح مستوعبة في عقولهم مثل المعرفة الضمنية، حيث يساعد في ذلك تحفيزهم الدائم وتشجيعهم المتواصل على تطبيق هذه المعارف المرمزة دون خوف وبشكل تعاوني من طرف كل فريق العمل، في إطار حرية ممارسة المهام والوظائف الجديدة المفوضة لهم⁴⁷.

II - الطريقة والأدوات:

من أجل دراسة دور تمكين العاملين في تنمية معارفهم يجب إتباع منهجية ملائمة، تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي المقترح وبين الدراسة التطبيقية المنجزة.

II.1- المنهج المتبع:

للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا المنهج الاستكشافي الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بالبحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر وفق تصورنا⁴⁸. نهدف إلى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات والتي سيتم اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

II.2- تقنية البحث وأدوات جمع البيانات:

اخترنا تقنية دراسة الحالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي ولاية برج بوعريش، نظرا لطبيعة العمل في المستشفيات عامة، والذي يتميز بالعمل الجماعي التعاوني والحضور المتواصل والاحتكاك المستمر والمباشر بين جميع المستويات العمالية، مما يجعله إطارا مناسباً لاستكشاف كيف تتم تنمية المعرفة فيه. وتم استعمال الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث اخترنا استمارة الاختيارات المتعددة (*questionnaires à choix multiples: QCM*) والتي تُستخدم في المسائل التي تتباين فيها الآراء، وتم استخدام العينة العشوائية، حيث تم توزيع هذه الاستمارة على 60 ممرض بالمستشفى من بين 172 ممرض، والتي تمثل نسبة أكثر من 30% ليتم إسقاط الدراسة عليها، تم استرجاع كل الاستمارات، والتي تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج (SPSS V24) بواسطة التكرارات والنسب المئوية والتي تكون هي الأنسب لهذا النوع من الاستمارات.

II.3- اختبار ثبات وصدق أداة القياس:

أ. ثبات أداة القياس: تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ " α " والتي تقوم على ثبات الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة. وقد بلغت قيمة " α " للاستمارة الكلية 97,6%، وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المطلوبة.

ب. صدق أداة القياس: الصدق هو عادة أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

- الصدق الظاهري: لغاية التأكد من صدق الأداة الظاهري تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مدى صلاحية المحتوى وملائمتها وبيئة الدراسة، وبناء على آراءهم تم تعديل الاستمارة وصياغتها.
- الصدق البنائي: وقد تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (1) يوضح ذلك - أنظر في الملاحق -.

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01، وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه.

III - النتائج ومناقشتها:

III.1- تحليل نتائج الدراسة:

يتم تحليل النتائج وفقا لفرضيات الدراسة.

أ. دور التمكين في مرحلة الشركة المعرفية:

نلاحظ من الجدول رقم (2) - أنظر في الملاحق - أنّ نسبة 38.33% من إجابات أفراد العينة تؤيد بأنّ العلاقات الجيدة في العمل تساهم في زيادة فرصة الحصول على المعلومات من الآخرين، و35% تعتبرها مجالاً للاستفادة من المنافسة الايجابية والتعلم من ملاحظة الغير. وباقي الأفراد اعتبروا الصداقات فرصة لتعلم ممارسات جديدة من ملاحظة أداء الغير لعملهم ووظائفهم.

أما نتائج الجدول رقم (3) - أنظر في الملاحق -، فتبين أنّ هناك توزيع نوعاً ما متقارب وغير مركز لإجابات أفراد العينة. حيث لاقت الإجابة الثانية والمتوسطة في تنافس المرضين للتعلم من التدريب قبل زملائهم اهتماماً عالياً نسبياً من طرف أفراد العينة. تليها نسبة 33.33% من مجموع الإجابات تؤكد أنّ تنمية وتطوير المعارف الشخصية لأفراد العينة عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل، تتم من خلال ملاحظة طريقة عمل هؤلاء الزملاء. في حين يؤكد الآخرون بأنّ تنمية وتطوير معارفهم الشخصية عند تدريبهم مع زملائهم أثناء العمل يتم عن طريق التعلم من أخطائهم وأخطاء زملائهم.

كما لاحظنا من خلال الجدول رقم (4) - أنظر في الملاحق - أنّ أكبر نسبة توجهت للاختيار الثاني والذي يثبت أن الحوافز لا تؤثر إلا نسبياً في تطوير معارف الأفراد. هذا التأثير النسبي يفسر بأن التحفيز على تطوير المعارف الشخصية يدفع الأفراد للاحتكاك أكثر بالزملاء والاستفادة من فرص التعلم بالملاحظة.

في الجدول رقم (5) - أنظر في الملاحق - نلاحظ أنّ توجه مفردات العينة كان كبيراً للإجابة الأولى، والتي تعتبر أنّ تعاون المرضين مع بعضهم ضمن فرق العمل يجعلهم يتعلمون مهارات جديدة من بعضهم، ويُعتبر أيضاً مجالاً محفزاً للحصول المباشر على معلومات مفيدة في العمل وفرصة لتعلم طريقة أداء العمل من الملاحظة ومحاولة التقليد.

من خلال الجدول رقم (6) - أنظر في الملاحق -، تتجه أكثر أفراد العينة لاعتبار ثقة القائد أساساً لزيادة فرصة استفادتهم من اكتساب خبرات جديدة تمنحهم حرية في التعلم والعمل وإمكانية التشاور والتحاور مع زملائهم من دون حساسيات ليتعلموا منهم، وليزيدوا فرصة استفادتهم من بعضهم.

ب. دور التمكين في مرحلة الاخراج المعرفي:

من ملاحظة الجدول رقم (7) - أنظر في الملاحق - نجد أنّ توجه أفراد العينة نحو اعتبار تطوير أفكارهم من خلال تقديم الاقتراحات بحرية للزملاء كنتيجة أساسية للنقاشات فيما بينهم حضياً بالاهتمام الأكبر، هذا الاهتمام فُسر أيضاً من قبل المرضين بأن الطرح الحر للأفكار وتطويرها من خلال الغير يزيد من فرص التفكير الجماعي رغبة في التجديد.

أكبر نسبة مسجلة في الجدول رقم (8) - أنظر في الملاحق - تُعبر عن أفراد العينة الذين أكدوا أنّ الدراسة المشتركة مع الزملاء لحالة مرضية معينة تمكنهم من التبادل المشترك للآراء، من محاولة ابتكار حلول جديدة لهذه الحالة، من التفكير المشترك والتحليل الجماعي وتمكنهم كذلك من تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة. كما يؤكد أفراد العينة أيضاً بأنهم يتبادلون الآراء مع زملائهم عند دراستهم وتحليلهم لحالة مرضية معينة جماعياً، وأن التفكير والتحليل الجماعي يعتبر أساس نجاح دراستهم المشتركة.

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (9) - أنظر في الملاحق -، هو أنّ أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة توجهت نحو اعتبار الاعتراف وتقدير المؤسسة لمجهودات المرضين كدعم يجعلهم يبدون لإيجاد حلول جديدة وطرق متطورة تخص العمل، يحاولون بالتالي إبراز مهاراتهم في تحسين طريقة عملهم وتدفعهم لاقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.

من خلال الجدول رقم (10) - أنظر في الملاحق -، يؤكد أفراد العينة هنا بأن العمل ضمن فريق يعتبر فرصة للتبادل والتفاعل الإيجابي الذي يمكنهم من تبادل المعارف والخبرات وإضافة قيمة للعمل من خلال تحسين طريقة أدائهم واقتراح أفكار جديدة لتطويره.

أكبر نسبة ملاحظة في الجدول رقم (11) -أنظر في الملاحق-، تمثل نسبة المرضين الذين أكدوا أنّ الحصول على تفويض من قبل القادة يمثل ثقة ممنوحة لهم ودافع لإثبات وجودهم من خلال استغلال كل ما يمتلكونه من معارف ومهارات لتقدم أفكار واقتراحات تطور العمل وتزيد من تميزهم.

ت. دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي:

من خلال الجدول رقم (12) -أنظر في الملاحق- توجهت أكبر نسبة إلى اعتبار النقاشات الجماعية كأفضل أسلوب لتطوير طرق العمل، حيث أكدوا أنّهم تمكنهم من مناقشة أفكار الزملاء والتعلم منهم، استثارة الأفكار الخاصة، توليد أفكار جديدة لتحسين أداء العمل. كما نلاحظ من الجدول رقم (13) -أنظر في الملاحق- أنّ نسبة 56.67% من أفراد العينة توجهت نحو التأكيد بأنّ التدريب على استخدام البرامج والمعدات التكنولوجية يمكنهم من فهم كيفية التحكم فيها، يساعدهم على تطوير طرق وتقنيات عمل جديدة ويجعلهم يساهمون بطرح أفكار لتعديل أو ابتكار برامج ومعدات ذات تكنولوجية أعلى.

من ملاحظة الجدول رقم (14) -أنظر في الملاحق-، نجد أنّ أغلبية أفراد العينة ينفون تأثير تحفيزهم على استعمال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، حيث بلغت نسبة هذه الإجابة 93.33%.

بعد ملاحظة بيانات الجدول رقم (15) -أنظر في الملاحق-، نجد أنّ أغلبية أفراد العينة يوافقون على أنّ تشجيعهم على التشارك مع زملائهم ضمن فرق العمل في استعمال المعدات الطبية المتطورة التي تجعلهم يطورون طرق أداء العمل. مما يقدمه لنا الجدول رقم (16) -أنظر في الملاحق-، نجد أنّ أكثر من نصف المستجوبين توجهوا للتأكيد بأنّ استعمال التقنيات المتوفرة في المستشفى عند منحهم مسؤوليات أكبر يجعلهم يتكرون طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية.

ث. دور التمكين في مرحلة الإدخال المعرفي:

يؤكد 65% من المرضين من خلال الجدول رقم (17) -أنظر في الملاحق- على أنّ اطلاعهم على العمليات الجراحية التي جرت سابقا في المستشفى تساعدهم على تنمية معارفهم الشخصية وتطوير مهاراتهم واكتساب خبرة جديدة. من الجدول رقم (18) -أنظر في الملاحق-، نجد أنّ أكبر نسبة بينت أنّ عرض حالات مرضية باستعمال الأدوات التكنولوجية لا تمكنهم من فهم واستيعاب المعارف الموجودة فيها، وبالتالي فهي لا تساعد على تراكمها مع المعارف السابقة من أجل توليد معارف شخصية جديدة واكتساب خبرة جديدة.

أما في الجدول رقم (19) -أنظر في الملاحق-، نجد أنّ ما نسبته 65% من المرضين ينفون مساهمة التحفيز في زيادة خبراتهم أو مهاراتهم، في حين أكدت نسبة 35% أنّهم يكتسبون خبرات جديدة ويتعلمون مهارات جديدة عندما يتم تحفيزهم على استخدام وتطبيق المعدات الطبية المتطورة في العمل.

كما لاحظنا من الجدول رقم (20) -أنظر في الملاحق-، أنّ النسبة الأكبر من حجم العينة يُقرّون بأنّ مشاركتهم في العمل ضمن الفريق يضمن لهم أفضل استخدام للمعدات المتطورة ويكسبهم خبرة جديدة.

ويوضح الجدول رقم (21) -أنظر في الملاحق- أنّ النسبة الأكبر من الإجابات أكدت بأنّ استفادتهم من الوظائف والمسؤوليات الجديدة الممنوحة لهم من أجل تطبيق تقنيات عمل جديدة تجعلهم يكتسبون خبرة في هذا المجال ويتعلمون طريقة استعمال هذه التقنيات.

III.2- تفسير نتائج الدراسة:

نحاول في هذا العنصر تقديم تفسير للنتائج التي تم التوصل إليها من تحليل النتائج المتحصل عليها من أجوبة أفراد العينة.

أ. دور التمكين في مرحلة الشركة المعرفية:

إنّ توجه أغلب أفراد العينة إلى تأكيد الدور الفعال للعلاقات الجيدة بين الزملاء، يشير إلى أهمية عنصر الاتصال خاصة غير الرسمي كأحد محددات التمكين في زيادة التفاعل الاجتماعي والترابط الفكري مع إضفاء أجواء غير رسمية، هذه التفاعلات من شأنها أن تؤدي لزيادة فرص تبادل الخبرات والمعارف وفتح المجال لاستغلال فرص التعلم التي تظهر على شكل إشارات في المحيط، والتي بدورها تُمكن من زيادة مستوى المعارف الضمنية لدى العاملين. كما أوضح (Nonaka) أنّ ملاحظة الآخرين، التي يزيد نطاقها بزيادة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية، تُعتبر من أهم الطرق التي يستطيع من خلالها العاملون توليد معارف ضمنية جديدة⁴⁹. كما بين (Ballay) أنّ المعرفة الضمنية هي معرفة تنشأ اجتماعياً من خلال الخطأ وتصحيحه وأكثر من خلال التقليد للآخرين والذي لا يمكن أن يكون إلا عن طريق المرافقة المتواصلة للآخرين والعلاقات الودية القريبة والتي تُعتبر أكثر الأساليب فعالية لزيادة مستوى المعرفة الضمنية⁵⁰.

لم يحضى عنصر التدريب باهتمام كبير من طرف أفراد العينة، وقد لمسنا ذلك من تشتت إجاباتهم واختلاف أثر هذا العنصر على التوجهات الفكرية لهم، وتصورهم لقدرتهم على الاستفادة منه لتحسين مستوى إدراكهم. ويرجع السبب في ذلك، إلى تركيز أفكارهم على التدريب في صورته التقليدية مما يجعل من الصعب فهم منطق ارتباطه بالانشغالات الحديثة في إطار التمكين، وما يضمنه من اكتساب للمعرفة والمشاركة بها. فتعلم العاملين لمختلف المسؤوليات وأداء المهام يتم غالباً بطريقة أوتوماتيكية بفعل الزمن في إطار عملية مرحلية، لكن نقل ومشاركة ما تم تعلمه في المهام والمسؤوليات وكيفية تعلمهم له، يُعتبر عملية معقدة وصعبة. لأنّ كل ما يكتسبه العاملون من معارف عند أداء النشاط بمرور الزمن تدمج في قواعد المؤسسة "غير المكتوبة" أو تندرج في محتوى تفكير العامل. وبما أنّ مرحلة الشركة المعرفية تستدعي تحول المعارف الضمنية إلى ضمنية جديدة، فإنّها بهذا الشكل تعكس خصائص ما يكتسبه العاملون باطنياً بمرور الزمن والذي يصعب إدراجه ضمن برنامج تدريبي تقليدي. هذا ما يفسر بشكل كبير توجه إجابات أفراد العينة نحو تقليص دور التدريب في الشركة المعرفية، رغم أنّ المنطق الحديث للتدريب يؤكد بشكل كبير دوره الفعال في هذا المجال. وقد أكد (Dong) أنّ التدريب ليس مجرد تزويد العاملين بما يُمكنهم من أداء النشاط للوصول إلى الأداء المطلوب وإنّما يُعتبر أداة لتوسيع قنوات نقل وتحويل المعرفة فيما بين العاملين⁵¹.

وعلى عكس الاتصال فقد نفى أفراد العينة تأثير التحفيز على مرحلة الشركة المعرفية. فهي تتم بصورة عفوية دون معرفتهم بذلك، وهذا لا يحتاج لأن يتم منحهم مكافآت عن هذه العملية. إلا أنّ معظم الباحثين يثبتون عكس هذه الفكرة، فحسب (Osterloh and Frey)، يُعتبر التحفيز المعنوي أهم عامل يساعد على تبادل المعارف الضمنية بين فرق العمل، فهو يحرك رغبة داخلية لدى العامل للتواصل مع زملائه والتشارك معهم في معارفهم والتعلم منهم عن طريق ملاحظتهم وتقليد أساليب أدائهم للعمل⁵².

بينت أيضاً دراستنا التطبيقية تشتت إجابات أفراد العينة حول تأثير فرق العمل على مرحلة الشركة المعرفية. فقد توجه أغلبهم إلى تأكيد دور العمل ضمن فريق في قدرة العاملين على اكتساب معارف ضمنية جديدة من خلال الملاحظة، التقليد أو التعلم من الخبرات والتجارب. هذه النتيجة موافقة لأغلب الأبحاث والدراسات في هذا المجال والتي تثبت ضرورة العمل الجماعي ضمن فرق، والتي تعتبر من العوامل التي تساهم في اكتساب العاملين لمعارف ضمنية جديدة.

كما أكد أفراد العينة أيضاً الدور الفعال والمساهمة القوية للتمكين من خلال تفويض السلطة للعاملين. فكل العاملين لديهم الحق لامتلاك واستغلال المعرفة، نتيجة وجود مناخ تنظيمي يضمن إحساسهم بالعدالة والمسؤولية وتشجيعهم على التعاون وزيادة رغبتهم في العمل، ما يرفع الاستعداد النفسي لهم للتشارك في معارفهم الضمنية بعفوية، وهذا ما يؤدي إلى توليد معارف ضمنية جديدة لديهم.

ومما سبق يمكننا القول أنّ الاتصال خاصة غير الرسمي، العمل في فرق والتفويض هي أكثر متغيرات التمكين التي لها دور في مرحلة الشركة المعرفية. هذا لا يمكننا من التأكيد التام للفرضية الأولى، ولكن يمكننا إثبات أنّ للتمكين دور نسبي في تحسين مرحلة الشركة المعرفية.

ب. دور التمكين في مرحلة الإخراج المعرفي:

ركز أفراد العينة على دور الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي. فالتقاشات الحرة التي تحدث بين العاملين لها دور مؤثر في جعلهم يُظهرون معارفهم الضمنية. كما أنّ التواصل المستمر بينهم يزيد من التقارب والاحتكاك بينهم، وهذا ما يؤدي لطرحهم لعدة مواضيع تخص العمل بطريقة عفوية، تساهم في إثراء النقاش وطرح عدة أفكار تثار حولها تساؤلات مختلفة. هذه التساؤلات تحفزهم على البحث عن إجابات تساعد على فهم الفكرة وتوضيح معالمها. وقد أشار إلى ذلك حجازي، حيث أكد أنّ الأجواء غير الرسمية تشجع النقاش والحوار الحر وتجعل العاملين يتحدثون بعفوية أكثر ويطرحون أفكارهم دون خوف من أي إجراء قد يُتخذ ضدهم⁵³. وأكدت (Mercier) أنّ مدى قوة العلاقات والروابط بين العاملين له تأثير كبير في هذه المرحلة⁵⁴. ويضيف (Nonaka and Toyama) أنّ الحوار الذي يتم بين العاملين له دور كبير في تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يتم تشاركتها مع الآخرين⁵⁵.

أبرز أفراد العينة في هذه المرحلة أهمية التدريب لديهم لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة. فتشاركهم في الاهتمام ببعض الحالات المرضية ينمي تعاونهم على تقاسم المعارف والخبرات، وبذلك تعلم كيفية التعامل مع حالات مشابهة، كما يجعلهم ذلك يناقشون هذه الحالات جماعياً ويحاولون تحليلها للوصول إلى حلول مناسبة لها مستعملين في ذلك ما يمتلكونه من معارف ضمنية. فالتدريب الحديث لا يستدعي تعلم العاملين لمهارات محددة في خطة تدريبية محددة، وإنما يحفزهم على التفكير الجماعي والابتكار باقتراح أفكار جديدة وإعطاء اقتراحات إبداعية، يتم تسجيلها للمحافظة عليها وإضافتها إلى الرصيد المعرفي للمؤسسة ككل، وهذا ما لمسناه في إجابات أفراد العينة.

وأكد أفراد العينة على أهمية التحفيز في تشجيع التفكير الخلاق وتوليد الأفكار المبدعة وتطوير قدرات الابتكار والبحث عن الحلول. فتحفيز العامل من خلال مجموعة عوامل ومؤثرات تحقق رغباته واحتياجاته المعنوية والمادية له أثر كبير في ذلك. ويُعتبر الاعتراف بمهارات العاملين وتقدير مجهوداتهم الجماعية، من العوامل التي تخلق جو من الرضا، ما يشجعهم على الاستمرار في العمل ومحاولتهم الجادة لتطويره والإبداع فيه، باستخدام كل مهاراتهم واستغلال كل معارفهم الضمنية وخبراتهم. إنّ أهمية التحفيز المعنوي في مرحلة الإخراج المعرفي لا تنفي أهمية التحفيز المادي. فاستخدام نظام المكافأة له دور واضح في هذه المرحلة، فهذه المكافآت تُقدّم للعاملين نظير الأداء المتميز والمبتكر كأن يتوصلوا إلى طريقة جديدة للأداء توفر الوقت والجهد أو تبسيط إجراءات العمل واختصار خطواته. وهذا ما أكدته حجازي، حيث اعتبر إدخال أنظمة المكافآت في عملية تقييم مهارات ومعارف العاملين تشجعهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة⁵⁶.

وقد أكد أيضاً أفراد العينة دور العمل في فرق في هذه المرحلة، فحث المؤسسة العامل على التعاون في العمل والاندماج في فرق ومجموعات -باعتباره اجتماعي ويحتاج إلى البقاء في مجموعات والاحتكاك بالآخرين- يساهم بشكل كبير في تنمية روح المشاركة والتعاون وزيادة التفاعل بين أفراد المجموعة، ويعزز التقارب الاجتماعي بينهم بما يكفل تطور علاقاتهم وتحسينها ويقوي روابط الحبة بينهم. وهذا ما يزيد من تقبلهم لفكرة تبادل وتقاسم معارفهم، فيعملون بذلك على تحويل معارفهم الضمنية إلى صريحة يسهل نقلها والتشارك فيها بين كل العاملين في المؤسسة. كما أكد أفراد العينة على أهمية تفويض السلطة في إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة من خلال تفويض السلطة لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار مثلاً، وفي زيادة رغبتهم في العمل التعاوني والمشاركة لتحقيق وتطبيق هذه القرارات، ويجعلهم يستعملون ما يملكونه من خبرات، مهارات ومعارف ضمنية بشكل صريح.

ومما سبق يمكن القول أنّ كل عناصر التمكين لها دور مهم في مرحلة الإخراج المعرفي.

ت. دور التمكين في مرحلة المزج المعرفي: ركز أفراد العينة على أهمية الاتصال في تطوير المعارف الصريحة الموجودة في المؤسسة إلى معارف صريحة جديدة أكثر تعقيداً. فهذه المعارف يسهل الوصول إليها من طرف كل العاملين، لأنّها متوفرة في قواعد بيانات المؤسسة ومجسدة في نظم معلوماتها. ويلعب الاتصال في هذه المرحلة دور الناقل والناشر لها، وهذا ما أكدته (Nonaka and Konno)، حين اعتبر أنّ الاتصال عنصر مهم في توليد معارف صريحة جديدة أكثر تطوراً⁵⁷، فمثلاً من أجل مناقشة تصميم منتج معين، يقوم أعضاء المؤسسة بعقد اجتماعات، المناقشة من خلال المؤتمرات الالكترونية أو الدخول في نقاشات عبر الانترنت، وبهذه الطريقة يتم تسهيل تبادل المعرفة.

وبينت دراستنا التطبيقية أيضا أنّ أفراد العينة اعتبروا أنّ للتدريب دور أساسي في مرحلة المزج المعرفي. فالتدريب باستعمال تجهيزات متطورة وبرامج ونظم خبيرة، يسمح بدمج العاملين لهذه التكنولوجيا مع النصائح والإرشادات، وكذا الأفكار المقدمة من طرفهم أو حتى مع التكنولوجيا الجديدة، ليتم بذلك توليد معارف صريحة جديدة إما بدمج هذه المعارف ببعضها البعض، أو بتطوير طرق جديدة لربط معارف تم دمجها مع بعضها من قبل، لينتج عن ذلك ابتكار برامج جديدة أو نظم معلومات أكثر تطورا أو يتم تحسين قواعد البيانات وتطويرها. فالتدريب لا يجعل العامل يتعلم معارف ومهارات جديدة فقط، بل يساهم كذلك في تشجيعه على استثمار ما اكتسبه مع ما يتوفر لدى المؤسسة من وسائل وتكنولوجيا لابتكار وإبداع كل ما هو جديد وذو فائدة للمؤسسة.

في حين لم يحض التحفيز باهتمام أفراد العينة فيما يخص مرحلة المزج المعرفي. وبما أنّه يتم في هذه المرحلة توليد معارف صريحة جديدة من معارف صريحة أخرى موجودة من قبل في المؤسسة، فإنّ تحفيز العاملين لا يلعب دورا في استخدام المعارف التنظيمية باستمرار في العمل من أجل كسب معارف جديدة.

ومن أبرز عناصر التمكين نجد العمل في فرق الذي يشجع على التشارك ومنح الفرصة للعاملين لإثبات مهاراتهم وقدراتهم، من خلال تشجيع بعض الممارسات التي تنشر الثقة. وقد أكد أفراد العينة تأثير هذا العنصر على مرحلة المزج المعرفي من خلال دعم انتشار قيم التعاون والتنسيق الدائمين بين العاملين وتقليل من مظاهر احتكار المعارف وسوء استغلالها، وهذا ما يدعم الاستخدام المشترك والمتبادل للمعارف الصريحة في المؤسسة. فتبادل الأفكار بين العاملين ضمن الفريق وانتقالها بينهم، يؤدي إلى تجسيدها في شكل تعديلات.

ويُعتبر تفويض السلطة ذو دور مهم نسبيا في مرحلة المزج المعرفي. فشجيع العاملين والسماح لهم بأخذ المسؤولية يجعلهم يُحسنون طريقة أداء وظائفهم، كما أنّه من أجل تمكين العاملين يجب تزويدهم بكل المعلومات والمعارف وكذا الوسائل التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، وهذا ما يعني انتقال وتبادل المعارف الصريحة بينهم لاستخدامها في العمل، وبذلك يكون في استطاعتهم توليد معارف صريحة جديدة. فتمكين ذوي المهارات من خلال تفويض السلطة لهم يعني تحسين قدرات الفرد على صنع الخيارات وتحويلها إلى أفعال ونواتج، فهو يجعل العامل يطبق ما لديه من معرفة ومهارة بشكل جيد ويحفزه على المبادرة لتجسيد المعارف والأفكار الجديدة التي اكتسبها. ومما سبق يمكننا القول أنّ أكثر متغيرات التمكين التي لها دور في مرحلة المزج المعرفي نجد الاتصال، التدريب، العمل ضمن فرق وتفويض السلطة.

ث. دور التمكين في مرحلة الإدخال المعرفي:

إنّ توجه أفراد العينة لتأكيد دور الاطلاع على التجارب السابقة من خلال السرد والاستماع، يوضح أهمية الاتصال في مرحلة الإدخال المعرفي. فسرد هذه التجارب بالتفصيل تجعل العامل يتصور مراحل ومجريات وقوعها ويتخيل أنّه يؤديها فعلا، مما يجعله يفهم ويستوعب المعارف الموجودة فيها لتصبح ضمنية في عقله. ويدعم فتح قنوات الاتصال في المؤسسة انتقال وتبادل المعارف بين العاملين وبالتالي استخدامها، مما يُكسبهم بذلك خبرات جديدة.

في حين أوضحت دراستنا التطبيقية توجه متناقض لأفراد العينة حول متغيرة التدريب، فقد كانت إجاباتهم غير مركزة، مما يجعل التدريب في نظرهم غير مفهوم وهذا ما يثبتته ما أكدناه سابقا. وقد توصلنا إلى أنّ أفراد العينة لديهم تصور تقليدي ولا يفهمون التدريب بمفهومه الحديث مثل دراسة الحالة، المحاكاة وغيرها. إلا أنّنا نجد دراسات سابقة تؤكد العكس، فقد وضع (Nonaka and Toyama) أنّ عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معارف ضمنية يحدث عند استيعاب العاملين لهذه المعارف الصريحة، ويتم ذلك بتطبيق واستعمال هذه المعارف من خلال البرامج التدريبية، كما يتم من خلال المحاكاة والتجريب، حيث يقوم المتدربون بتجريب وتطبيق هذه المعارف في أرض الواقع⁵⁸، وبالتالي يستوعبونها ليتم بذلك إثراء قاعدة معارفهم الضمنية. كما يُعتبر التعلم من العمل أحسن طريقة لاختبار، تعديل وتجسيد المعرفة الصريحة في شكل معرفة ضمنية. وبالتالي فهذا التصور لم يكن متوافقا نسبيا مع ما أيده أفراد العينة. ما يجعلنا نعتبر أنّ التدريب ليس له إلا دور نسبي على مرحلة الإدخال المعرفي.

توجه أفراد العينة إلى نفي دور نظام التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي. وقد يعود السبب إلى عدم رضاهم على نظام التحفيز في المؤسسة أو أنهم يطمحون إلى تحسينه حتى يتلاءم مع احتياجاتهم ويحقق رغباتهم. فتنطبق عليهم المتكرر للوسائل التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة يكون بشكل إجباري، كما أنّ استخدامهم للمعارف الصريحة لا يتم بفعل جبههم ورغبتهم في القيام بذلك بل يُعتبر أمر ضروري لا بد منه.

في المقابل فقد أكد أفراد العينة مساهمة العمل ضمن فريق في مرحلة الإدخال المعرفي. فخلق المؤسسة لمناخ ينظم طرق العمل ويوحد سلوك العاملين بنشر قيم التعاون، يعمل على تشجيع التشارك في العمل، وبالتالي تشجيع الاستعمال الجماعي للمعارف الصريحة وتطبيقها بصفة مستمرة في العمل دون وجود أي احتكاكات أو تفضيلات بين العاملين. كما أنّ الاستخدام المتكرر لهذه المعارف يجعلها مستوعبة لديهم. وبالتالي تصبح عبارة عن مفاهيم ضمنية خبرات شخصية متراكمة لديهم. فالانفتاح، التجريب، المخاطرة، التسامح مع الأخطاء والتعاون وغيرها من المعايير التي تعزز وتشجع استعمال العاملين للمعارف الصريحة وتطبيقها بحرية وبصفة متواصلة فتُفهم وتُستوعب بشكل كبير، ويتم بذلك تحويلها إلى معارف ضمنية لدى العاملين واكتسابهم لخبرات جديدة.

يعمل تفويض السلطة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الصلاحيات في العمل، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وحصولهم على كل المعلومات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم الجديدة. هذا ما يجعل العامل يستخدم كل ما وفرته المؤسسة من تقنيات وبرامج تكنولوجية وغيرها حتى يؤدي عمله بشكل جيد، ويثبت كفاءته وأحقيقته بمسؤولياته الجديدة، وبذلك يكتسب خبرات متنوعة ويحصل على معارف ضمنية جديدة تضاف إلى قاعدة معارفه الضمنية. وفي هذا الإطار أكدت مسعود ذلك، حيث اعتبرت أنّ تفويض السلطة للعاملين يزيد من مهاراتهم ويضيف لمعارفهم الضمنية معارف جديدة⁵⁹.

ومما سبق نقول أنّ الاتصال، العمل ضمن فريق وتفويض السلطة هي أكثر متغيرات التمكين التي لها دور في مرحلة الإدخال المعرفي.

IV- الخلاصة:

حتى يتسنى للمؤسسة إرساء مبادئ تنمية المعرفة، يجب أن تشجع قيادتها العاملين على التشارك في المعارف وتبادلها، من خلال بناء شبكة اتصالات مرنة ومتنوعة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة والتحكم في كيفية الحصول عليها وتخزينها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، كما تُمكن أيضا من تحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لتنمية المعرفة بصورة فعالة. وهذا ما يجعل المؤسسة تعمل على فتح سبل الحوار والنقاش والتعاون للاستفادة من أكثر العاملين وأحدثهم خبرة فيها، كما أنّه من الضروري أن توفر المؤسسة لأصحاب المعرفة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، وتشجيعهم على العمل ضمن فرق والمشاركة في التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها وتفويضهم السلطة من أجل إعطائهم الثقة بالنفس.

– النتائج: توصلنا من خلال هذا البحث إلى النتائج التالية:

- يلعب التمكين دورا مهما نسبيا في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي، العمل ضمن فريق وتفويض السلطة؛
- يلعب التمكين دورا مهما في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال جميع محدداته؛
- يلعب التمكين دورا مهما نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التدريب، العمل ضمن فريق وتفويض السلطة؛
- يلعب التمكين دورا مهما نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال كل من الاتصال، العمل ضمن فريق وتفويض السلطة.

– التوصيات:

استنادا إلى نتائج هذا البحث، فقد تم وضع بعض المقترحات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسات الجزائرية رفع درجة اهتمامها بالعامل واعتباره أهم مورد ومنتج للمعارف، حتى تتمكن من استغلال معارفه في تحقيق ميزة تنافسية. وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي:

- تعاني المستشفى من نقص الوعي والاهتمام بالتدريب الحديث مثل أسلوب المحاكاة، دراسة الحالة وتمثيل الأدوار، ما يتطلب من المسؤولين تبني هذا الجانب والقيام بعدة إجراءات لتحسين هذه النظرة وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في هذا التوجه الجديد للتدريب، حتى تتمكن المستشفى من الاستفادة أكثر من معارف العاملين لزيادة جودة خدماتها؛
 - تحسين مستوى نظام التحفيز وتنوعه بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل يُمكن من إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم. إضافة إلى تحديد أهداف هذا النظام بدقة حتى يتم من خلاله توجيه مسار العمل لانتهاج أسلوب العمل الجماعي والتعاون، وذلك بهدف الاستفادة من الطاقات الكامنة لديهم؛
 - تدعيم العمل في المستشفى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمناسبة لتعزيز الاتصال بما يُمكن من ضمان تطبيق ناجح لإدارة المعرفة فيها؛
 - العمل على بناء ثقافة تشجع التعلم من الآخرين ومع الآخرين وتدعم ضرورة وأهمية التقليد لتطوير مهارات العاملين وتنمية معارفهم.
- حدود وأفاق البحث:**

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج المتوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة خاصة في طبيعة نشاطها يكون عائقاً أمام تعميم نتائج الدراسة. إضافة إلى عدم القدرة للتطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلاً). كما أنّ عملية تنمية المعرفة تم تحديدها وفقاً لنموذج (Nonaka and Takeuchi)، ومن الممكن أن تكون هناك مراحل أخرى لتنمية المعرفة.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة استراتيجية التمكين بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على تنمية المعرفة باعتماد نماذج جديدة، وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات. كما يمكن دراسة إمكانية الانتقال من استراتيجية التمكين لاستراتيجية التمكن ودراسة مدى مساهمتها في تنمية المعارف وتحسين أداء المؤسسات أو في تحقيق الابداع والابتكار، إضافة إلى دراسة مدى تأثير إرساء البراعة التنظيمية (*Organizational ambidexterity*) في المؤسسات الجزائرية على تحقيق مستويات عالية من الابداع التنظيمي.

- ملاحق:

الجدول رقم (1): صدق الاتساق الداخلي

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
التمكين ومرحلة الأشركة المعرفة	1	,970**
	2	,968**
	3	,769**
	4	,559**
	5	,881**
التمكين ومرحلة الإخراج المعرفة	1	,916**
	2	,904**
	3	,927**

0,960**	4	
,951**	5	
,870**	1	التمكين ومرحلة المزج المعرفي
,930**	2	
,347**	3	
,923**	4	
,941**	5	
,885**	1	التمكين ومرحلة الإدخال المعرفي
,937**	2	
,652**	3	
,941**	4	
,937**	5	

**دالة عند مستوى 0.01 المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS V24

الجدول رقم (2): دور الاتصال في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	زيادة فرصة حصولك على معلومات تفيدك في العمل	تعلم ممارسات جديدة من ملاحظة أدائهم لوظائفهم	الاستفادة من المنافسة الإيجابية معهم لتطوير عملك
الصدقة والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل تجعلك على اتصال مستمر معهم، وهذا يساعدك على	التكرار	23	16	21
	النسبة %	38.33%	26.67%	35%

المصدر : من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 3: دور التدريب في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	ملاحظة طريقة عمل زملائك	التنافس للتعلم من التدريب قبل غيرك	التعلم من أخطائك وأخطائهم
تدريبك المستمر مع زملائك أثناء العمل يجعلك تنمي معارفك الشخصية بـ	التكرار	20	23	17
	النسبة %	33.33%	38.33%	28.34%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24).

الجدول 4: دور التحفيز في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تقدم بعض الحوافز يجعلك تطور معارفك الشخصية	التكرار	17	43
	النسبة %	28.33%	71.67%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 5: دور فرق العمل في مرحلة الأشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
-------------	-----------------	-----	----

7	53	التكرار	عملك مع زملائك في مجموعات يجعلك تتعلم مهارات جديدة منهم
16.67%	%88.33	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 6: دور تفويض السلطة في مرحلة الشركة المعرفية

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
ثقة رئيسك فيك تجعله يفوض لك بعض صلاحياته، فتكتسب خبرات جديدة	التكرار	39	21
	النسبة %	%65	%35

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 7: دور الاتصال في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	تقدم اقتراحاتك بحرية	التفكير الجماعي والمساهمة في البحث عن الأفكار المبدعة
الحوار والنقاشات التي تحدث بينك وبين زملائك تساعدك على	التكرار	36	24
	النسبة %	%60	%40

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 8: دور التدريب في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تدريب باستمرار على دراسة وتحليل حالات مرضية مع زملائك يجعلك تبتكر حلول جديدة من خلال تعلمك كيفية التعامل مع حالات مشابهة	التكرار	45	15
	النسبة %	%75	%25

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 9: دور التحفيز في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	يجعلك تحاول إيجاد حلول جديدة وطرق متطورة	لا يؤثر ذلك على طريقة عملك
احساسك بأن مجهوداتك يُعترف بها، و مكافأتك عن أدائك الجيد للعمل	التكرار	44	16
	النسبة %	%73.33	%26.67

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 10: دور فرق العمل في مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
عملك في فرق يجعلك تصرح لهم بما تعرفه حول طرق العمل	التكرار	40	20
	النسبة %	66.67 %	%33.33

المصدر:

بناء على مخرجات

الجدول 11: دور

من إعداد الباحثين

(SPSS V 24)

تفويض السلطة في

مرحلة الإخراج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
الصلاحيات المفوضة لك من رئيسك تجعلك تستخدم معرفتك الشخصية لأداء عملك	التكرار	38	22
	النسبة %	63.33%	36.67%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 12: دور الاتصال في مرحلة المزج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
النقاشات الجماعية وتبادل الآراء أثناء الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية تجعلك تطور أفكارك وتساهم في حل مشاكل العمل	التكرار	44	16
	النسبة %	73.33%	26.67%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 13: دور التدريب في مرحلة المزج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	تتلم معهم كيفية استخدامها وتساهم في طرح أفكار جديدة لتطوير طرق استعمالها	لا تستفيد من ذلك
عند تدريبك مع زملائك على استخدام برامج ومعدات تكنولوجيا حديثة لأداء مهامك الجديدة	التكرار	34	26
	النسبة %	56.67%	43.33%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 14: دور التحفيز في مرحلة المزج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تحفيزك على استغلال التكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة يجعلك تطور جودة خدماتك الصحية	التكرار	4	56
	النسبة %	6.67%	93.33%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 15: دور فرق العمل في مرحلة المزج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تشاركك مع فريق عملك في استخدام ما يتوفر من تقنيات وتكنولوجيا يجعلك تبتكر طرق جديدة لتقديم الخدمات الصحية	التكرار	41	19
	النسبة %	68.33%	31.67%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 16: دور تفويض السلطة في مرحلة المزج المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
عندما منحك مسؤوليات جديدة تستعمل ما يتوفر من تقنيات لتطوير أساليب أداء العمل	التكرار	35	25
	النسبة %	58.33 %	41.67 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 17: دور الاتصال في مرحلة الإدخال المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	تمكن من استغلال هذه التجارب السابقة لاكتساب خبرة جديدة	لا تستفيد من ذلك
عند إطلاعك على العمليات الجراحية التي جرت سابقا في المستشفى	التكرار	39	21
	النسبة %	65 %	35 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 18: دور التدريب في مرحلة الإدخال المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تدربك على تحليل ودراسة حالات مرضية عُرضت عليك وفق تكنولوجيا جديدة يساعدك على استيعاب المعارف الموجودة فيها وتوليد معارف شخصية جديدة	التكرار	14	46
	النسبة %	23.33 %	76.67 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 19: دور التحفيز في مرحلة الإدخال المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
تحفيزك لتطبيق واستخدام المعدات الطبية المتوفرة في العمل يجعلك تكتسب خبرات جديدة	التكرار	21	39
	النسبة %	35 %	65 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 20: دور فرق العمل في مرحلة الإدخال المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	نعم	لا
عملك ضمن فريق يُحسن استعمال التكنولوجيا الجديدة في العمل بمنحك فرصة اكتساب خبرات جديدة في هذا المجال	التكرار	45	15
	النسبة %	75 %	25 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الجدول 21: دور تفويض السلطة في مرحلة الإدخال المعرفي

اسم العبارة	التكرار والنسبة	يساعدك على فهم مبدأ عملها واكتساب خبرات جديدة	لا يساعدك في شيء
تطبيقك للتقنيات الجديدة في العمل عندما يفوض لك رئيسك بعضا من مهامه	التكرار	46	14
	النسبة %	76.67 %	23.33 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات (SPSS V 24)

الإحالات والمراجع

- ¹ Javier Cárcel-Carrasco., José-Antonio Cárcel-Carrasco and Elisa Peñalvo-López. (2020), **Factors in the Relationship between Maintenance Engineering and Knowledge Management**, applied sciences, 10 (2810), p 2.
- ² *Ibid.*, p 2.
- ³ Aderonke Olaitan Adesina and Dennis Ocholla. (2019), **The SECI Model in Knowledge Management Practices**, Mousaion: South African Journal of Information Studies, 37 (3), p 2.
- ⁴ Maria Luisa Farnese., Barbara Barbieri., Antonio Chirumbolo and Gerardo Patriotta. (2019), **Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization**, Frontiers in Psychology, 10, p 2.
- ⁵ Nadja Drexel. (2014), **Knowledge Creation in New Ventures Based on the SECI Model: Similarities and Differences Between Japan, South Korea, and Austria**, Vienna Journal of East Asian Studies, p 5.
- ⁶ سعد غالب ياسين، (2007)، **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**، الطبعة الأولى، دار المناهج للطبع والتوزيع، عمان، الأردن، ص 96.
- ⁷ هيثم علي حجازي، (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 83.
- ⁸ عبد الرحمن توفيق، (2007)، **الإدارة بالمعرفة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بمكة، القاهرة، مصر، ص 128.
- ⁹ Nonaka I., and Konno N. (1998), **The Concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation**, *California Management Review*, 40(3), p 43.
- ¹⁰ *Ibid.*, p 44.
- ¹¹ Mercier D. (2007), **Le transfert informel des connaissances tacites chez les gestionnaires municipaux en situation de coordination**, Thèse doctorat en sciences de l'information, Université de Montréal, Canada, p 31.
- ¹² *Ibid*, p 31.
- ¹³ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- ¹⁴ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44-45.
- ¹⁵ سلطان كرملي، (2005)، **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، ترجمة هيثم علي حجازي، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 77.
- ¹⁶ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 97.
- ¹⁷ محمد عواد الزيدات، (2008)، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، ص 98.
- ¹⁸ Michigan, F., & Czuba E.C. (2004), **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, pp.3-4.
- ¹⁹ Potterfield, T. A. (1999), **The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace**. Westport, Connecticut: Quorum Books, p 118.
- ²⁰ Brown, D.R., & Harvery, D. (2006), **An External Approach to organizational behavior**, new jersey, prentice Hall, p 241.
- ²¹ Jhon.R. Shermerhorn, (2011), **Exploring Management**, Jhon wiley & Sons, Third Edition, United States of America, p 197.
- ²² David L.Goetsh& Stanly B.Davis, (2010), **Qaulity Management For Organizational Exellence: Introduction to Total Quality**, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersy, p 160.
- ²³ Alleah M.Crawford, (2008), **Empowerment and Organizational Climate: An Investigation of Mediating Effects on the Core-self Evaluation, Job satisfaction, and Organizational Commitement Relationship**, a dissertation for obtention the degree of Doctor philosophy, faculty of Auburn, Alabama, p34.
- ²⁴ Spreitzer, G.M. (1996), **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, Academy of Management Journal, 39(2),p504.
- ²⁵ Cook, c.w. v.& Humsaker, s.p.l, (2001), **Management and organizational behavior**, New york, Mc grow –Hill, p 258.
- ²⁶ Newstrom, John W. &Keith Davis, (1998), **Organizational Behavior: Human Behavior at work**, New Delhi, Tata McGraw – Hill, p 236.
- ²⁷ Robbins, S. p. (1993), **Organizational Behavior: concepts controversies and applications**, 6th edition, prentice-Hall INC, Engllwood, chiffs,N.J, USA, p 682.
- ²⁸ سامح محمد، (2008)، **نظريات التحفيز 3**، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، ص 16.
- ²⁹ مظهر بن عبد المحسن الجميلي، (2008)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 54.
- ³⁰ Spreitzer, G.M., op. cit., p 483.
- ³¹ Suminen, T. (2005), **Work empowerment as experienced by head nurses**, *Journal of Nursing Management*, 13, pp 147-153.
- ³² Lashley, C. (1997), **Empowering Service Excellence: beyond the quick fix**, London, Cassell, p 62.

- ³³ عبد الستار سالم عوض، (2018)، *العلاقة والاثّر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك*، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 117، الجامعة المستنصرية، ص 143.
- ³⁴ سلمي جمال، (2002)، *تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة*، الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 21-22 ماي، ص 4-5.
- ³⁵ Branch K.M. (2002), **Participative management and employee and stakeholder involvement, Management Benchmark Study**, Office of Science, Department of Energy, Air University, p 8.
- ³⁶ موسى توفيق المدهون، (1999)، *نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة*، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص 80.
- ³⁷ Branch K.M., op. cit., p 9.
- ³⁸ Torrington, D., Hall, L & Taylor, S (2005), **Human Resource Management**, 6th Ed, Prentice Hall, p 231.
- ³⁹ Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), **The Empowerment Effort That Came Undone**, *Harvard Business Review*, 73(1), p 30.
- ⁴⁰ جواد محسن راضي، (2010)، *التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين: دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، ص 63.
- ⁴¹ Branch K.M., op. cit., p 7.
- ⁴² مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.
- ⁴³ Nonaka I. (1994), **A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation**, *Organization Science*, 5(1), p 19.
- ⁴⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- ⁴⁵ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- ⁴⁶ Mercier D., op. cit., p 31.
- ⁴⁷ محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 98.
- ⁴⁸ بن ساهل وسيلة، (2010)، *دراسة المنهج: التحليل المفهومي*، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، ص 6.
- ⁴⁹ Nonaka I., op. cit., p 19.
- ⁵⁰ Ballay J.F. (2010), **Paradoxes de la transmission et de l'apprentissage dans un monde radicalement incertain**, *Télescope*, 16(1), p 10.
- ⁵¹ Dong S. (2008), **The Tacit Knowledge Transfer of Transnational Corporation**, *International Journal of Business and Management*, 3(6), p 149.
- ⁵² Osterloh M., & Frey B. S. (2000), **Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form**, *Organization Science*, 11(5), p 19.
- ⁵³ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- ⁵⁴ Mercier D., op. cit., p 38.
- ⁵⁵ Nonaka I., and Toyama R. (2003), **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process**, *Knowledge Management Research & Practice*, Palgrave journal, p 5.
- ⁵⁶ هشام علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 89.
- ⁵⁷ Nonaka I., and Konno N., op. cit., p 44-45.
- ⁵⁸ Nonaka I., and Toyama R., op. cit., p 5.
- ⁵⁹ أماني مسعود، (2006)، *التمكين، سلسلة مفاهيم: الأسس العلمية للمعرفة*، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية، العدد 22، السنة الثانية، مصر، ص 32.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

طباخي سناء، عيشوش عواطف (2021)، *التمكين جسر الوصول لتنمية معارف العاملين*، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 213-233.

مدخل قيادة التغيير ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: مقاربة نظرية

Introduction to change leadership and its role in improving institutional performance: A theoretical approach

جيلالي بهاز^{1*}، عبد اللطيف صيتي²، محمد عجيلة³

¹ جامعة غرداية، (الجزائر)، مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)

³ جامعة غرداية، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تدريب الكفاءات في تحسين مستوى المهارات التسويقية. ومن خلال هذا البحث تمت معالجة إشكالية تدريب الكفاءات التسويقية في المؤسسات الخدمية، حيث قمنا بتوضيح الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه العنصر البشري في المؤسسة الخدمية. طبيعة البحث تطلبت استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وذلك من خلال دراسة عينة من 137 مفردة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس. حيث توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها أن يوجد مستوى عالي من المهارات التسويقية؛ وهناك تأثير ايجابي دال إحصائيا لتدريب الكفاءات التسويقية في تحسين مستوى مهاراتها.

الكلمات المفتاح: تدريب؛ كفاءات تسويقية؛ معرفة تسويقية؛ قدرة تسويقية؛ مهارة تسويقية.

تصنيف JEL: M12، M39.

Abstract:

This study aims to define the effect of competency training in improving the level of marketing skills. Through this research, the problem of training marketing competencies in service institutions was addressed, where we clarified the effective role that the human element can play in the service establishment. The nature of the research required the use of a descriptive analytical method. By studying a sample of 137 individual workers from the Algeria Mobile Telecommunications Corporation - Mobilis. The study reached a number of results, the most important of which is that there is a high level of marketing skills; and there is a positive statistically significant effect of training marketing competencies in improving the level of their skills.

Keywords: Training; Marketing Competencies; Marketing Knowledge; Marketing Capacity; Marketing Skills.

Jel Classification Codes : M12, M39.

I- تمهيد:

إن نخوض المنظمات ونموها وتحقيقها لأهدافها مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن مع بيئتها المتغيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال وجود قيادة إدارية قادرة على إدراك الحاجة للتغيير، وتصور احتمالات المستقبل، ووسائل مواجهتها، والعمل على قيادة التغيير بنجاح. حيث أصبح التغيير جزءاً من حياة المنظمات، وضرورة حتمية في ظل سيادة عدم الاستقرار.¹

ويعد مدخل قيادة التغيير من المداخل الإدارية الحديثة التي تسعى للرقى بالمؤسسات وكذا في تحسين أدائها، وذلك باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات من وضعية تقليدية إلى وضعية أكثر حداثة، والتعايش الفاعل مع البيئة الداخلية الخارجية، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباتها، وتقنياتها، وتحدياتها، وتطوراتها المتسارعة، والتي انعكست بشكل ملحوظ على النظام العام للمؤسسات، مما استدعى ضرورة إصلاحه وتطويره، وبهذا الإصلاح والتطوير يتطلب إعداد كوادر إدارية قادرة على التجديد والتطوير ومن بعض هؤلاء القيادات الإدارية، فالיום أصبح للقائد دورا هاما في تحسين العملية الإدارية، الأمر الذي يفرض ضرورة امتلاكه لمهارات القيادة التغييرية واستخدام الأساليب والمداخل القيادية المعاصرة التي تساعد على إحداث التغيير ومن بين هذه المداخل مدخل قيادة التغيير.²

- إشكالية البحث:

تأسس على كل ما سبق ذكره تأتي هذه الورقة البحثية في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية: **كيف تساهم قيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي بالنسبة للمنظمات؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل يجب تجزئة التساؤل الرئيسي إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم قيادة التغيير؟ وفيما تتمثل أبعاده؟

- ما المقصود بالأداء المؤسسي؟ وفيما تتمثل أهم مستوياته؟

- فرضيات الدراسة:

- قيادة التغيير تعبر عن الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير في المؤسسة.

- يمكن اعتبار الأداء منظومة متكاملة لأعمال المنظمة تتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية

- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- الحدأة النسبية لموضوعي قيادة التغيير وإدارة الأداء المؤسسي بالنسبة للمنظمات؛
- من خلال اتباعها المنهج العلمي الذي يثري المعرفة العلمية في مجال قيادة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي؛
- ما تقدمه هذه الدراسة من مساهمة نظرية فكرية مفاهيمية بخصوص موضوع قيادة التغيير وعلاقة الأداء المؤسسي.

- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم قيادة التغيير والأداء المؤسسي؛

- إبراز الدور الذي تلعبه قيادة التغيير في تحسين وتطوير الأداء بالنسبة للمنظمات؛

- التحسيس بأهمية تبني مفهوم قيادة التغيير في المنظمات؛

- لفت انتباه الباحثين والمتخصصين لأهمية الموضوع بغية الاجتهاد وإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية فيه.

- تقسيمات الدراسة:

بغية الإجابة على مشكلة الدراسة شملت هذه الورقة البحثية المحاور الأساسية التي جاءت كما يلي:

- المحور الأول: أساسيات حول قيادة التغيير؛
- المحور الثاني: أساسيات حول الأداء المؤسسي؛
- المحور الثالث: الآليات المقترحة لتفعيل مدخل قيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي.

- منهج الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لقد اعتمدنا في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع القائمة على جمع وتلخيص وتحليل مجموعة من البيانات والحقائق المرتبطة بموضوع قيادة التغيير ومدى إسهامه في تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات. أما فيما يخص مصادر الحصول على المعلومات فقد تم الاعتماد بشكل أساسي على البحوث والدراسات السابقة من كتب ومؤلفات، مذكرات ورسائل جامعية، ملتقيات ومؤتمرات، مجلات ودوريات.

- الدراسات السابقة:

- دراسة عائشة صفراني وعائشة بوقليمينة (2017): واقع ممارسة قيادة التغيير في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة غرداية نموذجاً، مداخل مبدئية في الملتقى الدولي الثالث حول: أساليب تفعيل قيادة الابتكار والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة-الواقع والتحديات-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية قيادة التغيير في منظماتنا اليوم ومنظمات التعليم العالي بشكل خاص، والتعرف على واقع ممارسات قيادة التغيير في جامعة غرداية من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واختبار فرضيات الدراسة تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، وفي الأخير تم التوصل إلى: عدم وجود ممارسة لقيادة التغيير في جامعة غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة، عدم وجود رؤية مشتركة بين الأساتذة بجامعة غرداية، عدم وجود ثقة متبادلة من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تركيز القائد على أبعاد قيادة التغيير وليس على المهام الإدارية، العمل على تطوير عمل الفريق هيئة التدريس وفق أهداف مشتركة.

- دراسة ربي تيسير التميمي (2013): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين الإداريين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (333)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مجالات التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية هو مجال المهارات القيادية الذاتية، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة متوسطة بين المهارات القيادية وإدارة التغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على بناء معايير واضحة تتفق عليها الجامعات في اختيار القيادة من خلال تحديد نموذج للمهارات القيادية التي من الضروري أن يتصف بها القائد في الجامعة.

- دراسة محمد زرقون (2011): دور القيادة في إدارة التغيير لتعزيز الريادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد 11.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية في إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس قسمت الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية هي: أهمية التغيير ومجالاته، دور القيادة في إدارة التغيير، عناصر قيادة التغيير، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج والتوصيات التالية: توفير الفاعلية للإدارة لتمكينها من تحقيق أهدافها وأن التغيير والتطوير ضرورة بالنسبة لأغلب المؤسسات،

على قائد التغيير ما يلي: تزويد رؤوسيه بالمعلومات الضرورية عن التغيير، وخلق الجو المناسب لإحداثه، ضرورة تمتع القائد بصفات تساعد على تحقيق المهمة وتحقيق ذاته وذات الآخرين.

دراسة (KOTTEER, 2008): Change Managent Organizational And Process, Plans, Managent And Business development tips, Business balls Websie, USA.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة التغيير ومتطلباته داخل مؤسسات التعليم، وتوصلت إلى أنه لكي يتم تفعيل إدارة التغيير لا بد من حدوث التغيير التنظيمي وهو يعني التخطيط والتنفيذ للقضاء على كل أشكال مقاومة الأفراد العاملين لهذا التغيير أو التصدي له، واستخدام نظم الاتصالات المفتوحة والقائمة على المقابلة وجها لوجه أو بكتابة الملاحظات الورقية أو باستخدام الإيميل، والحرية والمشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية واعتبار ذلك نوع من أنواع التغيير التنظيمي، واعتماد إدارة التغيير على العمل أو الفعل، وتحقيق الأهداف والعمليات والعمل في إطار فريق أو مجموعة.

II- أساسيات حول قيادة التغيير:

تعتبر قيادة التغيير من أهم العلامات المميزة للمنظمات الناجحة في الوقت الحالي، والتي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري الحديث، فضرورة الاهتمام بمثل هذا النوع من القيادات التي تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات والتميز في الأداء في أي منظمة، كما تساعد في توليد الأفكار الجديدة للتعامل مع التغيير والتطوير وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمواكبة المتغيرات المتلاحقة.

II. 1- مفهوم التغيير:

أولاً: التغيير: هو "الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق"³.

وهو علمية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة⁴.

- لماذا التغيير؟

تتعدد العوامل والمتغيرات الدافعة للتغيير التنظيمي كمدا تتداخل القوى الفاعلة في إحداثه والتي يكون التغيير استجابة لواحد منها أو جميعها معاً.

II. 2- معادلة التغيير:

قدم (Green, 2007) معادلة تعكس عملية التغيير يمكن استخدامها لدفع وإحداث التغيير بحيث تكون النتيجة أعلى من تكاليف ومقاومة التغيير⁵. وهي تظهر في الشكل رقم 02.

إن الافتراض الأساسي في هذه المعادلة أن العوامل الموجودة داخل المربعات الخمس الأولى يجب أن تكون أكبر من مقاومة التغيير أو تكلفتها المادية والمعنوية حتى تتقدم عملية التغيير. أما إشارة الضرب فتشير إلى أن عدم وجود أي من هذه العوامل (كأن تكون قيمة أحدها مساوية للصفر)، فإن جهود التغيير سوف تتداعى لأن ناتج المعادلة سيكون الصفر أيضاً. كذلك إذا كان أحد هذه العوامل موجوداً بصورة ضعيفة مثل عدم الرضا الضعيف عن الوضع الحالي أو عدم وضوح الرؤيا المشتركة فإن علمية التغيير لن تتقدم.

II. 3- علاقة القيادة الإدارية بالتغيير:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير⁶.

من هنا فإن على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها أن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد من خلال إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير.

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

2- مداخل وأساليب تحقيقه.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يركز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

II. 4- مفهوم قيادة التغيير:

لا شك أن عملية التغيير كواحدة من أصعب العمليات التي تتم داخل أي منظمة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة، تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح.

وتستدعي الحاجة للتغيير في منظماتنا الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية، وخيال يمكنهم من تخيل ما ستؤول إليه الأوضاع بعد إجراء عملية التغيير.⁷

وعلى ذلك تعرف قيادة التغيير بأنها "الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة"⁸.

ويعرفها عبد الغفار بأنها "عملية منظمة لتخطيط وتنظيم وتوجيه التغيير في المؤسسات التربوية، وإيجاد علاقات متوازنة بينها وبين البيئة المحلية، وما يكتنفها من متغيرات ومستجدات، وذلك لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة من أجل التطوير"⁹.

- الفرق بين إدارة التغيير وقيادة التغيير:

يمكن توضيح بين إدارة التغيير وقيادة التغيير من خلال توضيح الفارق بين المدير والقائد على الرغم من التداخل بينهما من الناحية التطبيقية واتخاذ القرارات، فالمدير هو الشخص الذي يعمل على أداء الواجبات التي كُلف بها مستعماً السلطات المقررة له، أما القيادة فإنها تتطلب إلى جانب ذلك كله قدرة على التأثير في الآخرين لكسب تعاونهم، ويقصد بذلك أن السلطات لا تستعمل بل تستمد من الأفراد العاملين مع القائد وإيمانهم بتحقيق الأهداف. ويستخدم مصطلح إدارة التغيير لوصف عملية تنفيذ التغيير¹⁰.

II. 5- أهمية قيادة التغيير:

أجمعت الكثير من الدراسات ومنها دراسة ألهم (2014) والعطيات (2006)، والعيني (2009)، وميات (Myatt, 2012) على أهمية وجود قيادة واعية ومؤثرة لإحداث التغيير، وقادرة على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التحديات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية.

يؤكد العطيات على أن قيادة التغيير وتحدياته العصرية هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر، وأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الفئة الأكثر قدرة على إحداث التغييرات المطلوبة.¹¹

انطلاقاً من أن الإدارة في جوهرها عملية قيادية؛ فإنه يجب أن يتطور دور مدير المؤسسة ليصبح قائداً فاعلاً يتلمس دواعي التغيير، ويدعوا إليه، ويعمل على تطبيقه بصورة تشاركية في بيئة إبداعية محفزة.

II. 6- أبعاد قيادة التغيير:

يمكن توضيح أهم الأبعاد الرئيسة لقيادة التغيير فيما يلي¹²:

- تطوير رؤية عامة مشتركة لمنظمة.
- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها.
- بناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.
- نمذجة السلوك/ تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل القائد.
- مراعاة الحاجات الفردية لمعاملين والعمل على تلبيتها.
- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية لمعاملين.
- توقع مستويات أداء عليا من العاملين.
- هيكلية التغيير وترسيخه في ثقافة المؤسسة.

II. 7- الأدوات والأساليب المدعمة لقيادة التغيير:

تتعدد الأدوات والأساليب لقيادة التغيير والتي يمكن استخدامها لتحسين الأداء المؤسسي، كما يلي:

- العصف الذهني - استمطار الأفكار.
- أداة المراجعة.
- أداة تحميل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (تحليل سوات).
- أداة تحديد العوامل المعيقة والعوامل المساعدة.
- أداة "هذا ما نقوم به فعلاً ولكن بإمكاننا أن...."
- مصفوفة الأولويات.
- أداة تكوين الرؤية.
- أداة التخطيط بأسلوب المسارات المستقيمة.
- الاستقصاء الإيجابي.
- أداة الأثر.

III- أساسيات حول لأداء المؤسسي:

نتيجة التطور الكبير الذي تشهده المنظمات الآن، توجهت المؤسسات إلى العمل بشكل مؤسسي والتركيز على التعامل مع الأعمال داخل المنظمة من منظور مؤسسي شامل وليس منظور الأداء الفردي، وبالتالي جميع الأعمال التي تتم في المنظمة يراعى فيها دور الفرد ودور الإدارة ودور بيئة المنظمة الداخلية وتأثيرات البيئة الخارجية وذلك بهدف التكامل نتيجة العمل في نظام مفتوح تؤثر فيه المؤسسة وتتأثر بما تفرضه البيئة التي تعمل بها.

III. 1- مفهوم الأداء:

الأداء في اللغة يقصد به القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى يؤدي تأدية، بمعنى أوصله وقضاه. الأداء اصطلاحاً: يعرف الأداء بأنه السلوك والأفعال المتعلقة بأهداف المنظمة المطلوبة، فالسلوك هو ناتج التفاعل بين خصائص الشخصية وبيئة العمل، وهذا السلوك قد يكون ظاهراً محسوساً أو قد يكون مستتراً يتميز بالطابع الذهني¹³. ويعرف الأداء بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة.

كما يقصد بالأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل.

III. 2- مفهوم الأداء المؤسسي:

يتطلب الأداء المؤسسي التركيز على مجموعة العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وتركز هذه العناصر على الجوانب الملموسة وغير الملموسة¹⁴.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لأعمال المنظمة تتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويركز الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد وهي أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية¹⁵.

والأداء المؤسسي عبارة عن المحصلة النهائية لأداء الأفراد ضمن وحدتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وأداء المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبيئة العمل، ويجب أن يركز الأداء المؤسسي على الكفاءات والعوامل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة¹⁶.

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات والاستفادة من التغذية العكسية¹⁷.

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه النظرة الشاملة لما تقوم به المنظمة في تنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحقيق التكامل بين عناصر الأداء في المنظمة لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

III. 3- أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أبعاد الأداء المؤسسي في النقاط التالية¹⁸:

- الإنجازات التي يحققها الفرد في وفقا للمعايير الموضوعية.
- العمل الذي يقوم به الفرد ومدى فهمه للدور الذي يقوم به والتوقعات التي ترغب المنظمة منه تحقيقها، ومدى التزامه بأساليب العمل الموضوعية من قبل المنظمة.
- سلوك العامل في الوظيفة ومدى محافظته على الأجهزة والمعدات التي يستخدمها والعمل المستمر على صيانتها، وتقليل الفاقد والهدر في أداء الأعمال.
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ودرجة التعاون معهم وقدرته على العمل الجماعي ومشاركته في حل المشكلات والمبادرة بتقديم المقترحات.

ويحدد الوقفي أبعاد الأداء المؤسسي في ثلاثة أبعاد¹⁹:

- الأداء المالي وهو المفهوم الضيق للأداء ويركز على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو.
- الأداء المالي والتشغيلي: وهو يجمع بين الأداء المالي والأداء التشغيلي ويركز على إضافة الكفاءة بهدف تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لتحقيق أكبر عائد ممكن وأهم المؤشرات التي يركز عليها الحصة السوقية وتقديم خدمات ومنتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.
- الفعالية التنظيمية: وهي البعد الأكثر شمولاً في الأداء المؤسسي وه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

III. 4- الهدف من تقييم الأداء المؤسسي:

هناك الكثير من الاختلافات حول الهدف من عملية التقييم ولتجنب الكثير من الخلاف هناك نوعين من الوظائف لنظم التقييم²⁰:

- **تقييم الوظائف:** يتضمن تقدير الوظائف استخدام تقييم الأداء لإدارة الرواتب وقرارات الترويج وقرارات الاختيار والتعيين وفهم أداء الأفراد وتحديد الأداء الضعيف، ولتحقيق هذا التقدير للوظائف فإن القائم بعملية التقييم يقوم بدور الحكم. ويركز تقدير الوظائف على الاختلافات بين الأفراد.

- **تطوير الوظائف:** يتضمن تطوير الوظائف تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وتقديم عائد عن الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأفراد، ويجب على المقيم في عملية التطوير الوظيفي أن يلعب دور الموجه أو المرشد ويركز تطوير الوظائف أساساً على تحليل الشخص.

III. 5- مستويات الأداء المؤسسي:

نظراً لطبيعة التكامل والتفاعل التي يتميز بها الأداء المؤسسي فإنه يتضمن المستويات التالية:

1- مستوى المنظمة:

وهو المستوى الذي يعكس العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية والسوق الذي تعمل فيه، ويتكون الأداء في هذا المستوى من محصلة الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات البيئية على كامل عمليات المنظمة، وأهم متغيرات الأداء في هذا المستوى هي الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية²¹.

2- مستوى العمليات:

وهو يعكس الأداء الذي تقوم به الوحدات التنظيمية حيث تكون المخرجات عبارة عن تفاعل وتشابك بين وحدات المنظمة لتحقيق الأهداف في ضوء استراتيجية المنظمة، ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذا المستوى هي تصميم وإدارة العمليات وكيفية توافقها مع الأهداف الاستراتيجية²².

3- مستوى الأداء الفردي:

يتكون الأداء الفردي من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهدافها. ومن المتغيرات التي تؤثر على الأداء في هذه المرحلة هي تحديد الأهداف الوظيفية وتصميمها وتحديد مسؤوليات الأفراد عن تنفيذها²³.

III. 6- الآليات المقترحة لتفعيل مدخل قيادة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي:

إدراكاً لأهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري لقيادة المؤسسات ومواجهة التحديات والمستجدات يمكن أن نلخص الآليات المقترحة الآتية:

- تنمية وعي القيادات الإدارية العليا بالحاجة إلى التغيير من خلال استخدام مهارات الأنماط القيادية الحديثة في إدارة المؤسسات، وذلك بعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات لنشر ثقافة التغيير والتعريف بتلك الأنماط الحديثة وما الإفادة منها في تحسين العملية الإدارية.
- إنشاء مراكز لإعداد وتدريب القادة قصد تحسين الأداء بالنسبة للمنظمات.
- إعادة النظر في معايير وآلية اختيار القيادات المؤسسية، وذلك بالاعتماد على الكفاءات المهنية والفنية عند التعيين، وعدم الاعتماد فقط على معيار الأقدمية.
- التطبيق التدريجي لمتغيرات المراد إحداثها، بحيث تبدأ كتجربة ثم تعمم بعد تقويمها وتطويرها.
- دعم وحدة تدريب المديرين بالكوادر القادرة على تطوير ممارساتهم الفنية والإدارية بشكل عام وما يخص قيادة التغيير بصفة خاصة.
- وضع آليات محددة لمراجعة الممارسات القيادية للمديرين وقياس أثرها الذي يعكس مستوى الأداء.

- بناء برامج تدريبية مقترحة لتدريب المديرين على قيادة التغيير.
 - بناء أداة للتقويم الذاتي لممارسات المديرين لقيادة التغيير.
 - تعزيز نظم مشاركة العاملين في الإدارة، من خلال مشاركة مختلف الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في تشخيص مشكلات المؤسسة ورسم أهداف التغيير والتخطيط له.
 - التركيز على تنمية جماعات العمل التي تسودها روح الفريق التعاوني داخل المؤسسة والعمل على دعم الجيود التطويرية التشاركية.
- خلاصة:**

تعتبر قيادة التغيير مطلباً أساسياً في المنظمات لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح والمنافسة، فالمنظمات الديناميكية هي أكثر المنظمات حاجة إلى التطوير والتحديث والتغيير نظراً لحدة المنافسة في ظل التطور التكنولوجي، وحتى تتطور المنظمات يجب أن تستفيد من تجارب الآخرين، ويعتبر الأداء المؤسسي أحد العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ومن هنا ركزت الدراسة على كيفية قيادة التغيير في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي للمنظمات. وتناولت الدراسة آليات مقترحة لتفعيل هذا المدخل قصد تحسين هذا الأخير، ومن خلال ما تطرقنا له خلصنا إلى النتائج التالية:

- تتغلغل قيادة التغيير في جميع مستويات الإدارة العليا، الوسطى، السفلى، ولكن المستوى الأول والثاني هو الذي يشكل الفئة الأكثر قدرة على إحداث التغييرات المطلوبة.
- يجب أن يتطور دور مدير المؤسسة ليصبح قائداً فاعلاً يتلمس دواعي التغيير، ويدعوا إليه، ويعمل على تطبيقه بصورة تشاركية في بيئة إبداعية محفزة.

- تحقيق أداء جيد ومطلوب من المؤسسة يكون من خلال قيام قيادة التغيير ببناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المنظمة وأولوياتها.
- وضع آليات محددة لمراجعة الممارسات القيادية للمديرين وقياس أثرها الذي يعكس مستوى الأداء.
- مراعاة الحاجات الفردية للعاملين والعمل على تلبيتها يعمل على تحقيق أداء فردي عالٍ للعاملين.

- التوصيات:

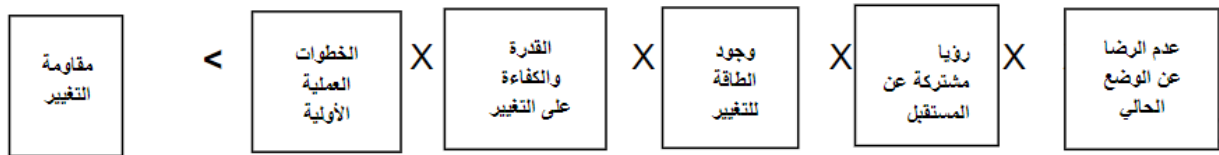
- من خلال النتائج السالفة الذكر يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يجب أن تركز قيادة التغيير على أبعاد قيادة التغيير وليس على المهام الإدارية.
- العمل على تطوير فريق العمل وفق أهداف مشتركة.
- وضع آليات محددة لمراجعة الممارسات القيادية للمديرين وقياس أثرها الذي يعكس مستوى الأداء.
- ضرورة وضع برامج تدريبية لقيادة التغيير تعمل على تحسين مستواها بكل مستمر.

- ملاحق :



المصدر: الكبيسي. عامر خضير (2010). إدارة التغيير التنظيمي ومقاومته في الفكر الإداري المعاصر. جامعة نايف العربية للعلوم. ص 08.

الشكل 2: معادلة التغيير



Recourse: Green, Mike. (2007). **Change Management Master Class**. London and Philadelphia, Kogan Page.

- الإحالات والمراجع :

- ¹ العتيبي. تركي بن كديس (2009م). قيادة التغيير في الجامعات السعودية نموذج مقترح لدور رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير. دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسئولية الخدمة. أمارة المنطقة الشرقية. 25-26 ربيع الأول. ص 03.
- ² ألهم هبة الله أحمد (2014م). دور القيادة التحولية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم. كلية التربية جامعة الفيوم. ص 18.
- ³ فليه. فاروق عبده. وعبد المجيد. السيد محمد (2008م). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 360.
- ⁴ عماد الدين. ملي مؤتمن (2003م). إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن ص 12.
- ⁵ Green, Mike. (2007). **Change Management Master Class**. London and Philadelphia, Kogan Page.
- ⁶ كنعان. نواف (2009م). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. ص 38.
- ⁷ عبوي. زيد منير (2009م). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة. ص 82.
- ⁸ السكاكنة. بلال خلف (2009م). التطور التنظيمي والإداري. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 56.
- ⁹ عبد الغفار. السيد أحمد (2010). تصور مقترح لممارسة إدارة التغيير التربوي لدى القادة الإداريين بالإدارات التعليمية. مجلة المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. المجلد 16. العدد 2. ص 6.
- ¹⁰ العياشي. زرار وكريمة. عياد (2014م). شروط ومتطلبات قيادة التغيير في الجامعات الجزائرية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي: إدارة التغيير في عالم متغير. عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح" خلال الفترة 28-30 أكتوبر، ص 05.
- ¹¹ العطيات. محمد يوسف (2006م). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه منشورة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 322.
- ¹² العتيبي. تركي بن كديس. مرجع سبق ذكره. ص ص 11-13.
- ¹³ أحمد صقر عاشور (1975م). إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التنظيمي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية. ص 50.
- ¹⁴ تبوك. محمد بن علي بن مسعود (2016م). فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. المجلد 38 العدد 1. مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق. مصر. ص 201.

- ¹⁵ المثني. حسن (2009). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات. دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمونيوم. رسالة ماجستير. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. ص 130.
- ¹⁶ العلي. عبد الستار (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص 54.
- ¹⁷ Shaw, J. D., Gupta, N.m and Delery, J. E. (2005), Alternative Conceptualization of the relationship between Voluntary Turnover and organizational Performance, Academy of Management journal, Vol. 48, No.1, P 52.
- ¹⁸ آدم غازي العتيبي (1988). أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي. القاهرة، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. ص 39.
- ¹⁹ الوقفي. علي عوف (2004م). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه. عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص 145.
- ²⁰ Chubb, Catherine, Reilly, Peter, and Brown, Duncan (2011), **Performance Management Literature Review**, UK : Institute for Employment Studies, P.2
- ²¹ حمزاوي محمد سيد حمزاوي (2013م). قياس الأداء في العمل الأمني. الحلقة العلمية قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. 21-23 يناير. ص 4.
- ²² مبارك. حمد الله موسى (2004م). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء. دراسة تحليلية لشركات التأمين الأردنية. رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا. ص 32.
- ²³ حمزاوي محمد سيد حمزاوي. مرجع سبق ذكره. ص 04.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

جيلالي بهاز، عبد اللطيف صيتي، محمد عجيلة (2021)، مدخل قيادة التغيير ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: مقارنة نظرية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 234-244.

دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة

The role of internal marketing dimensions in achieving job satisfaction in the service Corporation: a field study of a sample of administrators in the public hospital Corporation Arris 1 in Batna

ليلي بوحديد^{1*}، و داد بوحديد²

¹ جامعة باتنة 1، (الجزائر)

² جامعة باتنة 1، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال استطلاع آراء عينة من الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة. تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة لإبراز العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب والحوافز وتفويض السلطة ونشر المعلومات التسويقية) وتحقيق الرضا الوظيفي بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان مكونة من 32 سؤالاً وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة حيث تم الاستعانة في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version 22). وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 أي وجود أثر لكل من التوظيف والتدريب والحوافز وتفويض السلطة ونشر المعلومات التسويقية على تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

الكلمات المفتاح: رضا وظيفي ؛ تسويق داخلي ؛ مؤسسة عمومية إستشفائية آريس 1 بباتنة.

تصنيف JEL : J28 ؛ M31 ؛ I10

Abstract:

This study aims to show the impact of internal marketing dimensions on achieving job satisfaction by surveying the opinions of a sample of administrators in the public hospital Corporation Arris 1 in Batna. The inductive approach was relied upon using the descriptive and analytical method in addition to using a case study methodology by addressing the case study of the public hospital Corporation Arris 1 in Batna to highlight the relationship between internal marketing dimensions (employment, training, incentives, delegation of authority and disseminating marketing information) and achieving job satisfaction based on the design of a questionnaire form. Consists of 32 questions and distributed to the study sample in order to collect data related to the sample opinions. The data processing was used on the program of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS version 22). The study found a number of results, the most important of which is that there is a relationship between the internal marketing dimensions and job satisfaction in the public hospital Corporation Arris 1 in Batna, meaning the existence of an effect of employment, training, incentives, delegation of authority and disseminating marketing information on achieving job satisfaction within the public hospital Corporation Arris 1 in Batna.

Keywords: Job satisfaction؛ internal marketing؛ public hospital Corporation Arris 1 in Batna

Jel Classification Codes: J28; M31; I10

I- تمهيد:

أصبحت المنظمات تركز على المورد البشري ذو القدرة والكفاءة العالية في ظل مختلف التغيرات والتحديات البيئية والتكنولوجية، حيث يعتبر المورد البشري من بين أهم مقومات الإنتاج ورأس مال تمتلكه المنظمة وأصل أساسي من أصولها، يدر عليها أرباحا ويكسبها ميزة تنافسية ترفع من كفاءتها.

بناء عليه، استوجب على المنظمات التركيز والاهتمام بعملية إدارة المورد البشري واللجوء إلى استراتيجيات كفيلة تضمن تحقيق شعور الرضا لديه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، إذ يعتبر موضوع الرضا قسماً ومتجداً في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، حيث شغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر عليه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه. ولعل من بين أحد أهم الاستراتيجيات الحديثة الكفيلة بتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مستوياته هو التسويق الداخلي، حيث أدركت المنظمات الخدمية أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والمنافع الممكن أن تحصل عليها من تطبيقه، فالتسويق الداخلي لا يشير إلى المفهوم التسويقي ولا يشير إلى بيع المنتجات للموارد البشرية في المنظمة، وإنما هو جهود هادفة لتحقيق قيمة مضافة للموارد البشرية بمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- إشكالية الدراسة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها وخاصة الخدمية منها من خلال التركيز على عمليات التبادل مع العملاء الخارجين وعلى رضا وإشباع رغبات هؤلاء العملاء، وعليه فإن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية هو دور حيوي بالنسبة لهذه المنظمات، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز الاهتمام على أبعاد التسويق الداخلي كأحد أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف لإستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن وتدريبهم وتحفيزهم لتشجيع الإتصال بينهم وبين المنظمة ومن ثم فإن ذلك يتطلب العمل المتواصل لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم والعمل على كسب رضاهم.

بناء على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة؟

- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

وينشق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض الصلاحيات والحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها كون موضوع التسويق الداخلي وأبعاده من المواضيع الحديثة التي يفترض بمسيري المنظمات الخدمية الوعي بها ومحاولة استغلالها في تحسين المناخ العام للعمل الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي ودوافع ومستقبل المنظمة.

- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي ونتائجه.
- التطرق إلى ماهية التسويق الداخلي وأبعاده.
- إظهار أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ بباتنة.

- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ بباتنة لإبراز العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (التوظيف والتدريب، الحوافز وتفويض السلطة، نشر المعلومات التسويقية) وتحقيق الرضا الوظيفي، بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان مكونة من 32 سؤالاً وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة حيث تم الاستعانة في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 22).

- الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الأهمية البالغة لكل منهما في كافة المنظمات، وتنقسم الدراسات التي سنتناولها إلى الدراسات السابقة التي تناولت التسويق الداخلي والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

- الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي:

تناول الكثير من الباحثين موضوع التسويق الداخلي نورد بعضها فيما يلي:

- دراسة (قحموش، 2018) بعنوان: ¹ مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، والتطرق إلى قدرة أبعاد التسويق الداخلي (التطوير والتدريب، التحفيز، التوجه نحو الزبائن) في تعزيز عمليات إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التسويق الداخلي يساعد في تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق، وأصبح الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبهم وتحفيزهم من أولويات إدارة المعرفة ومن أولويات التسويق في حد ذاته لإشباع حاجات ورغبات الموارد البشرية والذي يتولد عنها إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.

- دراسة (كاظم، 2015) بعنوان: ² تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات: دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية، هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لأثر العلاقة بين إستراتيجية التسويق الداخلي وتحقيق فاعلية المنظمات المصرفية، من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة المصرفية العراقية.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إسهام إستراتيجية التسويق الداخلي لا تقف عند حدود وضع البرامج لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة المصرفية لجذب الزبائن، بل تتعداها لتحقيق فاعلية المنظمات المصرفية وصولاً للأهداف المرسومة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التسويق الداخلي وتحقيق فاعلية المنظمات المصرفية.

- الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:

تناول الكثير من الباحثين موضوع الرضا الوظيفي نورد بعضها فيما يلي:

-دراسة (عسلي، 2017) بعنوان: ³ تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية لمسيلة، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية ومدى وجود العلاقة الارتباطية بين العوامل المحددة له، من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بالمسيلة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في المتغيرات الشخصية، ووجود علاقات إنسانية في تسيير وإدارة المؤسسات الصحية التي تعتمد على المورد البشري بشكل كبير.

-دراسة (صكري، بن عيشاوي، 2017) بعنوان: ⁴ أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم لمدينة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمات الفندقية، من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة الفندقية بالمدينة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة الفندقية بالمدينة كان بشكل عام متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي ذات تأثير إيجابي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول أن بعض الدراسات تطرقت إلى موضوع التسويق الداخلي مع إدارة المعرفة وفاعلية المنظمات وأهملت متغير الرضا الوظيفي. في حين بعض الدراسات تطرقت إلى موضوع الرضا الوظيفي مع جودة الخدمات وأهملت أهمية أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، أنها حاولت تسليط الضوء على أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى دراسة إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية ألا وهي المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ بباتنة.

1.I- مفهوم الرضا الوظيفي ونتائجه:

1.1.I- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، حيث يعد الرضا الوظيفي موضوع فردي بحث ويمكن أن يكون رضا لشخص وقد يكون عدم رضا لشخص آخر⁵، فالمورد البشري الراضي عن عمله نجده أكثر حماسا لتحقيق أهدافه وأكثر استعدادا لتحمل مسؤولياته الوظيفية.⁶ إذ أعطيت عدة تعاريف للرضا الوظيفي نوردتها في الآتي:

عرف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل المورد البشري يقول إنني راض على وظيفتي".⁷ عرف أيضا بأنه "يستخدم للدلالة على مشاعر المورد البشري تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات المورد البشري عن الحياة بشكل عام".⁸

عرف بأنه "رضا المورد البشري ومشاعره تجاه العمل الذي يقوم به، وهو شعور داخلي يتضمن جانب معرفي وجداني سلوكي يتحدد في تقبل المورد البشري لمهنته وإشباع حاجاته للتقدير من خلال وظيفته وشعوره بالراحة النفسية والتقدير من قبل الآخرين".⁹

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تولد لدى المورد البشري في المنظمة حالة نفسية وشعور إيجابي داخلي يعبر عن تقبله لمهنته وإشباع حاجاته للتقدير من خلال وظيفته وشعوره بالراحة النفسية والتقدير من قبل الآخرين.

2.1.I- أهمية الرضا الوظيفي :

تجلى أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:¹⁰

- اعتبار المورد البشري بأنه الثروة الحقيقية والخور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى المورد البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية، لذلك تسعى المنظمة لأن يكون راضيا عن عمله.
- يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الإستراتيجيات ويدرس الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع وقيم، ... إلخ. وأي انحراف له على مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب ينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها.
- يجد المورد البشري في رضاه عن عمله منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه.
- القيم الإيجابية التي يحققها العمل للمورد البشري، فإذا كان المورد البشري راض عن شيء ما، فإن ذلك يعني أن هذا الشيء قد حقق له قيمة إيجابية.¹¹

I.1.3- نتائج الرضا الوظيفي :

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:¹²

- الرضا عن العمل ومعدل دورانه: كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.
- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: كلما زادت درجة رضا المورد البشري عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور.
- ارتفاع معدل أداء العمل.
- الاستغراق الوظيفي: يمثل الاستغراق الوظيفي الدرجة التي يندمج فيها المورد البشري مع الوظيفة التي يمارسها ويشعر بأهميتها، فكلما زاد الرضا الوظيفي للمورد البشري زاد اعتزازه بوظيفته وانتمائه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي.

I.2- ماهية التسويق الداخلي وأبعاده :

I.2.1- مفهوم التسويق الداخلي :

ظهر مصطلح التسويق الداخلي في منتصف سبعينات القرن الماضي كحل لمشكلة توفير الخدمات ذات الجودة العالية في المنظمات الخدمية، من خلال التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس والمعروف في المنظمة، وبالتالي له الأثر الكبير على الاحتفاظ بالعملاء وضمن ولائهم، وبالتالي استمرارية المنظمة ونجاحها.¹³

لقد وردت عدة تعاريف للتسويق الداخلي أهمها:

عرف التسويق الداخلي بأنه "بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال الموارد البشرية، وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل".¹⁴

عرف أيضا بأنه "عملية معاملة الموارد البشرية في المنظمة على أنهم زبائن داخليين احذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وتطوير قدراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم".¹⁵

عرف أيضا بأنه "فلسفة إدارية قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير بهم، وذلك بممارسة الإجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم قبل التوجه بشكل فعلي إلى السوق الخارجية".¹⁶

عرف بأنه "النظر إلى الموارد البشرية على أنهم زبائن داخل المنظمة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي عملاء الداخلين من أجل تحقيق أهداف المنظمة".¹⁷

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول بأن التسويق الداخلي عبارة عن عملية اعتبار الوظائف على أنها منتجات ومعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين، والعمل على ممارسة الإجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة

لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم بشكل يرضي الزبائن الخارجيين من أجل المحافظة عليهم وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بفاعلية.

2.2.I- أهمية وخصائص التسويق الداخلي:

يستمد التسويق الداخلي أهميته من أهمية عملية التفاعل بين الموارد البشرية في المنظمة والمستفيدين خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، وسيطر المورد البشري على تقديم الخدمة، ويشارك كل من الموارد البشرية بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.¹⁸

ويتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:¹⁹

- يطبق التسويق الداخلي في المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموارد البشرية فيها، فالموارد البشرية لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف في المنظمة من خلال التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع العملاء الخارجيين. بالإضافة إلى التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3.2.I- أبعاد التسويق الداخلي :

بالرغم من عدم وجود تحديد نهائي لأهم أبعاد التسويق الداخلي، إلا أن أغلب الكتاب والباحثين أشاروا إلى أن الإجراءات التي يتم اعتمادها من قبل تلك المنظمات خاصة تلك التي ترتبط بحسن إدارة الموارد البشرية لجعلها قادرة على تحقيق الأهداف بالفاعلية المطلوبة يمكن أن تكون كالآتي:²⁰

- **التوظيف:** العمل على استقطاب واختيار الكفاءات والمهارات المتوفرة في سوق العمل لأن تكوين المنظمات واستقرارها يحتاج للموارد البشرية المؤهلة مثلما تحتاج للموارد المادية التنظيمية تحقيقاً للأهداف المرسومة، وإن أحسن اختيار الموارد البشرية سيمنح المنظمة الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال المختلفة.

- **التدريب:** يشير إلى تلك النشاطات المستمرة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات وتنمية قدراتهم التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بما يرضي الزبائن.

- **الحوافز والمكافآت:** تمثل أداة بث الرغبة والحماس، وبالتالي المقدرة على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية، ولذلك تحرص المنظمات على توفير الحوافز والمكافآت وفق أنظمة معينة تساهم في التأثير بالموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية وجعلهم قادرين على جذب العملاء والزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.

- **تفويض الصلاحيات:** يشير إلى منح الرئيس للمرؤوسين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لاتخاذ مهام معينة لضمان الإسهام الفعلي للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

- **نشر المعلومات التسويقية:** تشير إلى أهمية تبادل المعلومات بين الموارد البشرية في المنظمة وبين الرؤساء في الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، إذ يجب أن يكونوا على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المنظمة أو له تأثير عليهم وعلى المنظمة حتى يتأقلموا مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي متغيرات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين، حيث يعتمد نجاح نشر المعلومات التسويقية على قيام الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الداخلي فيما بينهم، إضافة إلى قيام الموارد البشرية أنفسهم بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة.

II - الطريقة والأدوات:

1.II - الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.1.II - مجتمع وعينة الدراسة:

- تحديد مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة الذين يطبق عليهم بشكل مباشر موضوع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي خلال قيامهم بمهامهم اليومية مع وجود اختلاف في حجم ومدة الاستخدام اليومي، حيث بلغ إجمالي الإداريين العاملين 55 إداري، وكانت فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 26 ماي 2019 إلى 30 جوان 2019.

- تحديد عينة الدراسة:

تم إختيار عينة الدراسة بصفة عشوائية بسيطة في حدود 48 إداري في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة، حيث تم توزيع 48 إستبيان، وفي الأخير تم إسترجاع 40 منها فقط، واستبعدت 08 استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

2.1.II - أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

- أسلوب جمع البيانات:

باعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات، تم تصميم استمارة استبيان موجهة إلى الإداريين العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة، حيث تحتوي على 32 عبارة مقسمة إلى قسمين هما:

- القسم الأول: يتمثل في المتغير المستقل الذي يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي، حيث يحتوي على 20 عبارة وزعت كالتالي:

- العبارة من 1 إلى 6 تشير إلى التوظيف؛

- العبارة من 7 إلى 12 تشير إلى التدريب؛

- العبارة من 13 إلى 15 تشير إلى الحوافز والمكافآت؛

- العبارة من 16 إلى 19 تشير إلى تفويض الصلاحيات؛

- العبارة من 20 إلى 25 تشير إلى نشر المعلومات التسويقية.

القسم الثاني: يتمثل في المتغير التابع الذي يتعلق بالرضا الوظيفي، حيث يحتوي على 07 عبارات.

تم الاعتماد على سلم ليكرت لتقييم متغيرات القسمين الأول والثاني، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى الموافقة المطلقة ورضا كبير جدا، 2 إلى الموافقة ورضا كبير، 3 إلى الحياد ورضا متوسط، 4 إلى عدم الموافقة ورضا منخفض و5 إلى عدم الموافقة المطلقة ورضا منخفض جدا.

كما تم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة التقييم، كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل جيد جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل جيد وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛

- من 2.61 إلى 3.40 يمثل متوسط وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛

- من 3.41 إلى 4.20 يمثل ضعيف وذلك نحو كل عبارات الاستبيان؛

- من 4.21 إلى 5 يمثل ضعيف جدا وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.

تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة التقييم، حيث تكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، والملحق رقم (1) يوضح النتائج المتحصل عليها، حيث نلاحظ من خلاله أن نسبة معامل ألفا كرونباخ جيدة لأنها أكبر من 60%، حيث بلغت 87%. وكانت قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 93.2%، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستبيان.

II.1.3- أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية وتوظيف الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي: لتحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- الانحراف المعياري: لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): لإيجاد قوة العلاقة الإحصائية والارتباط بين المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- الانحدار المتعدد: لقياس معنوية معاملات الانحدار وإيجاد الأثر بين المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- اختبار التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق بين المتوسطات من خلال تحليل الاختلاف الذي يغيره المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

II.2 - المعالجة الإحصائية:

II.2.1- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي:

نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد عينة الدراسة (الإداريين) حول أبعاد التسويق الداخلي حسب درجة تغطية كل عبارة، حيث يتضح من الملحق رقم (02) أن المتوسطات الحسابية لعبارات المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي)، تراوحت ما بين 5.00 و 1.85، إذ حقق المتغير المستقل ككل متوسط حسابي إجمالي 3.25 هو أكبر من المتوسط الحيادي 3، ما يعني الاتجاه نحو درجة الموافقة متوسطة على ما جاءت به عبارات هذا المتغير من طرف أفراد العينة، وانحراف معياري بلغ 0.50 ما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يقود للقول على أن هناك موافقة متوسطة على هذا المتغير، أي أن أفراد عينة الدراسة متفقون على وجود أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بدرجة متوسطة، وتمت معالجة المتغير المستقل من خلال الأبعاد التالية:

- التوظيف والتدريب:

لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الاستبيان وهي من 1 إلى 12، حيث يتضح من الملحق رقم (02) أن إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال العبارات 1، 6، 2، 3 و 7 والتي تحمل الترتيب 8، 9، 10، 11 و 12 على التوالي تقع ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 2.30 والمتعلق بالعبارة رقم 1 وانحراف معياري قدره 0.72، وعليه يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 تعتمد على عملية الاستقطاب الداخلي والخارجي لشغل المناصب الشاغرة، كون هذه المؤسسة توفر قدرات وخبرات جديدة، وذلك وفق إجراءات محددة وواضحة تضبط عملية التوظيف.

فيما جاءت العبارة رقم 5 التي تحمل الترتيب 7 والتي تقع ضمن مجال التقييم "متوسط" بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري 0.87، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 تعتمد في الاختيار الداخلي على أساس الكفاءات والإمكانيات التقنية للأفراد في التوظيف والتدريب.

كما جاءت العبارات 8، 11، 9، 4، 12 و 10 والتي تحمل الترتيب 1، 2، 3، 4، 5 و 6 على التوالي ضمن مجال التقييم "ضعيف"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 4.10 والمتعلق بالعبارة رقم 8 وانحراف معياري قدره 0.44، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 تعتمد على الكفاءة والخبرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف، كما تعتمد المؤسسة على تدريب داخلي وخارجي لتحسين أداء عمالها، وذلك من خلال دورات تكوينية في مواضيع حديثة، باستخدام كافة مستلزمات العمليات التدريبية في مجال التوظيف والتدريب.

أما المتوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد، فقد بلغ 3.04 وانحراف معياري قدره 0.58، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لوجود التوظيف والتدريب بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بتقييم متوسط، مما يتطلب على إدارة المؤسسة العمل بجد لتطوير مجال التوظيف والتدريب.

- الحوافز وتفويض الصلاحيات:

لأجل اختبار هذا البعد وضعت العديد من العبارات في الاستبيان وهي من 13 إلى 19، حيث يتضح من الملحق رقم (02) أن إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال العبارات 19، 18 و 17 التي تحمل الترتيب 5، 6 و 7 على التوالي تقع ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 3.30 والمتعلق بالعبارة 19 وانحراف معياري قدره 1.15، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 تتيح فرص لأداء العمل دون رقابة مستمرة، وهذا ما يمكن العامل من الحرية في التصرف بتعديل الخدمة بناء على احتياجات المريض، كما تفوض إدارة المؤسسة الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة بمتطلبات المريض.

فيما جاءت العبارة رقم 16 التي تحمل الترتيب 4 ضمن مجال التقييم "ضعيف" بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري 0.50، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 تشارك العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

كما جاءت العبارات 13، 14 و 15 والتي تحمل الترتيب 1، 2 و 3 على التوالي ضمن مجال التقييم "ضعيف جدا"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 5 والمتعلق بالعبارة رقم 13 وانحراف معياري قدره 0.00، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 توفر أجور تتناسب وحجم العمل الذي يؤديه العامل، كما تقوم الإدارة بنشر أسماء المتميزين من العمال ما يشكل حافزا لهم، ويتم مكافأة العمال اللذين يقدمون جهدا في تقديم خدمة جيدة للمريض.

أما المتوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد، فقد بلغ 3.97 وانحراف معياري قدره 0.51، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لوجود الحوافز وتفويض الصلاحيات بتقييم "ضعيف"، مما يتطلب على إدارة المؤسسة العمل على تطوير وتحسين استخدام أساليب الحوافز وتفويض الصلاحيات.

- نشر المعلومات التسويقية:

يتضح من الملحق رقم (02) أن إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال العبارات 21، 23 و 20 التي تحمل الترتيب 4، 5 و 6 على التوالي تقع ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 2.55 وانحراف معياري قدره 0.74، وعليه يمكن القول

أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن إدارة المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ تمكن العمال من الاتصال برئيسهم المباشر في حالة مواجهة مشكلة ما، كما أن المعلومات التي تصل الإدارة صحيحة ودقيقة وتقوم إدارة المؤسسة دائما بالتواصل مع العمال. فيما جاءت العبارتين 22 و 24 التي تحمّلان الترتيب 1 و 3 على التوالي ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 3.40 والمتعلق بالعبرة رقم 22 وانحراف معياري قدره 0.74 وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ تقوم بتوضيح أدوار العمال ومختلف المهام الموكلة لهم، كما توفر المعلومات التي يحتاجونها بسهولة. كما جاءت العبرة 25 التي تحمل الترتيب 2 ضمن مجال التقييم "ضعيف"، حيث سجل متوسطها الحسابي بـ 3.20 وانحراف معياري قدره 0.60، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ توفر للعمال المعلومات اللازمة عن إستراتيجياتها وأهدافها.

أما المتوسط الحسابي العام للعبارات في هذا البعد، فقد بلغ 2.75 وانحراف معياري قدره 0.41، والذي يدل على أن تقييم أفراد عينة الدراسة لوجود نشر للمعلومات التسويقية بتقييم "متوسط"، مما يستوجب على إدارة المؤسسة العمل على تفعيل أساليب الاتصال الداخلي بين العمال.

- تحليل البيانات المتعلقة بآراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي:

نستعرض فيما يلي إجابات أفراد عينة الدراسة (الإداريين) حول الرضا الوظيفي حسب درجة تغطية كل عبارة، حيث يتضح من الملحق رقم (03) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والذي يقع ضمن مجال التقييم "متوسط" حيث يساوي 2.93 وبانحراف معياري قدره 0.35، وهي قيمة تشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود رضا وظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹، حيث يتبين من خلال الملحق رقم (03) أن إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال العبارات 5، 7 و 6 التي تحمل الترتيب 5، 6 و 7 على التوالي تقع ضمن مجال التقييم "جيد"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 2.30 وانحراف معياري قدره 0.46 والمتعلق بالعبرة 5، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن إدارة المؤسسة توفر للعمال مكانة اجتماعية والسمعة الجيدة، كما تعتبر العلاقة بالرؤساء جيدة، وهذا وفق نظام عمل معتمد من طرف الإدارة.

في حين جاءت العبارتين 2 و 1 التي تحمّلان الترتيب 3 و 4 على التوالي ضمن مجال التقييم "متوسط"، حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ 3.05 وانحراف معياري قدره 0.59 والمتعلق بالعبرة 2، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة توفر ضمانات تتعلق بالأمن والاستقرار مما يؤدي إلى الشعور بالارتياح والتقدير والاحترام.

كما جاءت العبرة 4 التي تحمل الترتيب 2 ضمن مجال التقييم "ضعيف"، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.90 وانحراف معياري قدره 0.77، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون على أن إدارة المؤسسة تحتم برغبات وحاجات العمال وتلبيتها. كما جاءت العبرة 3 التي تحمل الترتيب 1 ضمن مجال التقييم "ضعيف جدا"، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.25 وانحراف معياري قدره 0.77، وعليه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ تتسم بتعاملها بطريقة عادلة مع العمال.

II.2.2- اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس¹ بباتنة. من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة كالتالي:

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

يتم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل علاقة التأثير وتحليل علاقة الارتباط كما يلي:

- تحليل علاقة التأثير:

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية لعوامل متغير أبعاد التسويق الداخلي على متغير الرضا الوظيفي، ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير، تم استخدام كل من معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2) ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، حيث يتضح من الملحق رقم (04) أن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ 0.75 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين كل من المتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.563 وهذا يعني أن أبعاد التسويق الداخلي تفسر معا ما نسبته 56.3% من التباين في الرضا الوظيفي أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

يوضح الملحق رقم (05) اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T)، حيث نلاحظ من خلاله بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للتوظيف والتدريب بلغت 0.177 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.175 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 1.009، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) 0.320 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي، فهي غير معنوية إحصائيا.

كما يوضح الملحق رقم (05) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة للحوافز وتفويض الصلاحيات بلغت 0.136 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.120 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 1.140، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) 0.262 وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي فهي غير معنوية إحصائيا.

يوضح الملحق رقم (05) بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لنشر المعلومات التسويقية بلغت 0.461 والقيمة المعيارية المقابلة لها هي 0.138 وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة 3.336، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (sig) 0.002 وهي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي فهي معنوية إحصائيا.

- تحليل علاقة الارتباط:

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بلغت 0.75 بمستوى معنوية 0.000، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين متغير أبعاد التسويق الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي، وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي بلغت 0.43 بمستوى معنوية 0.006، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي بلغت 0.64 بمستوى معنوية 0.000، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

يتضح من الملحق رقم (06) بأن علاقة الارتباط بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي بلغت 0.71 بمستوى معنوية 0.000، وبذلك تؤكد النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي.

III- النتائج ومناقشتها :

1.III- نتائج مستمدة من تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول التوظيف والتدريب، ويفسر ذلك بنقص المناصب الشاغرة ونقص مستلزمات العمليات التدريبية.

- درجة موافقة ضعيفة لأفراد عينة الدراسة حول بعد الحوافز وتفويض الصلاحيات، ويفسر ذلك بعدم اهتمام المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بمنح حوافز سواء مادية أو معنوية للعمال، وتقييد حريتهم في اتخاذ مختلف القرارات الخاصة بعملهم.
- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول نشر المعلومات التسويقية، ويفسر ذلك بنقص أساليب التواصل الدائم بين المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 وعمالها.
- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي، ويفسر ذلك بإهمال المؤسسة لأهمية التركيز على أساليب تحقيق الرضا الوظيفي والبحث في مسبباته.

III.2- نتائج مستمدة من مناقشة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

- مناقشة الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

ستتم مناقشة هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية البديلة القائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة ذلك أنه من المنطقي أن يكون العمال راضين عن وظيفتهم في المؤسسة محل الدراسة إذا كانوا على دراية مسبقة بأن عملية التوظيف جرت في ظروف شفافة وواضحة وأن الخبرة والكفاءة عاملان أساسيان يحددان أحقية الفرد بالمنصب الموكل إليه بعيدا عن المحسوبية، وعلى هذا الأساس يشعر عمال المؤسسة بالعدالة وعدم التمييز، وهذا كله من شأنه المساهمة في تحقيق شعور إيجابي تجاه الوظيفة، هذا من ناحية التوظيف، أما من ناحية التدريب، فهذا الأخير يعد وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات العمال، مما يعود بالنفع على المؤسسة ومستوى الخدمات التي تقدمها، وبالتالي يعتبر التدريب أحد الركائز لأي سياسة تتبناها المؤسسة من أجل الحصول على رضا عمالها، فالتدريب يشعروهم بأنهم محل اهتمام وأنهم غير مهمشين وهكذا يتحقق الرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم قبول الفرضية البديلة والقائمة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة، حيث أن الحوافز تعتبر أحد المرتكزات الأساسية لإرضاء العمال، وهذا ينعكس على تعزيز الثقة لديهم وتشجيعهم على زيادة أدائهم من خلال نشر روح الفريق، وكذلك توفير جو من التشاور والتفاهم الجماعي والاحترام المتبادل والاعتراف بالعمال وتلبية طموحاته، وتحسين شروط العمل عن طريق المكافآت وغيرها، ومنه فالحوافز توظف الإحساس وتجلب الرضا، وهذا ما يجعل العامل يحس وكأنه قد تم إشباع بعض حاجاته، كما تساعد الحوافز في إشعاره بأن الإدارة تقدر جهوده وتحترم مبادراته.

أما من ناحية تفويض الصلاحيات، فهي تعمل على زيادة شعور العمال بالرضا لأنهم يشعرون بقدر أقل من الضغوطات، حين لا تكون هنالك رقابة مستمرة أثناء إنجاز العمل، كما أنه يكون لدى العمال جزءا من السيطرة على الأحداث عن طريق إشراكهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا ما يقود إلى شعورهم بقدرتهم على إنجاز مهمات صعبة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم قبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة، حيث أن نشر المعلومات التسويقية يلعب دورا إيجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة عن طريق نظام الاتصال الذي يربط العمال بمديرهم بطريقة مباشرة، فيكون هنالك تفاعل إيجابي، وبالتالي يعرف كل عامل ما يجب أن يقوم به مما يقود إلى وحدة التفكير، فيشعر العامل أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وإذا ترسخت في ذهنه فكرة أن نجاح المؤسسة من نجاحه و فشلها من فشله، فسيعمل جاهدا على تحقيق الأهداف المنوطة به، وهذه المسؤولية تقع على عاتق المدير أو الرئيس،

فيعمل على إقناع كل عامل أنه عضو هام في المؤسسة، وكل هذا لا يتم إلا عن طريق الاتصال الداخلي المباشر، فإذا وجد العامل من يخاطبه ويستمتع لانفعالاته يحس بالثقة اتجاه رئيسه فيولد لديه شعور بالرضا الوظيفي، وعليه يجب استغلال نشر المعلومات التسويقية من طرف الإدارة في تحقيق رضا عمالها بشكل مستمر، حتى تكسب ولاء ورضا عمالها.

من خلال مناقشة الفرضيات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسية، يتضح أن هذه الأخيرة مقبولة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة.

IV- الخلاصة:

من خلال دراستنا لموضوع دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباط طردية وقوية بين كل المتغيرات المستقلة (التوظيف والتدريب، الحوافز وتفويض الصلاحيات ونشر المعلومات التسويقية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث قدر معامل الارتباط (R) بـ 0.75.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي، ويفسر ذلك بنقص اهتمام المؤسسة بأبعاد التسويق الداخلي.

- درجة موافقة متوسطة لأفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي، ويفسر ذلك بإهمال المؤسسة لأهمية التركيز على أساليب تحقيق الرضا الوظيفي والبحث في مسبباته.

- تم إثبات أن الفرضية الرئيسية القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الأولى القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف والتدريب والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثانية القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة صحيحة.

- تم إثبات أن الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1 بباتنة صحيحة.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تعزيز الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، وهي كالتالي:

- العمل على الاهتمام بالاستقطاب الداخلي وخلق مناصب شاغرة للكفاءات الداخلية وفرص للترقية.
- زيادة الدورات التدريبية التي تساعد العمال في رفع مهارته.
- ضرورة منح العمال الحوافز بناء على مهارتهم في العمل ودون التمييز بينهم.
- العمل على تفعيل الاتصال الداخلي بين الإدارة والعمال واستخدام الأساليب الحديثة.
- ضرورة إشباع حاجات ورغبات العمال والالتزام بتوفير المناخ المناسب لهم للعمل لتحقيق الرضا الوظيفي.
- العمل على تعزيز مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده عن طريق كسب رضا العمال مما يجعلهم أكثر ولاء ويحفزهم على العمل ويزيد الثقة.

- ملاحق :

الملحق رقم (01): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach	معامل الصدق Validity C
40	32	%87	%93.2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (02): آراء عينة الدراسة حول عبارات أبعاد التسويق الداخلي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
التوظيف والتدريب					
01	تعتمد المؤسسة على عملية الاستقطاب الداخلي لشغل المناصب الشاغرة.	2.30	0.58	8	جيد
02	تعتمد المؤسسة على عملية الاستقطاب الخارجي لشغل المناصب الشاغرة.	2.10	0.44	10	جيد
03	توجد إجراءات محددة وواضحة تضبط عملية التوظيف.	1.85	0.36	11	جيد
04	تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف.	3.95	0.74	4	ضعيف
05	تتم عملية الاختيار على أساس الكفاءات والإمكانات التقنية للأفراد.	2.95	0.87	7	متوسط
06	تلجأ المؤسسة إلى عملية الاستقطاب الخارجي كونه يوفر قدرات وخبرات جديدة.	2.25	0.54	9	جيد
07	فرص الترقية في المؤسسة محدودة وبسيطة.	1.85	0.36	12	جيد
08	تعتمد المؤسسة على تدريب داخلي لتحسين الأداء.	4.10	0.44	1	ضعيف
09	تعتمد المؤسسة على تدريب خارجي لتحسين الأداء.	3.95	0.22	3	ضعيف
10	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	3.50	0.87	6	ضعيف
11	توفر المؤسسة كافة مستلزمات العمليات التدريبية.	4.10	0.44	2	ضعيف
12	يتناسب التدريب الذي تعقدته المؤسسة مع طبيعة عملك.	3.65	1.02	5	ضعيف
الحوافز وتقويض الصلاحيات					
13	توفر المؤسسة أجور تتناسب وحجم العمل الذي يؤديه.	5.00	0.51	1	ضعيف جدا
14	تقوم الإدارة بنشر أسماء المتميزين من العمال ما يشكل حافزا لك.	5.00	0.00	2	ضعيف جدا
15	يتم مكافأة العمال الذين يقدمون جهدا في تقديم خدمة جيدة للمريض.	4.70	0.72	3	ضعيف جدا
16	تشارك المؤسسة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.55	0.50	4	ضعيف
17	تتيح المؤسسة فرص لأداء العمل دون رقابة مستمرة.	3.10	1.10	7	متوسط
18	تملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات المريض.	3.20	1.04	6	متوسط
19	تفوض إدارة المؤسسة لك الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة بمتطلبات المريض.	3.30	1.15	5	متوسط
نشر المعلومات التسويقية					
20	تمكنك إدارة المؤسسة عمن الاتصال برئيسك المباشر في حالة مواجهة مشكلة ما.	2.05	0.41	6	جيد
21	المعلومات التي تصل الإدارة صحيحة ودقيقة.	2.55	0.74	4	جيد
22	تقوم إدارة المؤسسة بتوضيح أدوارك ومختلف المهام الموكلة لك.	3.40	0.74	1	متوسط
23	تقوم إدارة المؤسسة دائما بالتواصل معك كعامل.	2.50	0.67	5	جيد
24	تحصل دائما على المعلومات التي تحتاجها بسهولة من الإدارة أو الزملاء.	2.85	0.66	3	متوسط
25	توفر المؤسسة لك المعلومات اللازمة عن إستراتيجياتها وأهدافها.	3.20	0.60	2	ضعيف
المجموع					
		3.25	0.50		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (03): آراء عينة الدراسة حول عبارات الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
-------	----------	-----------------	-------------------	---------	---------

01	تشعر بالارتياح والتقدير والاحترام من طريقة تعامل الإدارة معك.	2.80	0.51	4	متوسط
02	توفر لك إدارة المؤسسة ضمانات تتعلق بالأمن والاستقرار.	3.05	0.59	3	متوسط
03	يتسم التعامل في المؤسسة بطريقة عادلة معك.	4.25	0.77	1	ضعيف جدا
04	تحتّم الإدارة برغباتك وحاجاتك وتلبيةها.	3.90	0.77	2	ضعيف
05	توفر لك إدارة المؤسسة مكانة اجتماعية والسمعة الجيدة.	2.30	0.46	5	جيد
06	تعتبر علاقتك بالرؤساء جيدة.	2.10	0.44	7	جيد
07	يعتبر نظام العمل وقواعده معتمدا من طرف الإدارة.	2.15	0.66	6	جيد
الإجمالي		2.93	0.35		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (04): ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^{-2})	الخطأ المعياري
0.75	0.563	0.527	0.246

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (05): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية (T)

المستوى المعنوية (Sig)	T	BETA	الانحراف المعياري	B	الثابت
0.220	1.249		0.468	0.584	
0.320	1.009	0.130	0.175	0.177	
0.262	1.140	0.197	0.120	0.136	
0.002	3.336	0.529	0.138	0.461	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

الملحق رقم (06): علاقات الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)
التوظيف والتدريب	التوظيف والتدريب	0.43	0.006
الحوافز وتقويض الصلاحيات	الحوافز وتقويض الصلاحيات	0.64	0.000
نشر المعلومات التسويقية	نشر المعلومات التسويقية	0.71	0.000
المؤشر الكلي	المؤشر الكلي	0.75	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss.

- الإحالات والمراجع :

- 1 قحموش إيمان (2018). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة. الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: تسويق الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. يومي 13 و 14 مارس.
- 2 كاظم عبد الله (2015). تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية. مجلة دنانير. جامعة بغداد. العراق.
- 3 عسلي نور الدين (2017). تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية لمسيلة. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجزائر. (02). متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/20
- 4 سكركي أيوب. بن عيشاوي أحمد (2017). أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم لمدينة. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. ميلة. الجزائر. 3 (2). متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/20
- 5 سلطان سعيد (2004). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار الجامعة الجديدة. ص ص 194 - 195.
- 6 الزعبي مروان (2011). الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل. الأردن: دار المسيرة. ص 15.

- 7 الصيرفي محمد (2008). السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ص 131.
- 8 المرجع نفسه.
- 9 درويش راضية. صرداوي نديم (2017). الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. الجزائر. 7 (13) ديسمبر. ص 405. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/25: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/74578>
- 10 هاشم عبد الرزاق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. الأردن: دار البارزوي للنشر والتوزيع. ص 88.
- 11 أحمد سليمان. عبد الفتاح سوسن (2011). الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال. الأردن: دار زمزم للنشر. ص 134.
- 12 أحمد مصطفى (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة. الطبعة الثانية. مصر: مطابع الدار الهندسية. ص ص 473 - 474.
- 13 بوحديد ليلي (2019). محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة باتنة 1. ص 88.
- 14 المرجع نفسه.
- 15 صادق سليمان. جاسم ثابت (2007). أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الموصل. العراق. 29 (85). ص 53. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/25: <https://www.iasj.net/iasj/article/34683>
- 16 المجالي مالك. البشايشة أمين. المجالي هاني (2016). تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. الأردن. 12 (3). ص 600. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/25: <https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/view/14774>
- 17 BERRY L and PARASURAMAN A (1991), "Marketing Services: Competing through Quality", New York : Free Press, p 51.
- 18 طرشان حنان (2014). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات. جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية. الأردن. 49 (01). ص 86. متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ 2019/01/25: <https://platform.almanhal.com/GoogleScholar/Details/?ID=2-50499>
- 19 المرجع نفسه.
- 20 كاظم فارس. مرجع سابق. ص ص 40-41.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

ليلي بوحديد، وداد بوحديد (2021)، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الخدمية: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية آريس 1، بباتنة، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص ص 245-261.

تأثير جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول الأكثر تصنيعا في العالم

The impact of QWL on the added value of non-financial companies in the most industrialized countries in the world

محمد الباوي^{1*}، وفاء بنين²

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر، (الجزائر)

² جامعة الشهيد حمه لخضر، (الجزائر)

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة للشركات غير المالية في دول مجموعة الثمانية في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2012. كما سعت إلى تحديد النموذج الملائم والممثل للبيانات وبالاعتماد على المنهج التجريبي تم استخدام الانحدار خطوة بخطوة ومنهجية بالمثل غير المتوازن في تقدير النماذج الثلاث. توصلت النتائج أن بعدين من أصل تسعة عشر بعدا يمكن أن يكون لهم تأثير معنوي وهما الممارسات الإدارية الجيدة ورضا الموظفين فقط، وهما يفسران ما قيمته 16.73% من التغيرات الحاصلة في القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. وقد تبين أن نموذج الآثار العشوائية هو أنسب نموذج للتعبير عن أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية في الدول محل الدراسة. حيث من أظهر النموذج أثرا عكسيا للممارسات التسييرية الجيدة على القيمة المضافة للشركات غير المالية وهو ما يتوافق مع نموذج Merton المبسط، في حين أن رضا الموظفين له تأثير إيجابي على القيمة المضافة التي تحققها الشركات المالية. في الأخير أوصت الدراسة بضرورة التعمق في الدراسة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار البناء والمسار.

الكلمات المفتاح: أبعاد جودة الحياة الوظيفية؛ القيمة المضافة؛ الشركات غير المالية؛ بيانات البانل؛ مجموعة الثمانية.

تصنيف JEL: J8؛ I31؛ M54؛ D46؛ G32؛ C33

Abstract: This study aimed to measure the impact of the 19 quality of work life dimensions on the added value of non-financial companies in the G8 countries during the period (2005 – 2012), it also sought to determine the appropriate and representative model of data. Depending on the experimental approach, step-by-step regression and the unbalanced Panel method, we were estimated the three models. The results found that good managerial practices and job satisfaction only out of nineteen dimensions can have a significant impact, and they explain about 16.73% of the changes in the value added achieved by non-financial companies in the most industrialized countries in the world which are statistically significant at 5 % level. It was found that the random effects model is the most appropriate one for expressing the effect of quality of work life dimensions on the added value achieved by non-financial companies in the concerned countries. The model showed a negative effect of good management practices on the added value of non-financial companies which is agreed with the simplified Merton model, while employee satisfaction has a positive effect on the added value achieved by financial companies. The study recommended that have to make deep study by structural equations modeling for testing the measurement model and paths.

Keywords: Quality of work life dimensions؛ value added؛ non-financial companies؛ panel data؛ G8
Jel Classification Codes: J8؛ I31؛ M54؛ D46؛ G32؛ C33.

I- تمهيد:

يعد المورد البشري في زمن اقتصاد المعرفة أحد أهم أصول المؤسسة الذي من شأنه أن يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، فمنحنى إنتاجيته يتزايد بنفس وتيرة منحنى مهارته وخبرته، وأن عمره المعنوي لن يتوقف بتوقف عمره الزمني، بل يتجدد حسب متطلبات العصر، وعليه فهو لا يندرج تحت قانون المنفعة المتناقصة لأنه مصدر الإبداع، الابتكار والتطوير، لذلك سعت المؤسسات خاصة الكبرى إلى الاهتمام بهذا المورد بداية من التخطيط لاستقطابه مروراً بتدريبه وتطوير مهاراته وصولاً إلى المحافظة عليه من خلال تبني مداخل حديثة لإدارة هذا المورد بكفاءة وفعالية والاستفادة من خبراته، فظهر ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية على اعتبار أن المورد يعيش جزءاً من حياته داخل حيز العمل، فتسابقت هذه المؤسسات لتقديم أفضل وأجود البرامج لمواردها من أجل المحافظة على استمراريتها، نموها وازدهارها في السوق .

وفي الجهة المقابلة أصبحت عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية من الأساسات الجوهرية في القيادة والتسيير فصار التسيير بالقيمة أحد المزايا الملزمة للمؤسسات الكبرى مما أدى إلى اعتباره أحد مؤشرات التقييم بل ومقياس شامل يدعم ويعزز القرارات الاستراتيجية. ولأن تقييم المؤسسات لأدائها عملية جدا مهمة فعلى أساسها يتم تحديد مسارات النمو والتوسع أو الانكماش والتراجع فقد أصبح لازماً عليها تبني طرق حديثة للتقييم والتي من أبرزها مدخل القيمة المضافة الذي يعتبر من المقاييس الرئيسية التي تتيح إمكانية قياس مدى مساهمة الموارد البشرية في عملية خلق القيمة المضافة للمؤسسة. ومن هنا جاءت إشكالية هذه الورقة البحثية: **ما تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على القيمة المضافة للشركات غير المالية بدول الثمانية؟**

I.1- فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية أعلاه تم تقديم الفرضية التالية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

I.2- أهداف الدراسة:

- ✓ تسليط الضوء على أهمية كل من جودة الحياة الوظيفية والقيمة المضافة للشركات غير المالية.
- ✓ إبراز أهمية التحليل القياسي باستخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية - بانل -
- ✓ تحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على القيمة المضافة للشركات غير المالية لدول الثمانية.
- ✓ الاستفادة من التجارب الناجحة لبعث عجلة النمو الاقتصادي للمؤسسات الوطنية وبالتالي تنوع ودعم الاقتصاد الوطني الحقيقي.

I.3- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال:

أهمية المورد البشري كأهم أصل من أصول المؤسسة ولما تمثله جودة الحياة الوظيفية بأبعادها والتي تحدد الفارق بالنسبة للمورد البشري الذي ينجر عنه رضاه واستقراره في هذا العمل، أو عدم رضاه وبالتالي البحث عن بدائل تناسب طموحه وتلبي رغباته. كما أن موضوع خلق القيمة والقيمة المضافة للمؤسسات يلعب دوراً محورياً في نموها بشكل خاص ونمو الاقتصاد على المستوى الكلي بشكل عام يزيد من أهمية الموضوع المتناول. دراسة وتحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية بأبعادها على القيمة المضافة للشركات غير المالية باستخدام أساليب الاقتصاد القياسي الأكثر حداثة تعطي أهمية إضافية لهذا الموضوع.

4.I- الدراسات السابقة:

1.4.I- دراسة مليكة مدفوني (2017)، بعنوان: "دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAICMT)"¹. هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS خلال الفترة الممتدة من سنة 2005 الى 2015، حيث عبر عن الاستثمار في رأس المال البشري بكفاءة رأس المال البشري (HCE) وقيست الربحية بالعائد على الأصول (ROA)، وباعتماد منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAIC). تم استخدام برنامج (7) eviews لبناء نموذج وفق معادلة الانحدار المتعدد، حيث قدرت معامل بطريقتي المربعات الصغرى. خلصت الدراسة الى وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وربحية المؤسسة مقاسة بالعائد على الأصول (ROA).

2.4.I- دراسة بوديسة محمد وعشوي نصر الدين (2018)، بعنوان "رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة- مقارنة فكرية"². حيث هدفت الى محاولة فهم آلية خلق القيمة في مؤسسة الاعمال من خلال مفهوم رأس المال البشري كمتغير له مكانته الاقتصادية الهامة، والذي لاقى اهتمام الكثير من الباحثين، إذ خلص الباحثان إلى أن عملية خلق القيمة أصبحت محور نشاط المؤسسات وجوهر تواجدها والذي يرتبط بمختلف الأطراف ذات المصلحة في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، كما أن عملية خلق القيمة تتحدد من خلال التركيز على أبعادها الاقتصادية، الاستراتيجية، الاجتماعية والتنافسية على اعتبار أن رأس المال البشري أصبح العنصر الأساسي في عملية توليف هذه المحددات.

3.4.I- دراسة سهام أحمد علوان (2018)، بعنوان: "القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق"³. هدفت الدراسة الحالية إلى وضع مجموعة من الاجراءات المقترحة من خلال مدخل القيمة المضافة في قياس رأس المال الفكري بجامعة الزقازيق، وقد اقتصرته هذه الدراسة على المعامل الفكري للقيمة المضافة (VAIC) لكونه من أكثر المداخل دقة مقارنة بالمقاييس الأخرى، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتمت الاستعانة بدراسة استطلاعية للتعرف على المشكلات التي تواجه رأس المال الفكري بجامعة الزقازيق ثم استمارة استطلاع رأي لمجموعة من الخبراء للاستخلاص أفضل هذه الاجراءات.

4.4.I- دراسة Mari Maunula، Terttu Luukkonen (2007)، بعنوان: "Non-Financial Value-Added"

of Venture Capital: A Comparative Study of Different Venture Capital Invest.⁴ هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على مدى وطبيعة القيمة المضافة غير المالية وتحليل مدى الاختلاف بين مختلف أنواع مستثمري رأس المال المغامر في هذا الصدد. تم جمع البيانات عبر استطلاع على شبكة الإنترنت في حريف عام 2006 على شركات رأس المال الاستثماري الفنلندية الخاصة ومؤسسات رأس المال الاستثماري في القطاع العام والمستثمرين غير الرسميين، توصلت نتائج الدراسة أن رأس المال الاستثماري في القطاع الخاص كان الأكثر نشاطاً منه في القطاع العام في مراقبة محفظة شركاتهم، كان لأنواع المستثمرين المختلفة ملامح متميزة في تقديم الدعم والمشورة الإدارية، وبشكل عام، قيم رأس المال الاستثماري من القطاع الخاص الدعم غير المالي الذي قدموه باعتباره الأكثر أهمية، بينما كان رأس المال الاستثماري في القطاع العام هو الأقل أهمية لنجاح محافظ شركاتهم بينما كان رأس المال الاستثماري غير الرسمي بين هذين الطرفين.

5.4.I- دراسة Shno Mohammadi & Premalatha Karupiah (2019)، بعنوان: "Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia"⁵. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وأدائهم،

حيث تم استخدام استبيان وزع على عينة مكونة من 379 عضو في هيئة التدريس في الجامعات الماليزية الحكومية والخاصة. توصلت الدراسة الى وجود اختلافات بين المتغيرات الديموغرافية في جودة الحياة الوظيفية وأداء العمل وذلك باستخدام اختبار t و ANOVA أحادية الاتجاه. كما تم استخدام المربعات الصغرى الجزئية لشرح العلاقة بين أبعاد والأداء. وقد بينت النتائج إلى أن أبعاد عدم التمكين والتسامح في مكان العمل أثرت على الأداء في الجامعات الحكومية، في حين أن كل من البعد المالي وعلاقات زملاء العمل والتسامح في مكان العمل لديه علاقة إيجابية كبيرة مع الأداء في الجامعات الخاصة. وتوصي الدراسة على ضرورة إيلاء مديري الجامعات المزيد من الاهتمام للأبعاد الهامة وتحسينها من أجل تحقيق مستوى عالٍ من أداء العمل.

6.4.I - دراسة (2020) Mutiara Rita Perangin-Angin et.al، بعنوان: "The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan"⁶. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية ومشاركة العمل على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل. حيث شملت عينة الدراسة جميع الموظفين الدائمين في شركة PT Mopoly Raya والذي بلغ عددهم 70 موظفاً. جمعت البيانات الأولية باستخدام الاستبيان وكذا أسلوب تحليل المسار لتحليل وتحديد تأثير كل متغير يتم دراسته. أظهرت النتائج أن كل من جودة الحياة الوظيفية والارتباط بالعمل لهما تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي وأداء العاملين. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لجودة الحياة الوظيفية والارتباط بالعمل على أداء الموظف من خلال الرضا الوظيفي للعاملين.

5.I - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات، خاصة في العالم العربي، التي جمعت بين متغيرين بارزين ألا وهي أبعاد جودة الحياة الوظيفية والتي تمثل أحد أهم أهداف وطموحات المورد البشري من جهة، وبين القيمة المضافة كأحد أهم أهداف المساهمين والمسيرين على المستوى الجزئي وأحد أهم أهداف الدول على المستوى الكلي في دراسة قياسية تجريبية باستخدام منهجية بيانات البانل.

II - الادبيات النظرية:

لسنوات طويلة سعت كل من المؤسسات والدول إلى تحقيق النمو الاقتصادي على المستويين الجزئي والكلي فكانت تحقيق القيمة المضافة الهدف المنشود للمؤسسات الاقتصادية عموماً والكبرى منها خصوصاً بغية تحقيق التميز والريادة، ولأن رأس المال البشري أصبح الأصل الأساسي الذي ينمي ويحافظ على بقية الأصول الأخرى تم الاهتمام برضاه على الصعيدين العملي وحتى الاسري لذلك ظهر ما يعرف بجودة الحياة الوظيفية والذي يعنى برفاهية المورد البشري داخل وخارج بيئة العمل. هذا المورد الذي يعد أيضاً أحد أهم مصادر القيمة المضافة.

1.II - جودة الحياة الوظيفية:

لقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ولاقى الموضوع اهتماماً أكبر بعد ما أطلقت شركة جنرال موتور برامج نوعية لتحسين ظروف العمل⁷. فقد عرفها جاد الرب بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها"⁸. وعرفها Robbins & Judge على أنها كيفية استجابة المنظمة لاحتياجات الموظفين من خلال تطوير آليات مثل إتاحة الفرصة للموظفين لاتخاذ قرارات لتصميم حياتهم في نطاق العمل⁹.

ومن خلال مسح الادبيات النظرية والدراسات السابقة يمكن القول بأن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد ولم يتوصل الباحثون إلى اتفاق أو إجماع حول هذه الأبعاد، فحدد Walton ثمان أبعاد لتقييم برامج جودة الحياة الوظيفية تمثلت في: مدى كفاية وعدالة الأجور والتعويضات، توافر ظروف عمل صحية وآمنة، الفرص المتاحة لاستخدام وتنمية قدرات العاملين، الفرص المتاحة للنمو وتحقيق الأمان الوظيفي في المستقبل، التكامل الاجتماعي في عمل المنظمة، حقوق العاملين الدستورية في المنظمة (المساواة والتعبير عن الرأي...)، التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية للعاملين، مدى التزام المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية.¹⁰

أما Devappa Renuka Swamy وآخرون فحددوا أبعاد جودة الحياة الوظيفية بما يلي: بيئة العمل، مناخ وثقافة المنظمة، العلاقة والتعاون، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، المرافق، الرضا الوظيفي والأمن الوظيفي، استقلالية العمل، كفاية الموارد.¹¹

ولم يبقى مفهوم جودة الحياة الوظيفية حبيس اهتمام الباحثين، بل سعت العديد من المنظمات والهيئات إلى تقييم وتأسيس برامج خاصة به فنجد من ذلك:¹²

II.1.1- استقصاء ظروف العمل الأوروبي: (EWCS) The European Working Conditions Survey

يعد أهم مصدر بيانات دولي حول جودة بيئة العمل المتاحة حالياً، ويغطي المسح مجموعة واسعة من الموضوعات، يتم إجراؤه كل خمس سنوات منذ عام 1991 في البلدان الأوروبية. يركز الاستقصاء على ميزات الوظيفة الموضوعية كما أفاد بها العمال، كما توفر معلومات عن خصائصهم الاجتماعية والديموغرافية، ونتائج رفاههم وخصائص الشركات التي يعملون فيها. تم تصميم المسح وإجرائه من قبل خبراء المؤسسة الأوروبية (Euro found) لتحسين ظروف المعيشة والعمل، مما يضمن قابلية عالية للمقارنة بين الدول المشاركة.

II.1.2- استقصاء جودة الحياة الأوروبية: (EQLS) European Quality of Life Surveys

مسح آخر أجرته المؤسسة الأوروبية لتحسين المعيشة وظروف العمل (Euro found) هو المسح الأوروبي لجودة الحياة، والذي يتم إجراؤه كل أربع سنوات، والذي يهدف إلى فحص الظروف الموضوعية لحياة الناس وشعورهم تجاه تلك الظروف. ويغطي الجوانب الرئيسية لحياة الأفراد كجودة الإقامة والمشاركة المدنية والثقة والروابط الأسرية والحالة الصحية والوصول إلى الخدمات الاجتماعية والعمل. حيث يحوي القسم الخاص بالعمل عدداً من الأسئلة حول جودة بيئة العمل، وتغطي عوامل الخطر المادية، كثافة العمل، المطالب العاطفية، ضغوط العمل، انعدام الأمن الوظيفي، تقدير المهام والاستقلالية، فرص التدريب والتعلم، فرص التقدم الوظيفي، تحقيق الذات، والمكافآت الجوهرية.

II.1.3- استقصاء القوى العاملة في الاتحاد الأوروبي: (EU-LFS) The European Union Labour Force Survey ad hoc modules

ينسقه المكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية، وهو عبارة عن مجموعة بيانات صغيرة مقطعية تعتمد على عينة من الأسر، مع مكون طولي، والتي تتضمن بيانات عن مشاركة سوق العمل للأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 15 عاماً لأعضاء الاتحاد الأوروبي الـ 28 وثلاث دول من الرابطة الأوروبية للتجارة الحرة والدول المرشحة للاتحاد الأوروبي منذ عام 1999، كما أدرج استقصاء القوى العاملة في الاتحاد الأوروبي ما يسمى بالوحدات المخصصة (AHMs)، والتي يتم تدويرها على أساس سنوي وتوفر معلومات أكثر تفصيلاً حول قضايا محددة. غطت العديد من هذه المقاييس الصحية (AHM) الجوانب التي يشملها المفهوم الواسع لجودة بيئة العمل (مثل عوامل الخطر الجسدية، المتطلبات البدنية، وكثافة العمل، الترهيب والتمييز في مكان العمل، فرص التعلم والتدريب، التوازن بين العمل والحياة، جداول العمل غير الاجتماعية، ومرونة ساعات العمل). يوفر الجمع بين الوحدات الأساسية والمخصصة معلومات غنية على عدد كبير جداً من الأفراد والأسر.

II.1.4- الاستقصاء الاجتماعي الأوروبي: (ESS) European Social Survey

هو عبارة عن برنامج بحثي تشترك في تمويله المفوضية الأوروبية، مؤسسة العلوم الأوروبية والهيئات البحثية الوطنية. يتم إجراء المسوحات السكانية التمثيلية في 36 دولة ويتم جمع البيانات عبر المقابلات وجهاً لوجه. تم إجراء ثماني مسوحات من ESS (كل عامين) بين عامي 2002 و2016، كل من المسح الثاني (2004) والمسح الخامس (2010) - يحتويان على وحدات فريدة حول جودة العمل والرفاهية.

II.1.5- وحدة يورو باروميتر فلاش على ظروف العمل: Eurobarometer flash module on working conditions

هي استطلاعات الرأي العام للمفوضية الأوروبية. أجريت منذ عام 1973 تم جمعها من خلال المقابلات الهاتفية التي تمكن اللجنة من الحصول على نتائج سريعة حول موضوعات محددة. ركز الاستطلاع رقم 398 على ظروف العمل، وتم إجراؤه في أبريل 2014 في دول الاتحاد الأوروبي الـ 28، والذي شمل الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 15 عامًا فأكثر، من أجل استكشاف تجارب الأوروبيين الفعلية لظروف عملهم، وتضمن أسئلة عامة حول ظروف العمل في الدولة؛ الرضا عن ظروف العمل وكذا جوانب أخرى كساعات العمل، الاستقلالية والتوازن بين العمل والحياة؛ الحصول على إجازات مدفوعة الأجر وفترات راحة ومرونة في العمل؛ المعلومات والاستشارات في الشركة؛ والصحة والسلامة في العمل.

II.1.6- برنامج المسح الاجتماعي الدولي: International Social Survey Programme (ISSP)

يعد برنامجاً مستمراً للدراسات الاستقصائية متعددة الجنسيات والتي يتم إجراؤها منذ عام 1984، وتغطي مواضيع مختلفة تتعلق بالمجتمع المعاصر. بمرور الوقت، اتسعت تغطيتها القطرية من أستراليا، بريطانيا العظمى وألمانيا والولايات المتحدة إلى 45 دولة (أوروبية وغير أوروبية) في عام 2017. بالإضافة إلى الوحدة الأساسية، تغطي الوحدات المتناوبة التي يتم إجراؤها كل عام مواضيع مختلفة. توفر وحدة توجهات العمل، التي تكررت في 1987 و1998 و2005 و2015/6، اتساقاً كبيراً من حيث الأسئلة المدرجة، مما يتيح مقارنة السلاسل الزمنية عبر البلدان، وهي غنية من حيث التفضيلات الفردية في جوانب عمل محددة والخصائص الوظيفية المختلفة، وكذلك الرضا الوظيفي. تضمنت الموجة الأخيرة أسئلة حول انعدام الأمن الوظيفي، وفرصة التقدم الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة، والمكافآت الجوهرية، وتقدير المهام والاستقلالية، ومرونة ساعات العمل، وكثافة العمل، وفرص التعلم والتدريب، والمتطلبات البدنية، والمطالب العاطفية، وضغوط العمل، عوامل الخطر الجسدية، الدعم الاجتماعي، العلاقات في العمل والرضا الوظيفي.

II.1.7- استطلاع جاليب: World Poll Gallup (WPG)

يُجرى سنوياً منذ عام 2005 في أكثر من 160 دولة، استناداً إلى عينات تمثل السكان المدنيين غير المؤسسيين الذين تبلغ أعمارهم 15 عاماً أو أكثر. وتشمل كل من الأسئلة العالمية والإقليمية الخاصة. بينما يقيس الاستطلاع بشكل أساسي آراء الجمهور حول القضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإنه يشمل أيضاً أسئلة حول وظائف المستجيبين. بفضل تغطيته الجغرافية الواسعة، فهو مصدر البيانات الدولي الوحيد المتاح حالياً الذي يوفر معلومات مقارنة عن بيئة العمل لعدد من البلدان الأقل نمواً. كما يتم ترجمة استبيانات GWP إلى عدد كبير من اللغات، مما يتيح إجراء مقابلات مع المستجيبين بلغتهم الخاصة. المقابلات أجريت عبر الهاتف (في البلدان التي تكون فيها تغطية الهاتف 80٪ على الأقل من السكان) ووجهاً لوجه (في بلدان أخرى). والجدول (1) يمثل ملخص للمقارنة بين أهم الخصائص لكل استقصاء.

من خلال الجدول نجد أن أهم الفروقات تمثلت في اختلاف الرقعة الجغرافية التي شملتها الاستطلاعات، السنوات التي غطت المسح ودورته، الفئات المستهدفة وكذا حجم العينة أما التشابه فقد شمل أهم جوانب الحياة الوظيفية التي شملتها هذه الاستطلاعات. وعليه فالدراسة الحالية تبنت بيانات استطلاع غاليب GWP لأنها سنوية، شاملة لحيز كبير من بلدان العالم وعينتها معتبرة إلى حد ما، بالإضافة إلى أن المجموعة المستهدفة شاملة لكل المدنيين البالغين 15 سنة فأكثر مما يعطي صورة قريبة عن واقع ظروف العمل، بالرغم من وجود بعض التحديات كإجراء المقابلة عبر الهاتف (80% على الأقل من السكان) والباقي وجها لوجه الأمر الذي يمكن أن يؤثر على المقارنات بين البلدان بالإضافة إلى أن مقاييس الاستجابة غالباً ما تكون ثنائية، مما يقيد التباين في البيانات.

ولأن هناك شبه اجماع للجوانب التي تناولتها الاستبيانات المذكورة أعلاه فيتم اعتماد هذه الابعاد التسعة عشر في هذه الدراسة وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هي¹³:

- **عوامل الخطر المادية:** يشير إلى درجة انطواء الوظيفة على عوامل خطر يمكن أن تضر بصحة العمال. تشمل عوامل الخطر هذه العمل في درجات حرارة عالية، وضوضاء عالية، والتعرض للمواد الكيميائية وما إلى ذلك، بالإضافة إلى وقوع حوادث في مكان العمل والتقييمات الشخصية لمكان العمل كمكان خطير.

- **المتطلبات الجسدية:** تشمل المتطلبات الجسدية العمل الذي يتطلب مجهوداً بدنياً شاقاً مثل الوقوف والمشي لفترات طويلة، والمواقف المتعبة ورفع وحمل الأشياء الثقيلة.

كثافة العمل: تمثل كثافة العمل إلى الوظائف التي تتطلب العمل لساعات طويلة وبجهد كبير وللمواعيد النهائية الضيقة وبسرعة عالية.

- **الترهيب والتمييز في مكان العمل:** يشير الترهيب في مكان العمل إلى التعرض للسلوك المتعمد والخبيث من زملاء العمل أو المشرفين مما يجعل الفرد يشعر بعدم الكفاءة أو الخوف. ويشير التمييز إلى المواقف التي يشعر فيها الأفراد أنهم يعاملون بشكل أقل تفضيلاً من أي فرد آخر بسبب العرق أو الجنس أو الدين أو الإعاقة أو الجنسية.

- **المتطلبات العاطفية وضغوط العمل:** تشير المطالب العاطفية إلى الاضطرار إلى التعامل مع المشاعر القوية في العمل مثل الإحباط والغضب والحزن واليأس. تنشأ ضغوط العمل عندما يواجه الأفراد مطالب وضغوط لا تتناسب مع معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

- **انعدام الأمن الوظيفي الذاتي:** يدل على ترقب العمال أو خوفهم من فقدان وظائفهم خلال إطار زمني معين، عادةً في الأشهر الستة إلى اثني عشر القادمة.

- **تقدير المهام والاستقلالية:** يمثل قدرة الموظفين على التأثير على الطريقة التي ينفذون بها أنشطة عملهم الفورية بما في ذلك طريقة العمل، جهد العمل، وتيرة العمل، ومعايير الجودة.

- **فرص التدريب والتعلم:** تشير الفرص المستمرة إلى توفير فرص التدريب في العمل بالحجم والنوعية المناسبين. بالإضافة إلى فرص التعلم الرسمية هذه، قد توفر الوظائف أيضاً اكتساب الخبرة العملية من خلال الأنشطة الوظيفية أو مشاركة المعرفة، وهو ما يسمى التعلم غير الرسمي والذي يشمل الوظائف التي تتطلب تعلم أشياء جديدة، واكتشاف المشكلات أو العيوب، وإيجاد حلول لهذه المشكلات، ومساعدة الزملاء على التعلم.

- **فرصة التقدم الوظيفي:** يشير إلى ما إذا كانت الوظيفة الحالية تقدم آفاق وظيفية سواء مع نفس صاحب العمل في شكل ترقية، أو مع صاحب عمل مختلف. وتشمل فرص الترقية والتطوير الذاتي واكتساب مهارات وظيفية قابلة للتحويل.

- **فرصة تحقيق الذات:** يعرض مدى قدرة الأشخاص العاملين على تطبيق أفكارهم في العمل واستخدام إبداعهم أثناء عملية العمل.

- المشاركة التنظيمية والتعبير في مكان العمل: يشير إلى وجود قنوات للموظفين للتأثير على القرارات في مكان العمل كأفراد من خلال التشاور المباشر وليس من خلال الممثلين.
- المكافآت الجوهرية: يمثل المدى الذي يجد فيه العاملون القيمة والغرض فيما يقومون به، كما يجدون عملهم مفيداً لعملائهم أو للمجتمع، ويشعرون أنهم قادرون على تقديم أفضل أداء لديهم.
- الممارسات الإدارية الجيدة: يشير إلى المدى الذي يتخذ فيه المديرون أو المشرفون إجراءات إيجابية في تنظيم العمل وحل النزاعات ومعاملة العاملين باحترام وتشجيعهم على المشاركة في القرارات التنظيمية.
- وضوح الصلاحيات وتقييم الأداء: يدل على الدرجة وضوح مهام العمل وتحديد صلاحيات العامل وتوصيفها بشكل جيد، ومدى إطلاع العاملين على تقييم أدائهم مقابل مهام العمل هذه، إما مباشرة من المشرفين أو من خلال أدوات التقييم الرسمية.
- الدعم الاجتماعي والعلاقات الجيدة في العمل: يشمل وجود شخصيات داعمة وعلاقات جيدة في مكان العمل. يتضمن القدرة على الحصول على المساعدة أو الدعم من الزملاء عند الحاجة، وجود أصدقاء في العمل، بالإضافة إلى القدرة على مناقشة المشاكل المتعلقة بالعمل مع الزملاء أو المشرفين.
- توازن الحياة الشخصية مع العمل: يمثل حالة التوازن بين أنشطة عمل العاملين وحياتهم الخاصة. ويشمل ترتيبات مكان العمل التي توفر إجازات رسمية (إجازة الأمومة، إجازة مرض الطفل، وما إلى ذلك)، وساعات عمل تساعد على الوفاء بالمسؤوليات الأسرية، ومتطلبات العمل الأسرية التي لا تؤثر على الحياة الشخصية في العمل.
- جدول العمل غير الاجتماعي: يمثل جدول العمل الذي يتضمن العمل في ساعات غير متعارف عليها، مثل المساء والليل وأيام السبت والأحد.
- مرونة ساعات العمل: يشير إلى قدرة العاملين على اختيار أو التأثير على ترتيبات ساعات العمل الخاصة بهم. ويشمل التأثير على ساعات البدء والانتهاء والإجازات والعطلات.
- الرضا الوظيفي: يدل على مستوى الرضا الذي يشعر به الشخص فيما يتعلق بعمله. يحتوي على مكون "عاطفي" يعكس مشاعر الأفراد تجاه وظيفتهم ككل، أي مقدار العمل الذي يجعلهم سعداء، ومكون "معرفي" يضم التقييم الشخصي للوظيفة ككل بمختلف جوانبها كالأجر وساعات ومحتوى العمل.

II.2- القيمة المضافة:

II.2.1- مفهوم القيمة المضافة:

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هي تعظيم قيمتها، فقد أضحت المؤسسات اليوم مجبرة على خلق القيمة لأصحاب المصالح، فالقيمة في الوقت الراهن تمثل مفهوماً شاملاً في علوم التسويق، حيث يراها كل من Desreumaux و Brechett أنها " مفهوم نظامي متحرك في علوم التسويق والهدف من تعميم النظرة التنظيمية تحقيق نظرة متألقة ومعقدة"¹⁴. و يراها كل من Zardet و Savall (1998) "أن خلق القيمة الاقتصادية هو في قلب نشاط كل المؤسسات وفي محور عملها، وهو هدف وجودها واستراتيجيتها"¹⁵، فهذه العملية تتيح للمؤسسة مزايا تمكنها من البقاء والاستمرار في محيطها التنافسي، وبالرغم من ذلك فقد تعددت تعاريف خلق القيمة باختلاف وجهات نظر الباحثين وبحسب الجهات المستفيدة من هذه القيمة والمتمثلة في¹⁶:

1. الزبائن: الذي يحدد القيمة من خلال جودة العروض المقدمة من طرف المؤسسة وارتباطها بأقل سعر وأقل أجل للتسليم، مما زاد من تحدي سيادة مكانة الزبون.

2. **المساهمين:** فهدف المؤسسة من خلق القيمة إلى تعظيم أرباح المساهمين الذين استثمروا أموالهم فيها، وبالتالي فإن القيمة بالنسبة لهم هي علاقة طردية مع نواتج أسهمهم.
3. **الموردون:** إن لإدارة العلاقة مع الموردين أهمية بالغة في قدرة المؤسسة على المنافسة، مما يجعل القيمة متوقفة على تعظيم العوائد من خلال تقاسم الأرباح.
4. **الموارد البشرية:** فهم العنصر المحوري للقيام بجميع أنشطة المؤسسة، حيث تحدد القيمة بالنسبة لهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية، الرضا والاعتراف بجهودهم داخل المؤسسة أو خارجها.
5. **المجتمع وباقي الشركاء:** في علاقة مباشرة أو غير مباشرة، فتمثل القيمة بالنسبة لهم في مساهمة المؤسسة في الضرائب المحصلة، فرص العمل، البيئة، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وغيرها.

II.2.2- محددات ومؤشرات قياس القيمة المضافة:

يرى كثير من الباحثين أن محددات خلق القيمة تتركز في مجملها على ما يلي:

- **القيمة الاقتصادية (المالية):** عوائد أعلى، تخفيض التكاليف، زيادة قيم الأسهم وغيرها.
 - **القيمة التنظيمية أو الاستراتيجية:** كفاءة وفعالية أكثر في العمليات الإدارية والتنظيمية مقارنة بالفترات السابقة أو بالمنافسين في نفس القطاع.
 - **القيمة الاجتماعية:** على المستويين: الداخلي من خلال رضا المورد البشري وولائه والخارجي في مدى مساهمة المؤسسة في المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية داخل محيطها الخارجي.
 - **القيمة التنافسية:** حصص سوقية أكبر، مزايا تنافسية متنوعة ومستدامة.
- أما على صعيد مؤشرات قياس خلق القيمة بعد تطور مجال الأعمال ومحدودية الأدوات التقليدية ظهرت طرق حديثة يمكن النظر إليها باختصار فيما يلي:
- أ. **مقاييس خلق القيمة من خلال المعلومات المحاسبية:** والتي تركز في مجملها على تكلفة رأس المال الذي يدل عن العلاقة بين القرارات الاستثمارية والتمويلية¹⁷:
- **القيمة المحاسبية الصافية:** حيث يمكن تقييم المؤسسة من خلال أصولها ووضعها المحاسبي على أساس ميزانيتها.
 - **القيمة الصافية المحاسبية المصححة:** تأخذ في الحسبان كل أصول وخصوم المؤسسة وإجراء العمليات التصحيحية اللازمة عليها لإعطاء الميزانية صورة أكثر دقة.
- ب. **مقاييس خلق القيمة المرتكز على المعلومات المحاسبية ومعلومات السوق¹⁸:**
- وهي تندرج ضمن القيمة التساهمية التي تثن الموارد غير الملموسة في المؤسسة، كما تؤسس لمؤشر قياس القيمة بالنسبة للمساهمين بتحديد الأنشطة المولدة والمثبطة للقيمة، تقوية الوضعيات في السوق وتسهيل القرارات الاستراتيجية.
- **القيمة الاقتصادية المضافة:** أحد نماذج تسيير المؤسسة على أساس القيمة، فالقيمة الاقتصادية المضافة تعبر عن الفرق بين العائد المحقق المحسوب على أساس النتيجة بعد وتكاليف الاستثمار والضرائب وقبل الفوائد.
 - **مقياس القيمة السوقية المضافة:** تعبر عن قيمة المؤسسة في السوق المالي وذلك بتحفيز الأداء الداخلي.
- ت. **مقاييس القيمة السوسيو-اقتصادية¹⁹:**

لأن النماذج السابقة تركز على المعلومات المحاسبية والمالية كما تركز فقط على التكاليف الظاهرة وتغفل التكاليف الخفية والتكاليف الزائدة كسوء التسيير وسبل تحسين التنظيم والعلاقات وتقليل فاقد النشاط، برزت مقاييس القيمة السوسيو-اقتصادية كمقاييس شاملة، أهمها:

• مقياس Savall وPerroux:

الذين ركزوا على جودة إدارة وسيرورة المؤسسة التنظيمية وعلاقتها بخلق القيمة وذلك بتحليل كل من: تنظيم العمل وظروفه، إدارة الوقت، الاتصال والتنسيق، التدريب المتكامل والتطبيق الاستراتيجي، وذلك لتفادي التكاليف الخفية الناجمة عنها والتي قد تثبط من عملية خلق القيمة.

• مقياس فائض القيمة أو Goodwill: يأخذ فكرة التكاليف الخفية بالحسبان وهو يعبر عن فائض القيمة الذي لا يمكن تفسيره

بعناصر في البيانات المحاسبية مثل رأس المال البشري، ثقافة المؤسسة والعلاقات مع الزبائن.

II.3.2- القيمة المضافة للشركات غير المالية:

تمثل القيمة المضافة في الشركات غير المالية حصص الدخل المكتسبة من قبل العمالة ورأس المال في القيمة المضافة الناتجة عن قطاع الشركات غير المالية، والتغير في هذه الأسهم بين فترات زمنية محددة. يتم تقديم المؤشر صافي من الاستهلاك. ويشمل قطاع الشركات غير المالية جميع الكيانات الخاصة والعامة التي تتمتع بوضع قانوني مستقل (وبدائل قريبة) والتي تنتج السلع والخدمات غير المالية للسوق. تقوم جميع دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بتجميع بياناتها وفقاً لنظام الحسابات القومية لعام 2008 (SNA).²⁰ ولقد تبنت الدراسة هذا المفهوم لتوافر البيانات حوله في موقع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وعليه نفرق بين مصطلحين²¹:

أ. إجمالي القيمة المضافة: والتي تُعرف بأنها قيمة المخرجات ناقص قيمة متوسط الاستهلاك.

ب. صافي القيمة المضافة: يتم تعريفها على أنها قيمة الإنتاج مطروحاً منها قيم كل من متوسط الاستهلاك واستهلاك رأس المال الثابت.

II.3- تحليل بيانات بانل:

II.3.1- مفهوم نموذج بيانات البانل:

تعرف بيانات السلاسل الزمنية المقطعية بأنها مجموعة البيانات التي تجمع بين خصائص كل من السلاسل الزمنية والبيانات المقطعية، فالأولى تصف سلوك مفردة واحدة خلال فترة زمنية معينة، وأما البيانات المقطعية فتصف سلوك عدد من الأفراد أو الوحدات المقطعية عند فترة زمنية واحدة، فبيانات بانل هي المشاهدات المقطعية، مثل (الدول، الشركات، الأسر...) والمشاهدة عبر فترة زمنية معينة كما يطلق عليها: البيانات المدجة والبيانات الطولية²². واكتست نماذج بانل في الآونة الأخيرة اهتماماً كبيراً في العلوم الاقتصادية لأنها تأخذ في الاعتبار أثر تغير الزمن وأثر تغير الاختلاف بين الوحدات المقطعية على السواء.

II.3.2- أهمية بيانات بانل:

إن بيانات البانل تتمتع بعدد مضاعف: بعد زمني وآخر فردي، مما جعلها أكثر فعالية ونشاط في الاقتصاد القياسي، وبالتالي فهي تتمتع بأهمية بالغة نلخصها فيما يلي²³:

- تضمن بيانات البانل محتوى معلوماتي أكثر منه في البيانات المقطعية أو الزمنية، وعليه الحصول على تقديرات أعلى ثقة، ودرجات حرية أعلى وبكفاءة أفضل.

- تتيح بيانات البانل إمكانية أفضل لدراسة ديناميكية التعديل والتي قد تختفي في البيانات المقطعية، كما تمكن من الربط بين سلوكيات مفردات العينة من نقطة زمنية إلى أخرى.
- تحد من إمكانية ظهور مشكلة المتغيرات المهملة الناتجة عن المفردات غير المشاهدة.
- تسمح بيانات البانل من دراسة الاختلافات والفوارق في السلوك بين الأفراد، بحيث أن البعد المضاعف الذي تتمتع به بيانات البانل يمكن ترجمته على أنه بعد مضاعف للمعلومة المتوفرة أكثر من تلك المقطعية أو الزمنية.
- التحكم في التباين الفردي- الذي يفضي إلى نتائج متحيزة -وقد يظهر في كل من البيانات المقطعية أو الزمنية.
- بيانات بانل تأخذ بعين الاعتبار ما يوصف بعم التجانس أو الاختلاف غير الملحوظ الخاص بمفردات العينة سواء المقطعية أو الزمنية، والتي تساعد في منع ظهور مشكلة انعدام ثبات تباين حد الخطأ.

II.3.3- أهم نماذج بيانات البانل:

سيتم التطرق إلى النماذج الشائعة لتحليل بيانات البانل كما يلي:

تضم الصياغة الأساسية لانحدارات البانل (البيانات الطولية) والمقترحة من طرف Green.W عام 1993 ثلاث نماذج تبعا لاختلاف الأثر الفردي لكل وحدة مقطعية ai ، على فرض أن الأثر ثابتا عبر الزمن وبكل وحدة مقطعية. ولدينا n من المشاهدات المقطعية مقاسة في T من الفترات الزمنية وعليه فان نموذج البيانات الطولية يعرف بالصيغة التالية²⁴:

$$Y_{i,t} = \beta_{0,i} + \sum_{j=1}^K \beta_j X_{j,i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$i = 1, 2, \dots, n. \quad t = 1, 2, 3 \dots T$$

تمثل كل من:

$Y_{i,t}$: المشاهدات الخاصة بكل وحدة مقطعية ai خلال الفترة الزمنية t

$\varepsilon_{i,t}$: بقية المتغيرات المهملة في النموذج والتي تتغير بين الوحدات المقطعية وعبر الزمن.

أ. نموذج الانحدار التجميعي: Pooled Regression Model

ويعتد هذا النموذج من أبسط نماذج البيانات الطولية ، حيث تكون جميع المعاملات β_0 و $\beta_{0,i}$ فيه ثابتة لجميع الفترات الزمنية، أي يهمل أي تأثير للزمن. بمعنى أن الأثر الفردي ai نفسه من أجل جميع الوحدات المقطعية، حيث يتم تقديره بطريقة المربعات الصغرى العادية. وعليه فإن المعادلة (1) تصبح حسب هذا النموذج كما يلي²⁵:

$$Y_{i,t} = \beta_0 + \sum_{j=1}^K \beta_j X_{j,i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad \dots\dots\dots (2)$$

$$i = 1, 2, 3 \dots n \quad t = 1, 2, \dots T$$

حيث أن: $var(\varepsilon_{i,t}) = \sigma_\varepsilon^2, E(\varepsilon_{i,t}) = 0$

تمثل كل من:

$Y_{i,t}$: المشاهدات الخاصة بكل وحدة مقطعية ai خلال الفترة الزمنية t

$\varepsilon_{i,t}$: بقية المتغيرات المهملة في النموذج والتي تتغير بين الوحدات المقطعية وعبر الزمن.

أما إذا كانت خصائص القطاعات (دول أو شركات أو أسر...) ثابتة ومحددة لكل القطاعات فيتم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية في تقدير معالم النموذج بشكل كفاء كما هو مبين في المعادلة التالية:

$$\begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \vdots \\ Y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \beta_{0,1} \\ \beta_{0,2} \\ \vdots \\ \beta_{0,n} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_n \end{bmatrix} \beta + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

2.3. أما إذا كان هناك اختلاف في الأثر الفردي α_i فإن النموذج يتفرع الى نوعين أساسيين هما:

ب. نموذج التأثيرات الثابتة Fixed Effect Model

في هذا النموذج يكون الأثر الفردي α_i عبارة عن مجموعة ثابتة من الحدود الخاصة بكل وحدة مقطعية (بكل قطاع في الدراسة) ، بهدف التعرف على سلوك كل مجموعة بيانات مقطعية على حدى وذلك بجعل معلمة القطع β_0 تتفاوت من مجموعة إلى أخرى مع بقاء معاملات الميل β_i ثابتة لكل مجموعة بيانات مقطعية، ويعرض في الصيغة الرياضية التالية²⁶ :

$$Y_{i,t} = \beta_{0,i} + \sum_{j=1}^K \beta_j X_{j(i,t)} + \varepsilon_{i,t} \quad (4)$$

$$i = 1, 2, 3 \dots n \quad t = 1, 2, \dots T$$

$$\text{var}(\varepsilon_{i,t}) = \sigma_\varepsilon^2, \quad E(\varepsilon_{i,t}) = 0$$

تمثل كل من:

$Y_{i,t}, X_{i,t}$: المشاهدات الخاصة بكل وحدة مقطعية α_i خلال الفترة الزمنية t .

$\varepsilon_{i,t}$: بقية المتغيرات المهملة في النموذج والتي تتغير بين الوحدات المقطعية وثابتة خلال الزمن.

والتأثيرات الثابتة تعني بأن المعلمة β_0 لكل مجموعة من مجاميع البيانات المقطعية لا تتغير خلال الزمن وإنما يكون التغير في مجموع البيانات المقطعية (دول ، مؤسسات ، أسر...). ولهذا النموذج عدة طرق للتقدير أبرزها استخدام متغيرات وهمية لتجنب التعددية الخطية التامة، وتأخذ هذه المتغيرات القيمتين (0,1) وذلك لتجنب مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، فتصبح المعادلة كما يلي²⁷:

$$Y_{i,t} = a_1 + \sum_{d=2}^n a_d D_d + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(i,t)} + \varepsilon_{i,t} \quad (5)$$

$$i = 1, 2, 3 \dots n \quad t = 1, 2, \dots T$$

حيث يمثل المقدار $a_1 + \sum_{d=2}^n a_d D_d$ التغير في المجاميع المقطعية لمعلمة القطع β_0 لتصبح الصيغة كما يلي:

$$Y_{i,t} = \sum_{d=2}^n a_d D_d + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(i,t)} + \varepsilon_{i,t} \quad (6)$$

$$i = 1, 2, 3 \dots n \quad t = 1, 2, \dots T$$

ج. نموذج التأثيرات العشوائية: Random Effect Model

في نموذج التأثيرات الثابتة يتم فرض أن حد الخطأ $\varepsilon_{i,t}$ ذو توزيع طبيعي بوسط مقداره صفر، وتباين مساو σ^2 أي:

$$E(\varepsilon_{i,t}) = 0, \quad \text{var}(\varepsilon_{i,t}) = \sigma^2$$

ولكي تكون معلمات نموذج التأثيرات العشوائية صحيحة ودون تحيز عادة ما يفرض أن تباين الخطأ ثابت، أي متجانس لجميع المشاهدات المقطعية، ولا وجود لأي ارتباط ذاتي خلال الزمن بين كل مجموعة من المشاهدات المقطعية في فترة زمنية محددة. إلا أنه إذا احتل أحد هذه الفروض فإن النموذج يبقى ملائما للتقدير لكون نموذج التأثيرات العشوائية سوف يعامل معامل القطع β_0 كمتغير عشوائي معدله μ ²⁸:

$$\beta_{0,i} = \mu + V_i, \quad i = 1, 2, 3 \dots n \quad \dots \dots \dots (7)$$

وبتعويض المعادلة (7) في المعادلة (4) نحصل على معادلة نموذج التأثيرات العشوائية كما يلي:

$$Y_{i,t} = \mu + V_i + \sum_{j=1}^k \beta_j X_{j(i,t)} + \varepsilon_{i,t} \quad \dots \dots \dots (8)$$

$$i = 1, 2, 3 \dots n \quad t = 1, 2, \dots T$$

حيث يمثل:

V_i يمثل حد الخطأ في مجموعة البيانات المقطعية

$\varepsilon_{i,t}$: حد الخطأ العشوائي الذي يحوي ثلاثة مكونات: الأثر الفردي، خصائص البعد الزمني وبقية المتغيرات المهمة في النموذج و التي تتغير بين الوحدات المقطعية وعبر الزمن، و يطلق على هذا النموذج أحيانا نموذج مكونات الخطأ لاحتوائه مركبين للخطأ V_i و $\varepsilon_{i,t}$. ويتم الاعتماد على طريقة المربعات الصغرى المعممة في تقدير نموذج التأثيرات العشوائية.

III - الطريقة والأدوات:

III.1- المنهج المتبع في الدراسة:

تمشيا مع طبيعة الموضوع فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتغطية الأطر النظرية، كما تم الاعتماد على المنهج التجريبي باستخدام الأساليب الكمية والمتمثلة في تقنيات الاقتصاد القياسي، حيث تم الاعتماد على تحليل بيانات البانل وذلك بالاستعانة ببرامج إحصائية متخصصة مثل Excel و Eviews9 إضافة إلى بعض الاختبارات الإحصائية لاختبار النموذج الملائم للدراسة.

III.2- متغيرات الدراسة:

تمثل أبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر (عوامل الخطر المادية، المتطلبات الجسدية، كثافة العمل، الترهيب و التمييز في مكان العمل، المتطلبات العاطفية وضغوط العمل، انعدام الامن الوظيفي الذاتي، تقدير المهام و الاستقلالية، فرص التدريب والتعلم، فرص التقدم الوظيفي، فرصة تحقيق الذات، المشاركة التنظيمية والتعبير في مكان العمل، المكافآت الجوهرية، الممارسات الإدارية الجيدة، وضوح الصلاحيات وتقييم الأداء، الدعم الاجتماعي والعلاقات الجيدة في العمل، توازن الحياة الشخصية مع العمل، جدول العمل غير الاجتماعي، الرضا الوظيفي..) متغيرات مستقلة. أما القيمة المضافة للشركات غير المالية تمثل المتغير المستقل.

III.3- عينة الدراسة وجمع البيانات:

لاختبار فرضيات الدراسة تم اختيار عينة من الدول تابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD والمتمثلة في الدول الثمانية الأقوى صناعيا، وهي: الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة البريطانية، اليابان، ألمانيا، فرنسا، إيطاليا، روسيا وكندا، ولعدم توافر بيانات كل من اليابان وكندا، فإنها تحذف من المجموعة، وبالتالي تصبح العينة مكونة من ست (06) دول خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2005

حتى 2012، وقد تميزت البيانات بكونها سلاسل زمنية غير متوازنة (unbalanced panel data)*، حيث تم جمع البيانات على طول الفترة حسب البيانات المتاحة، فالمعيار الوحيد لاختيار الفترة الزمنية في العينة هو مدى توفر البيانات التي تسمح باختبار فرضيات الدراسة. أما عينة الدول فقد تم اختيارها على أساس أن لها السبق في مجالي جودة الحياة الوظيفية من جهة، والقيمة المضافة للشركات غير المالية والتي تتميز بالتنوع والنمو من جهة ثانية، مما يجعلها من النماذج الناجحة التي يحتذى بها في هذا المجال.

III.4- أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

عند استعمال معطيات بانل، ومن أجل إيجاد النموذج الملائم من بين النماذج الرئيسية الثلاثة التي سبق ذكرها في الدراسة، تم استخدام ما يسمى باختبارات التحديد، ومنه سيتم إجراء الاختبارات التالية:

أ. اختبار مضاعف لاغرنج:

هذا الاختبار اقترحه Breusch و Pagan عام 1980 وهو يتبع توزيع كاي تربيع ذو درجة حرية واحدة، كما يعتمد هذا الاختبار على مضاعف Lagrange المتعلق بالأخطاء $\hat{\mu}_{it}$ الناتجة عن طريقة المربعات الصغرى وتعطى عبارته بالعلاقة التالية²⁹:

$$LM = \frac{NT}{2(T-1)} \left[\frac{\sum_{i=1}^N (\sum_{t=1}^T \hat{\mu}_{it})^2}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T \hat{\mu}_{it}^2} - 1 \right] \rightarrow X_1^2$$

حيث تكون الفرضيات كما يلي:

H_0 : نموذج الانحدار التجميعي هو النموذج الملائم.

H_1 : نموذج التأثيرات الثابتة و/أو العشوائية هو الملائم. حيث يتم الحكم على الفرضية كما يلي:

- إذا كانت قيمة LM المحسوبة أكبر من قيمة كاي تربيع (درجة واحدة)، نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائل بأن نموذج الانحدار التجميعي غير ملائم. وبالتالي الانتقال الى الاختبار الموالي. كما يمكن الحكم عن طريق إحصائية Mackinnon فإذا كانت P-value أقل من مستوى معنوي 5% نرفض الفرضية الصفريّة.
- أما إذا كانت قيمة LM المحسوبة أقل من قيمة كاي تربيع (درجة واحدة)، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفريّة القائلة بأن نموذج الانحدار التجميعي هو النموذج الملائم.

ب. اختبار هوسمان: Hausman test (1978)

يقوم اختبار هوسمان على الاختلاف الجوهري بين التأثيرات الثابتة والعشوائية فهو المدى الذي يرتبط فيه الأثر الفردي بالمتغيرات، فتستند فرضية العدم على عدم وجود ذلك الارتباط وعندها تكون كل من مقدرات التأثيرات الثابتة والعشوائية متسقة ولكن مقدرة التأثيرات العشوائية تكون هي الأكثر كفاءة، وبالرغم من أن التحليل القياسي يشير في مجمله إلى أن التأثيرات الثابتة الأكثر ملائمة للبيانات المقطعية فانه لا يمكن التأكد إلا من خلال اختبار هوسمان لمعرفة أي التأثيرات تعتبر أكثر ملائمة لتقدير النموذج، سواء كانت الثابتة أو العشوائية. ويعطى اختبار Hausman بالصيغة التالية³⁰:

$$W = (\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})' [var(\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})]^{-1} (\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})$$

$(\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})$ تمثل الفرق بين مقدرات التأثيرات الثابتة والتأثيرات العشوائية.

$var(\hat{\beta}_{OLS} - \hat{\beta}_{GLS})$ تمثل الفرق بين مصفوفة التباين المشترك لكل من مقدرات التأثيرات الثابتة والعشوائية

$$H_0: E(a_i/X_{j(i,t)}) = 0 \quad (\text{نموذج التأثيرات العشوائية ملائم})$$

$$H_1: E(a_i/X_{j(i,t)}) \neq 0 \quad (\text{نموذج التأثيرات العشوائية ملائم غير})$$

فإذا كانت:

- إذا كانت قيمة P-Value غير معنوية، أي أكبر من مستوى المعنوية المحددة (عادة ما تكون 0.05 في العلوم الاقتصادية)، نقبل الفرض الصفري القائل بأن نموذج التأثيرات العشوائية هو النموذج الملائم للدراسة، ونرفض الفرض البديل، حيث يتم التقدير بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية.
- بينما إذا كانت قيمة P-Value معنوية، فإننا نقبل الفرض البديل بأن نموذج التأثيرات الثابتة هو النموذج الملائم، حيث يتم التقدير باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعممة.

IV - النتائج ومناقشتها:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات حسب الفرضيات المطروحة وباستخدام الأدوات المذكورة أعلاه تمّ التوصل الى جملة من النتائج أهمها:

- من خلال استخدام أسلوب الانحدار التدريجي أو ما يعرف بالانحدار خطوة بخطوة لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم تبين لنا أن بعدين فقط من أصل تسعة عشر بعدا يمكن أن يكون لهم تأثير معنوي ونخص هنا كل من:
- الممارسات الإدارية الجيدة.
- رضا الموظفين.

أما بقية الأبعاد فلم تظهر معنوية تأثيرها على القيمة المضافة للشركات المالية فليس معنى ذلك انعدام التأثير، فقد يعزى لمستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة والمقدر ب 5 % والتي لم تسمح بظهور هذا الأثر.

- بعد استخدام تحليل بيانات البانل للدول الأكثر تصنيعا بالعالم وهي الثمانية دول السالفة الذكر وبعد إلغاء كندا واليابان نظرا لعدم توفر بياناتهما، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدولين (02) و(03) ومن خلال استخدام اختباري مضاعف لاغرنج و Hausman Test تبين لنا أن نموذج الآثار العشوائية هو أنسب نموذج معبر عن أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية في الدول المذكورة أعلاه، وعلى غير المتوقع والمعبر عنه في الفرضية الثانية بأن النموذج الممثل لهذه البيانات الطولية هو نموذج الآثار الثابتة لتعلق البيانات بمجموعة من الدول (مستوى كلي للبيانات) وقد يعزى ذلك لدخول الشركات غير المالية والتي تمثل الجانب الجزئي في الموضوع.

- أظهرت النتائج أن كل من الممارسات الإدارية الجيدة ورضا الموظفين تفسر ما قيمته 16.73% من التغيرات الحاصلة في القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، مما يحيلنا إلى الإجابة عن الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة التي تحققها الشركات الغير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة التي تحققها الشركات الغير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

وبالتالي يمكننا نفي الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل: أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية التسعة عشر على القيمة المضافة التي تحققها الشركات الغير المالية بالدول الأكثر تصنيعا بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

1. تبين لنا أن لمعاملات النموذج قيمة تأثير معنوي فمن خلال فرضياتنا الفرعية التي انطلقنا منها نجد:

● المعلمة الأولى: المتعلقة بالممارسات الإدارية الجيدة:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الإدارية الجيدة كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الإدارية الجيدة كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%. وعليه ومن خلال معنوية المعلمة التي تحصلنا عليها بعد معالجة البيانات يمكننا نفي الفرض العدمي وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الممارسات الإدارية الجيدة كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

وتجدر الإشارة إلى أن النتائج تبين أن الممارسات الإدارية الجيدة على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم ذات تأثير سلبي، حيث أن الممارسات التسييرية الجيدة من شأنها أن تخفض من القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم ما قيمته (-1.829952 \$). والذي قد يفسر بأن مصطلح الممارسات الإدارية الجيدة قد يكون من منظور المساهمين والمسيرين والذي قد يغلب عليه التحكم، السيطرة والرقابة بالقابل من ذلك زيادة وعي الموظفين بحقوقهم ونشاط النقابات العمالية الداعمة لهم في ظل عصر الرقمنة والتكنولوجيا السريعة والذي قد ينعكس بشكل أو بآخر على هذا المفهوم، وهو ما قد يتفق مع نموذج Merton المبسط، حيث أن التنظيمات التي تتسم بالرقمية والالتزام الصارم بالقوانين والتي قد توصف بالممارسات التسييرية الجيدة قد يكون لها أثر عكسي على الشركات بصورة عامة، وعلى القيمة المضافة التي تحققها بصورة خاصة.

● المعلمة الثانية: المتعلقة برضا الموظفين:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده رضا الموظفين كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده رضا الموظفين كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%.

من خلال معنوية المعلمة التي تحصلنا عليها بعد معالجة البيانات يمكننا نفي الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده رضا الموظفين كبعده من أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم عند مستوى معنوية 5%. مع العلم أن التأثير إيجابي لرضا الموظفين على القيمة المضافة التي تحققها الشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيفاً بالعالم بما قيمته (3.170473 \$). ويبقى رضا العاملين متصدر الطليعة في قائمة أبعاد جودة الحياة الوظيفية وله التأثير الواضح والجلي على القيمة المضافة للشركات لدخوله بشكل أو بآخر في أبعاد أخرى لجودة الحياة الوظيفية، فهو الرابط الحقيقي والواضح بين المورد البشري وأدائه.

V - الخلاصة:

إن المورد البشري هو المصدر الأساسي لتحقيق القيمة المضافة إذا ما عرفت المؤسسات الاقتصادية الاستثمار فيه وجعلت منه أحد أهدافها، الأمر الذي يجعل من المؤسسة وتنميتها أحد أهم أهدافه. وعليه فقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أثبتت الدراسة وجود تأثير لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعا في العالم.
 - أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي واضح بين الرضا الوظيفي للعاملين كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية والقيمة المضافة للشركات غير المالية بالدول الأكثر تصنيعا في العالم بل ويتصدها، مما يحتم على المؤسسات الاقتصادية عموما والوطنية خصوصا إعطاؤه أولوية في برامج جودة الحياة الوظيفية الخاصة بها.
 - كما أثبتت الدراسة على وجود تأثير عكسي بين الممارسات الإدارية الجيدة كأحد أبعاد الدراسة على القيمة المضافة للشركات غير المالية وهو على خلاف المتوقع مما يتطلب بحث أعمق في أسباب ذلك.
 - توصلت الدراسة إلى أن نموذج الآثار العشوائية أفضل من نموذج الآثار الثابتة ونموذج الانحدار التجميعي في تقدير تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول محل الدراسة.
- وقد خرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة تبني برامج جودة الحياة الوظيفية بناء على ما توصلت إليه الدول الرائدة في هذا المجال بما يتوافق ومتطلبات البيئة الداخلية لدول العالم العربي، على أن يتم مراجعتها وتطويرها وتنقيحها بشكل مستمر وذلك من خلال وضع رؤية مستقبلية واضحة.
 - إن مدخل جودة الحياة الوظيفية لإدارة المورد البشري والتسيير بالقيمة أصبحت أحد أهم التحديات الكبرى التي تواجهها الدول العربية عموما والجزائر خصوصا، بل وأصبحت من المتطلبات الضرورية التي يفرضها الواقع.
 - ضرورة بناء قاعدة بيانات إحصائية.
 - ضرورة التعمق في الدراسة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار البناء والمسار.

— ملاحق:

الجدول (1): المقارنة بين خصائص استطلاعات الرأي الخاصة بجودة الحياة الوظيفية

الإستقصاء	EQLS	ESS	EU-LFS ad hoc modules	Eurobarometer	EWCS	GWP	ISSP
البلدان المعنية	EU28، النرويج، تركيا، جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة، صربيا، كوسوفو والجبل الأسود	الاتحاد الأوروبي 28، النرويج، سويسرا، تركيا، إسرائيل، روسيا، أوكرانيا	الاتحاد الأوروبي 28، النرويج، سويسرا، جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة	الاتحاد الأوروبي 28	EU28، النرويج، تركيا، جمهورية مقدونيا اليوغوسلافية السابقة، ألبانيا، كوسوفو والجبل الأسود	أكثر من 150 دولة حول العالم	أستراليا، النمسا، بلجيكا، كندا، جمهورية التشيك، الدنمارك، فنلندا، فرنسا، ألمانيا، المجر، إيرلندا، إسرائيل، إيطاليا، اليابان، كوريا، المكسيك، هولندا، نيوزيلندا، النرويج، بولندا، البرتغال، سلوفينيا، إسبانيا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، لاتفيا، الاتحاد الروسي، جنوب أفريقيا، بلغاريا، بنغلاديش، جمهورية الدومينيكان، الفلبين، تايبه الصينية
السنوات / التكرار	2003، 2007، 2012/3، 2016	2004، 2010	2003، 2004، 2005، 2007، 2010، 2013، 2018، 2019، 2020	2014	من 1991، إلى 2015* قيد التنفيذ (كل 5 سنوات)	من 2005/6 إلى 2014 (سنويا)	1989، 1997، 2005، 2015/6* قيد التنفيذ
المجموعة المستهدفة	الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 18 عامًا أو أكثر ويقيمون البلدان المعنية	البالغين 15 عامًا فأكثر والمقيمين داخل أسر خاصة في كل بلد، مهما كانت جنسيتهم أو لغتهم	عينة الأسرة من الأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 15 عامًا فأكثر	السكان دول 28 للاتحاد وتبلغ أعمارهم 15 سنة فأكثر	العاملين أعمارهم 15-16 فأكثر الذين كانوا في العمل خلال الفترة المرجعية.	كامل المدنيين أعمارهم 15 فما فوق	عينة عشوائية تمثيلية على الصعيد الوطني من السكان البالغين

بين 2800 و 900 متوسط حجم العينة: 1400	بين 500 و 13500 متوسط حجم العينة: 1250	بين 500 و 4000 متوسط حجم العينة: 1150	بين 500 و 1000 متوسط حجم العينة: 948	بين 3000 و 300000 متوسط حجم العينة: 50000	بين 600 و 3000 متوسط حجم العينة: 1900	بين 600 و 3000 متوسط حجم العينة: 1100	أ. ب. ج.
عوامل الخطر الجسدية؛ متطلبات جسمية؛ كثافة العمل، الترهيب والتمييز في مكان العمل؛ المطالبات العاطفية وضغوط العمل؛ انعدام الأمن الوظيفي الذاتي؛ تقدير المهام والاستقلالية؛ فرص التدريب والتعلم؛ فرصة للتقدم الوظيفي؛ فرصة لتحقيق الذات؛ المشاركة التنظيمية وصوت مكان العمل؛ المكافآت الجوهرية؛ الممارسات الإدارية الجيدة؛ وضوح المهمة وردود الفعل على الأداء؛ الدعم الاجتماعي والعلاقات الجيدة في العمل؛ توازن الحياة مع العمل؛ جدول العمل غير الاجتماعي؛ مرونة ساعات العمل							

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على OECD (2017): The current situation of data on the quality of the working environment

الجدول (02): نتائج تقدير نموذج التأثيرات العشوائية

Dependent Variable: Y

Method: Panel EGLS (Cross-section random effects)

Date: 10/18/20 Time: 06:22

Sample: 2005 2012

Periods included: 8

Cross-sections included: 6

Total panel (unbalanced) observations: 36

Swamy and Arora estimator of component variances

White cross-section standard errors & covariance (d.f. corrected)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	60.33614	3.807737	15.84567	0
X13	-1.829952	0.553534	-3.305945	0.0023
X19	3.170473	0.993793	3.190276	0.0031
Effects Specification				
			S.D.	Rho
Cross-section random			20.8092	0.9905
Idiosyncratic random			2.038911	0.0095
Weighted Statistics				
R-squared	0.167345	Mean dependent var		2.48258
Adjusted R-squared	0.116881	S.D. dependent var		2.168318
S.E. of regression	1.997444	Sum squared resid		131.6629
F-statistic	3.316137	Durbin-Watson stat		1.047893
Prob (F-statistic)	0.048716			

المصدر: إعداد الباحثان بناء على مخرجات Eviews9

الجدول (03): نتائج اختبار هوسمان (Hausman test)

Correlated Random Effects - Hausman Test

Equation: EQ01

Test cross-section random effects

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	0	2	1

المصدر: إعداد الباحثان بناء على مخرجات Eviews9

- الإحالات والمراجع:

- ¹ مليكة مدفوني، (2017)، دراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على ربحية مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS باستخدام منهجية معامل القيمة المضافة الفكرية (VAICMT)، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 7، السنة 9،
- ² بوديسة محمد، عشوي نصر الدين، (2018)، رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة-مقاربة فكرية، مجلة البشائر الاقتصادية، ص ص: 179-337
- ³ سهام أحمد علوان، (2018)، القيمة المضافة مدخل لقياس رأس المال الفكري في جامعة الزقازيق، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، ص ص: 87-103،
https://emj.journals.ekb.eg/article_92503_f9dfc7da74b5e40c5858705b30259d64.pdf، شوهده يوم 19/10/20
- ⁴ Terttu Luukkonen, Mari Maunula (2007) ، **Non-financial value-added of venture capital: a comparative study of different venture capital invest**, ETLA Economic Research,
<https://www.etla.fi/wpcontent/uploads/2012/09/dp1067.pdf> , accessed on 21/10/20.
- ⁵ Shno Mohammadi, Premalatha Karupiah (2019) ، **Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia**, Studies in Higher Education, 45(6), pp: 1093-1107, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2019.1652808>, accessed on 17/10/20 .
- ⁶ Mutiara Rita Perangin-Angin, Prihatin Lumbanraja and Yeni Absah, (2020), **The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement to Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Mopoly Raya Medan**, International Journal of Research and Review, 7(2), pp: 72-78,
https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.2_Feb2020/IJRR0010.pdf, accessed on 18/10/20 .
- ⁷ Gayathiri R., and Ramakrishnan L. (2013). **Quality of Work Life- Linkage with Job satisfaction and Performance**, International Journal of Business and Management Invention, 2(1), P: 02,
http://ijbmi.org/papers/Vol2,1/Version_2/A210108.pdf, accessed on 08/10/20 .
- ⁸ سيد محمد جاد الرب، (2018)، جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال المصرية، القاهرة، مصر، ص: 9.
- ⁹ Dedy Zulkarnain, Antonius Dieben Robinson Manurung, (2020), **The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction**, DINASTI INTERNATIONAL JOURNAL of MANAGEMENT SIENCE, 1(3), p: 334, <https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/115>, accessed on 24/10/20 .
- ¹⁰ Walton, R. E, (1973), **Quality of Working Life: What Is It?**, Sloan Management Review 15(1): 11-21,
https://www.academia.edu/2085254/Quality_of_working_life_what_is_it, accessed on 24/06/20 .
- ¹¹ Devappa Renuka Swam, T S Nanjundeswaraswamy and Srinivas Rashmi, (2015), International Journal of Caring Sciences, 8(2), p: 284, http://www.internationaljournalofcaringsciences.org/docs/6_swamy.pdf, accessed on 24/07/20 .
- ¹² OECD (2017), **"The current situation of data on the quality of the working environment"**, in OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/9789264278240-5-en>, accessed on 17/10/20 .
- ¹³ OECD Stat, https://stats.oecd.org/viewhtml.aspx?datasetcode=JOBQ_I&lang, accessed on 25/ 10/20 .
- ¹⁴ بلهادف سامية، بوزيان عثمان، (2019)، خلق القيمة من منظور الموارد البشري، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، 2(4)،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/75091>، ص: 380، شوهده يوم: 20/10/27.
- ¹⁵ بوديسة محمد، عشوي نصر الدين، (2018)، رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة-مقاربة فكرية، مجلة البشائر الاقتصادية، 4(1)،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49978>، ص: 93، شوهده يوم: 20/10/20.
- ¹⁶ نفس المرجع، ص ص: 93-94.
- ¹⁷ Cappelletti Laurent et Khouatra Djamel, (2002), **La Mesure de La Création de Valeur Organisationnelle: Le Cas d'Une Entreprise du Secteur de La Gestion de Patrimoine**, HAL Id: halshs-00584448, p p: 8-10,
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584448/document>, accédé le 25 /10/20.
- ¹⁸ رزقي محمد، (2018)، تحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة-دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص: 162-163.
- ¹⁹ Cappelletti Laurent et Khouatra Djamel, référence précédente, pp :11-13.
- ²⁰ OECD Stat, <https://data.oecd.org/corporate/value-added-in-non-financial-corporations.htm>, accessed on 25/10/20 .
- ²¹ European Communities, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development,

United Nations and World Bank, (2009), **System of National Accounts 2008**, p:104
<https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf>, accessed on 25/10/20.

²² صفاء معطي، محمد بلحوصل، (2019)، استخدام تحليل بيانات البانل في نمذجة علاقة تقلبات متغيرات التجارة الخارجية بالنمو الاقتصادي في اليمن للفترة 2013-2006، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 2(1)، ص: 262.

²³ بغداد بنين، (2016)، تأثير أنظمة أسعار الصرف على النمو الاقتصادي _ دراسة قياسية تحليلية لمجموعة من الدول النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بو علي - الشلف، ص ص: 217-218.

* بيانات مقطعية غير متوازنة: unbalanced panel data عندما تكون المشاهدات المقطعية مقاسة لفترات زمنية مختلفة، اما البيانات المقطعية المتوازنة فالمشاهدات المقطعية مقاسة في نفس الفترات الزمنية. لمزيد من المعلومات أنظر: https://www.iuj.ac.jp/faculty/kucc625/documents/panel_iuj.pdf

²⁴ Damodar N.Gujarati, (2004), **Basic Econometrics**, fourth edition, The McGraw-Hill Companies, p:640

²⁵ بداوي شهنواز، (2015)، تأثير أنظمة سعر الصرف على النمو الاقتصادي في الدول النامية-دراسة قياسية باستخدام بيانات البانل لعينة من 18 دولة نامية (1980-2012)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد النقدي والمالي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، ص ص: 208-209.

²⁶ Damodar N. Gujarati, previous reference, p: 642.

²⁷ صفاء معطي، محمد بلحوصل، مرجع سابق، ص: 268.

²⁸ Hun Myoung Park, (2011), **Practical Guides To Panel Data Modeling: A Step by Step Analysis Using Stata**, International University of Japan, pp7-8, https://www.iuj.ac.jp/faculty/kucc625/documents/panel_iuj.pdf, accessed on 25/10/20

²⁹ عبد السلام عطية، جبار بوكثير، (2018)، نمذجة علاقة تقلبات أسعار النفط بالنمو الاقتصادي باستخدام بيانات البانل حالة الدول العربية الأعضاء في الأوبك خلال الفترة (2000-2016)، مجلة الباحث، 18 (01)، ص: 138.

³⁰ Hun Myoung Park, previous reference, pp:12-13

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

محمد الباوي، وفاء بنين (2021)، تأثير جودة الحياة الوظيفية على القيمة المضافة للشركات غير المالية في الدول الأكثر تصنيعاً في العالم، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص ص: 262-281.

أثر روحانية مكان العمل على الموارد البشرية The impact of workplace spirituality on human resources

وهيبة مقدم¹

¹ جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، (الجزائر)

ملخص:

عُرفت الروحانيات كمجال مركزي للبحث في الساحة الأكاديمية على مدى السنوات القليلة السابقة، من أجل إعطاء أهمية أكبر لمكان العمل. حيث تعترف المنظمات التي تروج للثقافة الروحية أن الموظفين لديهم عقل وكذلك روح، وهم - أي الموظفون- يسعون للشعور بقيمة عملهم والغرض منه، ويرغبون في التواصل مع الموظفين الآخرين وأن يصبحون جزءاً لا يتجزأ من المجتمع. يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم الروحانية في مكان العمل ودراسة تأثيرها على الموارد البشرية، وكنتيجه توصلت الدراسة وجود أثر إيجابي لمفهوم الروحانية في مكان العمل على سلوك وأداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاح: الموارد البشرية؛ ثقافة المنظمة؛ الروحانية؛ مكان العمل؛ القيم الأخلاقية

تصنيف JEL: O15؛ M55.

Abstract:

Spirituality has been known as a central area of research in the academic world over the last few years, to bring more significance to one's workplace. Organizations promoting a spiritual culture recognize that employees have a mind as well as a spirit, seek to find meaning and purpose in their work, and wish to connect with other employees and be part of community.

This study aims to clarify the concept of spirituality in the workplace, and to study its impact on human resources.

As a result, the study found that there is a positive effect of the concept of spirituality in the workplace on the behavior and performance of human resources.

Keywords: human resources; culture of the organization; Spirituality; Workplace; Ethical values

Jel Classification Codes: M55; O15

I- تمهيد :

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعاني من مشاكل عدة تتعلق بمواردها البشرية مثل: غياب الرضا والالتزام الوظيفي، زيادة معدل التاركين للوظيفة، زيادة معدلات الغياب، غياب الولاء التنظيمي للمنظمة والسلوكات التنظيمية غير الجيدة في بيئة العمل، ضعف الأداء الوظيفي، هذه المشكلات وغيرها ظهرت وتفاقت نتيجة لاهتمام منظمات الأعمال بالجانب المادي وإغفال الجوانب النفسية والروحية للموارد البشرية في أماكن العمل.

هذه الجوانب التي بينت الكثير من البحوث والدراسات أهميتها وتأثيرها على سلوك وأداء الموارد البشرية، فنتج عن ذلك مفاهيم تحتم بالجوانب النفسية والروحية للعاملين من ضمنها مفهوم الروحانية في مكان العمل، حيث تشكل روحانية مكان العمل جزء مهم من ثقافة المنظمة في معظم منظمات الأعمال، ويعد مفهوم روحانية مكان العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً. إذ بدأ الاهتمام به نهايات القرن الماضي بعد أن أخذ العالم ينحو نحو ماديا في تعاملاته، وظهرت بشكل واضح في المنظمات في بدايات سنة 1990.

وقد تزايدت في الفترة الأخيرة أهمية روحانية مكان العمل كخيار جوهري للمنظمات لما له من أثر في تعزيز علاقة الموظفين بالمنظمة ولما له أيضا من انعكاس وتأثير على تصورات الموظف وسلوكه في العمل وأدائه الوظيفي، حيث تلبي روحانية مكان العمل الاحتياجات النفسية عند العاملين وتنمي عندهم الانطباعات والتصورات الإيجابية تجاه أرباب العمل والمنظمة عامة والسياسات التنظيمية مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

I.1- مشكلة الدراسة:

نظرا لقلة الدراسات في مجال الإدارة والاقتصاد عن مفهوم روحانية مكان العمل، في مقابل أهمية هذا المفهوم بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات على حد سواء، جاءت الدراسة لوضح هذه الأهمية خصوصا في شقها المتعلق بأثر روحانية مكان العمل على الموارد البشرية، وبناء على ذلك تظهر الإشكالية الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

ما هو أثر روحانية مكان العمل على أداء وسلوك الموارد البشرية في منظمات الأعمال؟

I.2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح مفهوم الروحانية في مكان العمل وتبيان أبعادها وأهميتها في منظمات الأعمال، وكذا التطرق إلى أبعاد الروحانية في مكان العمل.
- توضيح أثر روحانية الأعمال على الرضا الوظيفي وعلى الأداء الوظيفي وعلى سلوك الموارد البشرية.
- شرح كيفية الاستفادة من مفهوم الروحانية في مكان العمل في حل المشكلات في بيئة العمل.
- تسليط الضوء على مفهوم روحانية الأعمال من أجل أن توظفها المنظمات بجعلها ميزة تنافسية تتميز من خلالها عن باقي المنظمات المنافسة لها.

I.3- فرضية الدراسة:

تفترض هذه الدراسة أن مفهوم روحانية الأعمال مفهوم مهم جدا بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويمكن للمنظمات أن توظفه لمصلحة العاملين من جهة ولمصلحة أهدافها التنظيمية من جهة أخرى، وبما أن روحانية مكان العمل يمكن توجيهها لخلق ثقافة تنظيمية قوية في

المنظمة، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الأداء والانتماء الوظيفي، وكذا تحقيق بيئة عمل مناسبة للموارد البشرية ورفع مستويات رضاهم الوظيفي.

I.4- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تناول مشكلة البحث وإثبات فرضياته، وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المختلفة التي تطرقت لموضوع روحانية مكان العمل، سواء كانت مقالات في مجلات علمية أو مشاركات بحثية في ملتقيات علمية أو مقالات في مواقع إلكترونية، وبناء على جمع المعلومات من المصادر المختلفة تم تحليل هذه المعلومات ودراساتها واختبار الفرضيات من خلالها للتوصل أخيراً للنتائج.

I.5- خطة الدراسة:

من أجل التطرق إلى جوانب الدراسة تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- أولاً: المقدمة، وفيها عرض للإطار المنهجي للدراسة.
- ثانياً: مفهوم الروحانية في مكان العمل، ويتضمن هذا المحور تعريف الروحانية في مكان العمل، وأبعادها، وأهميتها بالنسبة للمنظمات.
- ثالثاً: أثر روحانية الأعمال على إدارة الموارد البشرية، وتتطرق من خلال هذا المحور إلى دور القيم الروحية في خلق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ودور القيادة الروحية في توجيه السلوك وتعزيز أهداف المنظمة، ودور الروحية في حل مشكلات العمل، وأثرها على أخلاقيات الأعمال وعلى قيم وسلوك وأداء الموارد البشرية.
- الخاتمة، وتتضمن نتائج الدراسة وتوصياتها.

I.6- الدراسات السابقة:

تطرقت بعض الدراسات الأجنبية والعربية لموضوع روحانية الأعمال من زوايا مختلفة، وفيما يلي نتطرق لأهم هذه الدراسات ونتائجها:

- دراسة (Jaziri & SAida, 2019)¹ وعنوانها "الروحانية في المنظمات: البعد السوسيو-إيديولوجي المهم في الإدارة"، حيث بينت الدراسة أن الروحانية في مكان العمل لم تنل حظها من التنظير العلمي خصوصاً من طرف الباحثين الفرانكوفونيين المتخصصين في مجال الإدارة، في حين نجد أن هذا الاتجاه الجديد متطور للغاية في أمريكا الشمالية، وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفاهيم الروحانيات والدين والروحانية في مكان العمل كبعد اجتماعي أيديولوجي. كما حاولت الربط بين مختلف الأبعاد الإدارية الروحانية في المنظمات.
- دراسة (يوسف و عروسي، 2018)² وعنوانها "الروحانية في مكان العمل: دراسة مفاهيمية، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مرتكزين؛ خاض الأول في عرض السياق النظري للروحانية في مكان العمل بالاستناد إلى الأدبيات التي جادت بها الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، فيما استهدف المرتكز الثاني تقديم مجموعة من الاستنتاجات، إضافة إلى حث الباحثين على البحث في مفهوم روحانية مكان العمل باعتبارها السمة المفقودة في حياة المنظمات على اختلافها.
- دراسة (السكافي، الميالي، و زوين، 2017)³ وعنوانها: "الروحانية التنظيمية وأثرها في الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عدد من موظفي معمل سميت الكوفة الجديد"، وقد سعى الباحثون من خلال هذا البحث إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الروحانية

التنظيمية والموارد البشرية الخضراء في معمل اسمنت الكوفة، وتوصل الباحثون إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، ففي ما يتعلق بالنتائج النظرية ظهر وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في الإطار الأكاديمي، أما على صعيد النتائج التطبيقية فقد ظهر وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الروحانية التنظيمية والموارد البشرية الخضراء فضلاً عن وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة الروحية في الموارد البشرية الخضراء.

● دراسة (Schutte, 2016)⁴ وعنوانها "روحانية مكان العمل: أداة أم توجه جديد؟"، وكان الهدف من هذه المقالة المفاهيمية هو الحصول على فهم أفضل بخصوص مجال الروحانية في مكان العمل وطرح الباحث سؤالاً يتعلق بما إذا كانت الروحانية في مكان العمل أداة جديدة لاستخدامها في تطوير القيادة أم أنها توجه جديد يجب مراعاته بشكل جدي، وقد أظهرت نتائج أن مجال الروحانية في مكان العمل يحتاج للتطوير والإثراء من قبل الباحثين.

I.7- القيمة المضافة في هذه الدراسة:

إلى جانب ما جاءت به الدراسات السابقة الأخرى فإن هذه الدراسة اشتركت معها في إعطاء توضيح مفاهيمي وتحليلي لمفهوم روحانية مكان العمل، أما ما تميزت به هذه الدراسة عن باقي الدراسات، هو تركيزها على توضيح أثر ممارسة روحانية مكان العمل على الموارد البشرية، وقد شمل هذا التأثير جوانب مختلفة ومتعددة وليس جانباً واحداً، حيث تطرقت الدراسة لأثر روحانية مكان العمل على الرضا والالتزام الوظيفي وعلى الأداء الوظيفي وعلى حل مشكلات العمل، وتأثيرها على القيادة في المنظمة.

II - مفهوم روحانية مكان العمل:

ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي هدفت إلى وضع تصور عن الروحانية التنظيمية وهي بشكل عام حددت باتجاهين الأول يسمى الاتجاه التقليدي الذي يعد الروحانية جزءاً من الدين والقواعد السلوكية والقيم المشجعة عليها، أما الاتجاه الثاني فيعد الروحانية على أنها البناء الحيوي الذي ينطوي على القيم الشخصية للعامل التي تتسبب في شعوره بهويته الذاتية وبالأخريين، وفي إطار هذا النهج فإن القيم الروحية تبقى جزءاً أساسياً يتميز بثلاث خصائص تتمثل في تجاوز الذات والنظرة الشمولية والوئام والنمو، وقد ركزت أغلب الدراسات في المجال التنظيمي على الاتجاه الثاني واستندت أغلبها على افتراض أن الروحانية في المنظمة تعد العامل كإنسان له سياقاته المعقدة فهو في مكان العمل ليس معزولاً عن بيئته الاجتماعية التي يعمل بها⁵.

II.1- تعريف الروحانية في مكان العمل:

يشعر الكثير من العاملين بعدم التقدير وعدم الأمان في وظائفهم. فالرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين في الشركات في معظم الأماكن منخفض طوال الوقت حيث أدرك العديد من ممارسي إعادة الهندسة أنه وفي إطار محاولتهم لجعل العمليات في المنظمة أكثر كفاءة، نسوا العنصر الأكثر أهمية في المعادلة وهو المورد البشري⁶، هذا الإهمال أثر على أهداف المنظمة مما تطلب مراجعات جديدة للاهتمام بمجالات تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ومنها الروحانية في مكان العمل.

تعرف الروحية لغة بأنها "اسم مؤنث منسوب إلى الروح، ومصدره صناعي من (روح) روحانية: مذهب فلسفي يقابل المادية ويقوم على إثبات الروح وسموها على المادة ويفسر في ضوء ذلك الكون والمعرفة والسلوك، أما اصطلاحاً فقد ذكرت الروح في القرآن الكريم في قوله تعالى: "ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً" (سورة الإسراء، الآية 85). وعرفت الروحية على أنها التجربة الإنسانية الذاتية العميقة التي تعطي حياتنا وعملنا فهماً أفضل وغرفاً اشمل ورؤية أعمق⁷.

وقد أسفرت الدراسات التي تهتم بالسلوك الإنساني عن ظهور مفهوم روحانية مكان العمل، وأصبح من المفاهيم المعقدة نتيجة النظرة المختلفة له من الأشخاص، وفي عالم سريع التغير والتنافس، أصبحت إدارة المنظمة معقدة للغاية، والهدف الأساسي للمنظمة هو الحصول على ميزة تنافسية للنجاح من المنافسة الشرسة في دنيا الأعمال، فيمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال تقوية وتحسين إنتاجيتها من خلال مواردها البشرية، فيعتبر توفير روحانية عالية في أماكن العمل أحد الطرق لزيادة إنتاجية الموظف والحصول على ميزة تنافسية⁸.

● يمكن النظر للروحانية من منظور الأعمال بأنها الهام وتحريك العاملين نحو دلالات التسامي من خلال غرض أعلى وأعمق وتطلع لخدمة الآخرين للحصول على أداء أعلى على مستوى العمال والأفراد، لذلك عرفت القيادة المعتمدة على الروحانية بأنها القيادة التي يكون لها تأثير على العاملين من خلال تمكينهم وإخفاء غرض أعلى ودلالة أعمق على عملهم اليومي⁹.

● تعرف الروحانية في مكان العمل بأنها بمثابة إطار من القيم المتمثلة بالثقافة التي تعزز خيرة الأفراد العاملين في التميز والتفوق في العمل والشعور والتواصل مع الآخرين بطريقة توفر مشاعر الفرح والمتعة، والروحانية في مكان العمل هي بمثابة العمل المنغمس والتميز المتأطر بمشاعر الرفاهية المتأصلة من أجل الوصول إلى الأهداف السامية والتي تم التخطيط لها مسبقاً¹⁰.

● عرفها (Ashmos&Duchon) بالظاهرة المرتبطة بالعاملين الذين يفهمون أنفسهم على أنهم كائنات روحية تمتلك ذوات داخلية بحاجة إلى الغذاء في العمل، و عرفها (Marschke et al) بأنها محاولة إيجاد هدف نهائي في الحياة وتطوير علاقة قوية مع زملاء العمل، و غيرهم من الأفراد المرتبطين بالعمل، والاتساق أو الموائمة بين معتقدات المرء وقيم المنظمة الأساسية. ويرى (Karakas) أن روحانية مكان العمل هي الوعي الداخلي وشكل من أشكال الشعور بالعمل الذي ينمي الوصول إلى القوة المقدسة التي تملأ الحياة، وأشار (Denton) بأنها الشعور الأساسي المتكون من خلال الاتصال مع الذات الكاملة والاتصال مع الكون كله أو بعضه فالروحانية هي الرحلة نحو إيجاد الفهم المستدام والأصالة والشمول¹¹.

● الروحانية في مكان العمل هي الحد من النزعة التنظيمية المؤسسية، وهي العوامل الناعمة في القيم والأفراد مقابل العوامل الصلبة في الأنظمة والهياكل، وهي الحيل الجديدة من الأساليب الإدارية في مقابل كل الإدارة التقليدية وأنماط التنظيم البيروقراطية والجامدة عديمة الروحانية¹².

ومن هذه التعريفات السابقة ترى الباحثة أن روحانية مكان العمل هي مجموعة من القيم التي يمكن أن تتشكل في إطار الثقافة التنظيمية للمنظمة، هذه القيم تقوم على جعل العامل يشعر بهويته الذاتية وبالأحرين، وهو غير معزول عن بيئته الداخلية والخارجية بل يتأثر بها ويؤثر عليها، فالروحانية في مكان العمل تعني اكتساب قيم وأخلاقيات تعزز شعور الانتماء لدى العامل وتقوم على التواصل مع الزملاء وعلى العمل مع الجماعة، فهي تحقيق لرضا العامل ولكن من خلال بلوغه للأبعاد الروحية وليس المادية. هذا الرضا الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة.

II.2- أبعاد روحانية مكان العمل:

تتمثل أبعاد روحانية مكان العمل فيما يلي¹³:

أولاً: العمل الهادف:

يعد العمل الهادف من أهم الجوانب الأساسية للروحانية في مكان العمل الذي يتضمن امتلاك إحساس عميق بمعنى وغرض الفرد، هذا البعد يتمثل بكيفية تفاعل العاملين مع عملهم اليومي على مستوى الفرد، إن التعبير عن الروحانية في مكان العمل يتضمن مجموعة من

الافتراضات أحدها يشير بأن كل شخص لو دوافعه وحقائقه الخاصة به وفي ذات الوقت يرغب الانضمام للأنشطة التي تعطيه قيمة ومعنى في حياته وحياة الآخرين. وتشير الدراسات بأن فكرة العمل الهادف تنتج انطلاقاً من ثلاثة عوامل تعطي معنى وهدف للعمل وهي:

- بيئة العمل: والتي تؤثر على كيفية اشتقاق الأفراد لغرض ومعنى العمل.
- خصائص ومزايا الفرد: التي تؤثر على نوع هدف وغرض العمل.
- البيئة الاجتماعية: التي تساعد الأفراد على تفسير معنى وغرض وظائفهم.

ثانياً: الإحساس بالجماعة:

يتعلق البعد الثاني لروحانية مكان العمل بامتلاك اتصال وعلاقة عميقة مع الآخرين التي يصرح عنها بالإحساس بالجماعة، والتي تعني وجود حالة من التشارك والتبادل والالتزام التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، يتضمن هذا المستوى من الروحانية الاتصالات والعلاقات العقلية والعاطفية وروح العمل الجماعي ما بين العاملين.

ثالثاً: الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة:

البعد الثالث المتعلق بروحانية مكان العمل يتعلق بشعور الأفراد بإحساس قوي في التوافق والملائمة ما بين القيم الشخصية ورسالة المنظمة، هذا البعد يتضمن تفاعل العاملين مع الغرض الشامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، ويعرف التوافق بين الفرد والمنظمة على أنه حالة تحقيق الانسجام والتطابق التي تحدث ما بين خصائص وقيم العمل الشخصي وقيم العمل التنظيمي وتنعكس حالة الملائمة والتوافق بين قيم الفرد والمنظمة على عدد من المخرجات المرتبطة بالعمل مثل: الداعية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي وغيرها.

II.3- أهمية روحانية مكان العمل بالنسبة للمنظمات:

يمكن الاستفادة من متغير روحانية العمل في المنظمات المعاصرة من أجل زيادة قدرتها على مواجهة التحديات والتحديات ورفع تنافسيتها، حيث أن روحانية مكان العمل لها تأثير على سلوك الأفراد وعلى سمعة المنظمة، وذلك من خلال ما يلي:

• المنظمات هي إنجاز بشري عظيم، والعمل هو محور حياة معظم الناس، وروحانية مكان العمل هي الأداة التنظيمية التي تربط بين هذا الإنجاز وتحقيقه من خلال العمل.

• النتيجة الأساسية التي تحصل عليها المنظمات جراء استخدامها روحانية مكان العمل هي أعلى مستويات الالتزام التنظيمي كونها تتبع ثقافة الاحترام المتبادل وحفظ كرامة الإنسان وهذه إحدى الصور الأساسية للروحانية.

• المنظمات التي تتبع ثقافة روحانية المكان دائماً ما تكون بعيدة من السلوكيات العدائية والعنف والاستقواء في مكان العمل.

كما أن روحانية مكان العمل تساهم في الآتي:

- تحسين السلوك الأخلاقي في العمل
- زيادة تمكين العاملين
- تعزيز من تماسك رؤية المنظمة ورسالتها
- تشجيع على عمل الفريق
- بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة
- تدفع العاملين نحو قبول الأهداف والممارسات التنظيمية
- تجنب العاملين حالات الصراع الشخصي

III- أثر روحانية الأعمال على إدارة الموارد البشرية:

تتحقق الروحانية في مجال العمل من خلال دمج ثلاث وجهات نظر توضح كيف يمكن أن تؤدي الروحانية إلى تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل وهي¹⁴:

(أ) منظور الموارد البشرية: تعزز الروحانية رفاهية المورد البشري وجودة الحياة الوظيفية.

(ب) المنظور الفلسفي: تزود الروحانية الموظفين بشعور بالهدف وأهمية العمل.

(ج) المنظور الشخصي: تزود الروحانية الموظفين بالشعور بالترابط والانتماء للمجتمع.

وبالرغم من أنه لا يمكن تصوير الروحانيات في مكان العمل أو النظر إليها باعتبارها الدواء الشافي لجميع المشاكل التنظيمية، أو الحل شامل لأمراض الإدارة الحديثة، إلا أن الروحانية في مكان العمل تحقق العديد من المكاسب فهي تساعد العامل على إدراك معنى وظيفته والغرض منها، وتعزز الاتصال الداخلي من خلال تنمية علاقات طويلة الأمد في مكان العمل، كما أنها تحقق المواءمة بين القيم الفردية والقيم التنظيمية¹⁵.

III.1- دور القيم الروحية في خلق الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي:

القيم هي مجموعة المبادئ والتوقعات والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أفراد المنظمة في شكل وحدة متماسكة، أما القيم الروحية فهي السعي البشري للمعنى والغرض والمعارف المتداخلة ذاتيا والعلاقات ذات مغزى والحب والالتزام. حيث يتعين على مديري الموارد البشرية تعميم القيم الروحية بين الموظفين الذين قد يكونون بدورهم مثمرًا للتنمية التنظيمية، فالقيم الروحية للموظفين هي الشروط المسبقة للصحة التنظيمية والتنمية، والروحانية في مكان العمل تنطوي على شعور قوي من المواءمة بين القيم الشخصية للموظفين ومهمة منظماتهم. ويتحقق هذا التنسيق بين الأفراد والمنظمات من خلال ما يلي¹⁶:

• محاذاة القيم تعني أن غرض الفرد أكبر من هدف الفرد.

• مواءمة القيم يعتقد الأفراد أن المديرين والموظفين في منظماتهم لديهم قيم مناسبة ولديهم ضمير قوي، ويشعرون بالقلق إزاء رفاهية موظفيها ومجتمعها.

• مواءمة القيم تعني أن الموظفين يرغبون في العمل في منظمات تسعى إلى أن تكون لها روح عالية من الأخلاق أو النزاهة وتقدم مساهمة أكبر لتحقيق رفاهية الموظفين والعمال والمجتمع.

ويبين الجدول (1) القيم الروحية التي تحسن الروحانية في مناخ العمل، يمكن تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء الفردي والتنظيمي. ويمكن أن نستنتج أن القيم الروحية في العمل هي واحدة من العوامل التي تخلق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأنها تعزز من السلوك الإيجابي داخل المنظمة.

III.2- دور القيادة الروحية في توجيه السلوك و تعزيز أهداف المنظمة:

عرفت القيادة المعتمدة على الروحية بأنها القيادة التي يكون لها تأثير على العاملين من خلال تمكينهم وإضفاء غرض أعلى وأعمق دلالة على عملهم اليومي، كما يمكن تعريف القيادة الروحية بأنها تجسيد للقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعاملها لأخلاقي مع الأفراد العاملين كالإيمان وحب الإيثار والنزاهة والصدق والتواضع والموثوقية ويستهدف بذلك تكوين الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

وتلعب الروحانيات والأخلاق دوراً مهماً في القيادة، فيكتسب القادة الذين يمارسون الروحانية في مكان العمل مصداقية وثقة موظفيهم، لأن عملية التوجيه في هذه الحالة تعتمد على القلب والروح معاً، فالقيادة القائمة على الروحانية تقود المنظمة إلى منظمة مستدامة التعلم، وعلى الجانب الآخر يمكن أن تؤدي القيادة بدون قيم إلى توجيه المنظمة إلى الاتجاه السلبي، وذلك عندما لا ينتهج القادة الروحانية والأخلاق، فتظهر على الأرجح قيادات مدمرة تفسد البيئة التنظيمية، لذلك يتعين على القادة ممارسة الروحانية في مكان العمل والاعتماد على القيادة الأخلاقية.

كما أن الأبعاد الروحية في مكان العمل تحفز القادة على تبني السلوكيات النزهة والتعامل بها والسعي إلى نشرها بين العاملين، لأن إدراك أهمية الاستغراق في العمل، الإحساس بالجماعة، التواصل الروحي، العلاقة الطيبة بين الزملاء، العلاقة الطيبة بين العمال والقائد، كل ذلك من شأنه أن يعزز عوامل الولاء والانتماء الوظيفي وبالتالي يحسن من جودة أدائهم في العمل.

III.3- استخدام الروحية في معالجة مشكلات العمل:

إن أغلب العاملين لديهم أعمال أصغر بكثير من أرواحهم، مما يجعل العاملين في حالة اغتراب وتوتر متزايد في عملهم. وتشير المسوح إلى نتائج غير سارة حول رضا العاملين في العمل جراء ذلك، وإن الروحية بما في ذلك البعد الديني يمكن أن تكون حلاً لنسبة عالية من مجموع مشكلات العمل، ومن المشكلات الأكثر إثارة للقلق بيئة العمل غير المستقرة التي تتسم بالتحجيم وإعادة الهندسة والتكنولوجيات الجديدة وتسريح العاملين في الشركات.

كما تعاني الشركات اليوم من دوران العمل الكبير وتسرب الكوادر العلمية والفنية إلى الشركات المنافسة لذلك هناك حاجة لحوافز معنوية غير مالية للكوادر المهنية عالية التأهيل والتخصص والأفراد ذوي المسار المهني الطويل.

ومن جانب آخر فإن الأفراد ينفقون جزءاً مهماً من ساعات يومهم في العمل، وفي ظل التأكيد الواسع على نوعية الحياة وهذا الواقع، أصبح الفرد لا يجد مبررات كافية لأن يفصل فيه بين حياته الخاصة وحياته العملية. ومن أجل ضمان تكامل حياة الفرد العامة والعملية وتكامل جهد الفرد البدني والذهني يتم الحديث عن إضفاء قيمة شخصية وروحية على عمله كامتداد لحياته العامة. ولهذا فإن الروحية كما يراها البعض هي الصيغة الأخيرة لتحقيق النمو الشخصي وتنمية الأخلاقيات في العمل.

كما أن الروحية يمكن أن تقدم مساهمة جيدة في معالجة هذه المشكلات من خلال إضفاء مغزى وغرض على ما يقوم به العاملون من أعمال، كما تساعد المديرين في تطوير نموذج القيادة الخادمة والقائمة على أولوية خدمة الآخرين على خدمة الذات. وهذه هي الدلالة الاجتماعية للروحية في تحقيق التكامل بين العمل والحياة، وفي هذا المجال قد يبدو جلياً تأثير الفلسفات والاتجاهات الروحية الشرقية مثل الإسلام حيث هناك ارتباط متكامل وعضوي بين الروحية والدين، وأن الدين يمكن أن يكون مصدراً قوياً للاهتمام بالروحية في الحياة وفي العمل¹⁷.

III.4- أثر الروحانية على أخلاقيات الأعمال:

إن الزيادة في روحانية مكان العمل تزيد من الفائدة العلمية والأخلاقية للفرد، وتسهم في تحسين الإنتاج والمخرجات إلى مستوى أفضل وهذا ما يضمن بأن يتم العمل في طار أخلاقي، على عكس أماكن العمل غير الروحية التي قد تتميز بضعف الممارسات الأخلاقية، وقد لا تكون متكاملة ضمن ممارسات العمل وتقلل من ترابط العاملين في مكان العمل، فالروحانية تكسب العاملين شعوراً متصلاً بقوة غير مادية يحقق للعمال الاكتمال والفرح، فالأشخاص الروحانيون لا تحرك سلوكياتهم الأهواء في أماكن العمل بل تضمن الروحية علاقات صحية مع الآخرين وتعكس معنى أكبر لما يفعلون¹⁸.

وتقوم الروحانية أصلاً على القيم الأخلاقية مثل: الصدق، النزاهة، الاحترام، المشاركة، احترام العمل، السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وغيرها من الأخلاق الهامة، لذلك فإن الأخلاقيات يمكن اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من روحانية مكان العمل.

III.5- أثر الروحانية على قيم وسلوك وأداء الموارد البشرية:

يمكن لمنظمات الأعمال خلق بيئة عمل ملائمة تتميز بالروحانية من أجل تحسين سلوك العاملين وذلك من خلال:

- إظهار المزيد من الاحترام لموظفيها من خلال دعم وتحفيز الانجازات والإبداعات الفردية والجماعية
- تشجيع العمل الجماعي ورفع الروح المعنوية للعاملين
- الاعتراف بالإنجازات الفردية وتشجيعها
- اختيار للتعاون بدلاً من التنافس، سواء داخل الشركة وبين الشركات
- احتضان التنوع في المنظمة
- استكشاف السبل لدمج القيم والأخلاق، والنزاهة في مكان العمل لجعل العمل أكثر متعة.
- توفير كل هذه الأمور من شأنه أن يوجه ويعدل ويقوم سلوك العاملين، وقد تكون استجابتهم من خلال أشكال مختلفة مثل:
- العمل الجاد مع الاهتمام والتفاني
- البحث عن الحلول الخلاقة لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة
- الاستفادة من فرص التدريب والتطوير التي تقدمها المنظمة
- التنسيق والتشارك مع الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة
- البحث عن سبل للتعاون مع الآخرين كجزء من فريق
- استكشاف السبل التي تجعل من المورد البشري أكثر قيمة للشركة
- إن توظيف هذا النهج الإيجابي (الروحانية في مكان العمل) يحقق مكاسب كثيرة للموارد البشرية منها أنهم يتمتعون بتحقيق الذات وزيادة الرضا عن العمل، والمزيد من الأرباح.
- فالروحانية إذن لها تأثير إيجابي على التزام الموظف وذلك نتيجة لثقافة المنظمة التي تسودها مشاعر الحب والإيثارة، والتعاون وروح الفريق، والرغبة في بلوغ أهداف المنظمة.

IV- الخاتمة:

يعد مفهوم روحانية مكان العمل من المفاهيم الحديثة نسبياً التي لم تنل حظاً كبيراً من التنظير والدراسة في مجال الإدارة، حيث كان وما يزال تداول هذا المصطلح في مجالات التدين والطقوس الدينية على وجه الخصوص في إطار ما يسمى بالروحانيات الدينية، لكن مؤخراً بدأ الحديث عن الروحانية في مجال الإدارة وتحديدًا في إطار السلوك التنظيمي للموارد البشرية.

وتعرف الروحانية في مكان العمل بأنها حالة نفسية تتميز علاقة الموظف بالمنظمة في إطار مجموعة من القيم الاجتماعية والتنظيمية والتي تسعى إلى توحيد الجهود الإنسانية والتنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا العاملين في نفس الوقت.

وتعد الروحانية في مكان العمل مظهر من مظاهر السلوكيات الأخلاقية في جميع نواحي العمل والتي تجعل العاملين يؤدون عملهم بكل تودد وبحافز قوي.

إن الاستفادة من الروحانية في مكان العمل من شأنه أن يخلق ثقافة تنظيمية قوية تؤثر بشكل مباشر على سلوك وأداء العاملين في المنظمة إيجاباً، ويؤدي ذلك حتماً إلى الموائمة والتكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. وبناءً على ما تقدم، فقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- في ظل المشكلات الإدارية التي تميز بيئة أعمال المنظمات أصبحت هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى الروحية بدلاً من المادية، رأس مال روحي يعكس مجموعة من القيم غير الملموسة مثل الثقة والإيمان والالتزام والعزيمة والانفعال لدى الموظفين والتي بإمكانها خلق الثروة.
- تحتاج المنظمات اليوم لأن تنجح أكثر فأكثر نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتعاملات الأخلاقية اهتمام أكبر بما يساهم في تحسين تصورات العاملين فيها عن دور العوامل الروحية والأخلاقية في أداء شركاتهم.
- تتضمن الروحانية في مكان العمل الشعور بالارتباط في العمل وعمق القيم الوظيفية وهي تنطوي على محاولة إيجاد هدف في الحياة يتمثل في تطوير علاقة قوية مع زملاء العمل وغيرهم من الأفراد المرتبطين بالعمل وتكوين توافق بين معتقداتهم الأساسية والقيم التنظيمية وبذلك فهي تركز على العمل المحادف والإحساس بالانتماء للمجتمع والموائمة بين قيم الفرد والمنظمة ورسالتها.
- اختلف كتاب الإدارة والاقتصاد في تحديد أبعاد روحانية مكان العمل، وتطرقت الدراسة إلى تبني إحدى الدراسات التي تعتبر أن روحانية مكان العمل تتكون من ثلاثة أبعاد وهي: العمل المحادف، الإحساس بالجماعة، الملائمة بين قيم الفرد وقيم المنظمة.
- يمكن الاستفادة من الفلسفة التنظيمية القائمة على روحانية مكان العمل في المنظمات باعتبار أن الروحانية من شأنها زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والتهديدات ورفع تنافسيتها، حيث أن روحانية مكان العمل لها تأثير على سلوك الأفراد وعلى سمعة المنظمة.

- أظهرت الدراسة أن روحانية مكان العمل تؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية حيث:
- تساهم الروحانية في مكان العمل في خلق الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وهذا نتيجة للارتياح النفسي الذي يشعر به العامل عند تعزيز القيم الروحية وتحسين مناخ العمل في المنظمة.
- الأبعاد الروحية في مكان العمل تحفز القادة على تبني السلوكات الزهية والتعامل بها والسعي إلى نشرها بين العاملين.
- تساهم الروحانية في مكان العمل في معالجة المشكلات الإدارية من خلال إضفاء مغزى وغرض على ما يقوم به العاملون من أعمال، ومن خلال خلق قنوات تواصل واتصال بين العمال.
- تعزز الروحانية من أخلاقيات الأعمال بل إنها تقوم أصلاً على القيم الأخلاقية مثل: الصدق، النزاهة، الاحترام، المشاركة، احترام العمل، السعي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وغيرها من الأخلاق الهامة، لذلك فإن الأخلاقيات يمكن اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من روحانية مكان العمل.
- للروحانية تأثير إيجابي على سلوك وأداء وذلك نتيجة لثقافة المنظمة التي تسودها مشاعر الحب والإيثار، والتعاون وروح الفريق، والرغبة في بلوغ أهداف المنظمة.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى التوصيات التالية:

- العمل على استثمار القيم الدينية والأعراف المجتمعية والعادات والقيم وتوجيهها من أجل تقويم سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية
- توظيف مفهوم روحانية المكان في المنظمة في مجال تحسين أداء الموارد البشرية وفي خلق بيئة عمل محفزة، توافق بين متطلبات وحاجات العاملين وبين الأهداف التنظيمية للمنظمة ككل.

- أهمية خلق ثقافة روحية في المنظمة، والثقافة الروحية تتمثل بمجموعة القيم والمعايير والرموز والشعائر والاحتفالات والشخصيات البارزة التي تعطي الشركة خصوصيتها وخصائصها الروحية في فهم وممارسة أعمالها ورسم صورتها لدى الجمهور.
- أهمية قيام المنظمات بإعداد برامج تدريبية في مجال الروحية في العمل من أجل الاستفادة من المفاهيم والخبرات القائمة على الروحية في زيادة ولاء الأفراد وتحفيزهم واستلهمهم غرض أعمق في أداء أعمالها.
- تحسين نظم الاتصالات التنظيمية في المنظمات وذلك من أجل تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في بيئة العمل من أجل خلق العوامل الروحية والأخلاقية التي تحسن وتوجه سلوك وأداء العاملين في المنظمة.

– الملاحق :

الجدول (1): القيم الشخصية/الروحية

المصطلح	القيم
الأمانة	الصدق، لا تسرق، الحقيقة الصادقة
العطف	التعاطف والرعاية، والرحمة، والتشجيع، الصبر، الحب، الامتنان، التواضع، والنظر في مشاعر الآخرين، والدعم.
الاحترام	الاحترام الذاتي، واحترام الآخرين، والتسامح.
النزاهة	النزاهة، والولاء، والثقة، والسلوك الأخلاقي
الانفتاح	الانفتاح، التواصل المفتوح، الاستعداد للتعلم، الحرية في الكلام، الشفافية.
أخلاقيات العمل	المسائلة والمهنية، والعمل الدؤوب، الفخر والعمل الجماعي، والالتزام والتميز، والهدف الموجه، التحسين المستمر والابتكار

المصدر: محمد درع أحمد، إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعد للرأس المال الروحي، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن-عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص: 53.

– الإحالات والمراجع :

- Jaziri, R., & SAida, R. (2019). **la spiritualité dans les organisations: la dimansion Socio-Idiologique oubliée du management**. european journal of social sciences.
- كمال يوسف، و سميرة عروسي. (2018). **الروحانية في مكان العمل: دراسة مفاهيمية**. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 5 (العدد 2).
- ليث زهير السكاقي، حاكم أحسوني الميالي، و عمار عبد الأمير زوين. (2017). **الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء**. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية (العدد 26).
- Schutte, p. (2016). **workplace spirituality: a tool or a trend?**. HTeological Teologiese studies /Theological studies.
- ليث زهير السكاقي، حاكم أحسوني الميالي، و عمار عبد الأمير زوين. (2017). **الروحانية التنظيمية و تأثيرها في الموارد البشرية الخضراء**. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية (العدد 26)، ص7.
- Marques, J. (2005, september). **Spirituality in the Workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition**. the Journal of american Academy of Business; Campridge , 7 (1).
- ضرغام رحيم عباس الفتلاوي. (2017). **أثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء الأفراد العاملين في مؤسسة العين للرعاية الاجتماعية فرع النجف الأشرف**. رسالة مقدمة لنيل شادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق. ص14.
- سناء مصطفى محمد أبو ليفة. (2019). **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و روحانية مكان العمل: دراسة ميدانية لدور التمكين النفسي كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة**. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 (العدد 4)، ص215.
- ضرغام رحيم عباس الفتلاوي. (2017). **أثر القيادة الروحية المدركة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء الأفراد العاملين في مؤسسة العين للرعاية الاجتماعية فرع النجف الأشرف**. رسالة مقدمة لنيل شادة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، العراق. ص15.
- عصام عليوي صاحب العبيدي. (2018). **روحانية مكان العمل و دورها في مجال السلوكيات القيادية التدميرية دراسة حالة في مستشفى الاسكندرية العام**. مجلة (زانكوى سليمان) قسم للدراسات الانسانية (العدد 53). ص 404.

- ¹¹ حسين حريجة غالي الحسناوي، و علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2016). التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل و الالتزام التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية. ص 193.
- ¹² نجم عبود نجم، و غالب عوض الرفاعي. (2008). الروحية في العمل في عينة من الشركات في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 (العدد 1). 70-71.
- ¹³ أفضل عباس مهدي الشامي. (2014). روحانية مكان العمل و انعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسط جاذبية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي العتبة الحسينية المقدسة. جامعة كربلاء، العراق. 61-65.
- ¹⁴ Beheshtifar, M., & Zare, e. (2013). **Effect of Spirituality in workplace on Job Performance**. INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS , 5 (2). p 252.
- ¹⁵ Indradevi, R. (2020). **WORKPLACE SPIRITUALITY: SUCCESSFUL MANTRA FOR MODERN ORGANIZATION**. Journal of Critical Reviews , Vol 7 (Issue 6). P 439.
- ¹⁶ محمد درع احمد. (2017). إستراتيجية إدارة التعويضات و أثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن-عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ص 52.
- ¹⁷ نجم عبود نجم، و غالب عوض الرفاعي. (2008). الروحية في العمل في عينة من الشركات في مدينة عمان. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4 (العدد 1). 72-73.
- ¹⁸ حسين حريجة غالي الحسناوي، و علي عبد الحسن عباس الفتلاوي. (2016). التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل و الالتزام التنظيمي، بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء. مجلة جامعة كربلاء العلمية. ص 194.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

وهيبة مقدم (2021)، أثر روحانية مكان العمل على الموارد البشرية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 282-293.

تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي

دراسة حالة شركة وذرфорд بحاسي مسعود "ورقلة"

Achieving job satisfaction by adopting an internal marketing philosophy - A case study of the Weather Ford Company in Hassi Messaoud, Ouargla -

سيرينة مانع^{1*}، سمية قداش²، جهيدة نسيلي³

¹ جامعة عباس لغرور خنشلة، (الجزائر)

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر)

³ جامعة محمد بوقرة بومرداس، (الجزائر)

ملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز وتأكيد دور تبني فلسفة التسويق الداخلي كتوجه حديث في إدارة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال بشركة وذرфорд Weatherford بحاسي مسعود "ورقلة"، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث تم اعتماد عينة المسح الشامل كما تم استخدام الاستبيان الإلكتروني في جمع البيانات وتوظيف أدوات التحليل المناسبة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 23. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تطبيق فعال لأبعاد التسويق الداخلي في شركة وذرфорд، كما أن الرضا الوظيفي للعمال عال جدا؛ لكن لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى العمال.

الكلمات المفتاح: تسويق داخلي؛ رضا وظيفي؛ اتصال داخلي؛ تحفيز؛ شركة وذرфорд.

تصنيف JEL: M; M3; M31

Abstract:

The study aims to highlight and confirm the role of adopting the internal marketing philosophy. As a recent trend in human resource management and development. In achieving job satisfaction at Weatherford, In Hassi Messaoud "Ouargla", by adopting the descriptive analytical approach and the case study methodology, as the comprehensive survey sample was approved. An electronic questionnaire was also used to collect data. And employing appropriate analysis tools with the help of the Statistical Package for Social Sciences version 23. The study reached a set of results, the most important of which are: There is an effective application of internal marketing dimensions in Weatherford Company, job satisfaction of workers is very high; there is no statistically significant relationship between internal marketing and workers' job satisfaction.

Keywords: internal marketing; Job satisfaction; Internal communication; Stimulate; Weatherford Company.

Jel Classification Codes : M; M3; M31

I- تمهيد :

أُلقت تطورات الفكر المعاصر وأدبيات التسيير الحديث بظلالها على المؤسسات بما تحوزه من أنشطة وممارسات، وما تستخدمه من أساليب وتقنيات وما ترسمه من أهداف وغايات. وتعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تأثرت ممارساتها بهذا الفكر الذي حول النظرة إلى المورد البشري من كونه كأي مورد مادي ومالي أو أقلهم شأنًا إلى اعتباره القوة الدافعة نحو التميز والارتقاء والرأس المال الحقيقي الذي يزيد بزيادة الاستثمار فيه فأصبح شريكا في الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأصلا استراتيجيا يميل للتوليد الذاتي. وبغية تعظيم نواتج استخدام المورد البشري على رأس وظيفته وضمن لوائه للمؤسسة كان لزاما عليها العمل على تحقيق مستوى الرضا لديه بتعظيم شعوره بالانتماء، التمكن، التشبع بالثقافة التنظيمية، التزود بالمعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب، امتلاك المهارات والتميز فيها الخ، هذا الشعور الذي يشكل دافعا قويا للبدل والعطاء والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا لن يكون إلا إذا عملت المؤسسة في البحث الحاد عن أحدث الأساليب والتوجهات وانتهاجها في إدارة مواردها البشرية بغية تعزيز ورفع مستوى الرضا لديهم. ويمكن القول أن التسويق الداخلي يعتبر أهم أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها محاكاة إدارة الموارد البشرية وباقي الوظائف الإدارية في المؤسسة بمنطق تسويقي (منتج، تسعير، ترويج وتوزيع إضافة إلى العناصر المادية) من منطلق أن التسويق يبدأ من داخلها باعتبار كل قسم فيها يعمل على تسويق نواتج نشاطه للقسم الثاني في إطار تكاملي تناسقي يهدف في الأخير إلى الرفع من مهارات، خبرات وكفاءات عمالها الداخليين كزبائن يشكل رضاهم على رأس وظائفهم أولى خطوات نجاح النشاط التسويقي للمؤسسة، وهذا كضمان لتحقيق أداء تسويقي ينتهي إلى كسب رضا وولاء الزبون الخارجي.

- اشكالية الدراسة:

من التقسّم أعلاه يمكن طرح سؤال الدراسة على الشاكلة: "ما دور تبني فلسفة التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال بشركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود؟".

- فرضية الدراسة:

يلعب التسويق الداخلي من خلال أبعاده (ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية، الحوافز، التدريب الداخلي، الاتصال الداخلي والتمكين) دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال شركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود. وبغية اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة نقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو:

- يوجد مستوى مرتفع من التطبيق الفعال لمبادئ فلسفة التسويق الداخلي بشركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود؛
- يوجد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى عمال شركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ فلسفة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى عمال بشركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود؛

- الدراسات السابقة:

- دراسة (محمد عبد الله عبد المقصود حسان، 2020):

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي (التسويق الداخلي الرسمي، التسويق الداخلي غير الرسمي والاستجابة) وعلى الرضا الوظيفي، وتحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وكذا توسيط ممارسات التسويق الداخلي في العلاقة بين التزام الإدارة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين-دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بوعرعر-، باعتماد استبانة لجمع البيانات والاستعانة ببرنامج SPSS و Excel، من نتائجها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بالتسويق الداخلي على ممارسات التسويق الداخلي وعلى الرضا الوظيفي، ووجود تأثير إيجابي ذو

دلالة إحصائية بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. وقدمت توصيات أهمها العمل على تعزيز التزام الإدارة بالتسويق الداخلي إذ أنه ينمي ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، تدعيم ممارسات التسويق الداخلي، وتحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة سيما في الوضع الراهن (جائحة كورونا)¹.

• دراسة (جيلالي قالون، صالح عياد، 2020):

هدفت الدراسة إلى اختبار التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي في وجود الرضا الوظيفي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد. توصلت الدراسة إلى إثبات وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية مباشر وغير مباشر لالتزام الإدارة بتطبيق التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي عبر الرضا الوظيفي. ووصت بضرورة قيام إدارة البنك بمراجعة سياستها الحالية للتسويق الداخلي خاصة في مجالي التمكين والتعيين ونظام المكافآت².

• دراسة (سيفي يوسف، مزيان محمد، 2019):

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة تلمسان بكلية العلوم، من خلال البحث في توضيح هذه العلاقة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على حد سواء، كما سعت إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ولقد تكونت عينة الدراسة من 95 أستاذ من كلية العلوم بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان بالجزائر. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة تلمسان بكلية العلوم. لكن لم تقدم الدراسة أي توصيات³.

• دراسة (فرح يس فرح عبد الخير، 2018):

هدفت الدراسة للتحقق من التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية في المصارف التجارية العاملة بولاية البحر الأحمر بشرق السودان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعما بأساليب منهج التحليل الإحصائي، كما تم تصميم استبانة لعينة عشوائية من (97) عاملا من (9) مصارف تم اختيارها عشوائيا من مدينة بورتسودان كحالة دراسية. من أهم نتائجها: تطبق المصارف التجارية بتصنيف مستوى مرتفع، أيضا تعطي تلك المصارف اهتماما مرتفعا للغاية بجودة الخدمة المصرفية. كما أنه توجد علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التسويق وجودة الخدمة المصرفية، وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي للعمل كمحفز لجودة الخدمة المصرفية ناتج عن بعد دعم القيادة الإدارية، الاتصالات والمعلومات وأنظمة التحفيز والمكافآت، أما التوصيات كان أهمها تحسين المناخ التنظيمي وأنظمة الأجور تدريب العاملين على أساليب المجاملة⁴.

1.I- فلسفة التسويق الداخلي:

يعد التسويق الداخلي فلسفة وتوجه حديثا سعت المؤسسات إلى تبنيه كأسلوب يحاكي ممارسات الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا بمنطق تسويقي يقوم على استدامة العلاقة مع العميل الخارجي من خلال الاستثمار في العمال ومعاملتهم كعملاء داخليين، فعرف التسويق الداخلي على أنه: "هو جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز العاملين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء"⁵. إذ يعد: "العمل الذي تقوم به المؤسسة من تدريب وتحفيز العاملين سيما الذين يحتكون مباشرة مع العملاء، كذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل بغية تحقيق رضا الزبائن"⁶. فهو جهود "جذب واختيار وتدريب وتحفيز وصيانة أفضل العاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم كمرحلة تسبق إشباع احتياجات العملاء، وذلك لأن العاملين هم عملاء المؤسسة الداخليين، بالتالي يجب أن يحصلوا على أفضل الخدمات حتى يتمكنوا من خدمة العملاء الخارجيين"⁷.

وعليه فالتسويق الداخلي هو فلسفة انتهاج المنطق السوقي في اعتبار العمال هم عملاء على رأس وظائفهم لا بد على المؤسسة من العمل الجاد على إشباع حاجاتهم ورغباتهم كرهان لضمان إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي سيما المتواجدين في الصفوف الأمامية وعلى

اتصال مباشر بهم. فضمن هذا المنطق ينظر لكل قسم على أنه يسوق مخرجات نشاطه لتكون مدخلات لنشاط قسم آخر في إطار تكاملي وتناسقي قوام نجاحه العمل باستمرار على تزويد العمال بمهارات وخبرات تساعد على استمالة وجذب العميل الخارجي.

ومن التعاريف يمكن القول أن التسويق الداخلي يقوم على مجموعة من النقاط هي:

- العمل وبشكل مستمر على الرفع من مهارات العمال وحفزهم على رأس وظائفهم والبحث في كيفية إشباع حاجاتهم؛
- توجيه اهتمام العميل الداخلي (العامل) إلى كيفية خدمة وإرضاء العميل الخارجي؛
- محاكاة المنطق التسويقي في التعامل مع الإدارة وأقسامها ومواردها البشرية؛
- التنسيق والتكامل فيما بين الإدارات والأقسام الوظيفية لاعتبار مخرجات قسم هي مدخلات قسم آخر (منطق من يسوق لمن).

كما أن فعالية تبني فلسفة التسويق الداخلي تقوم على مدى التزام المؤسسة بالتطبيق الفعال لمبادئه، وتمثل هذه المبادئ في:

● ثقافة الخدمة:

تعد الثقافة واحدة من الموجودات غير الملموسة، تشمل طريقة أداء الأعمال من حيث معاملة الموارد البشرية وتشجيعهم وتعليمهم والحفاظة عليهم، أيضا طريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها، وكذا طريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم⁸. وتعد ثقافة الخدمة بما تنميه من مهارات وما تعززه من معرفة ومعلومات رهان المؤسسة في إنجاح الثنائية (عامل (عميل داخلي) / زبون (عميل خارجي)، حيث يساعد انتشارها بين العمال على:

- خلق الانسجام والتوافق بين الأقسام وغرس ثقافة التعاون بين العمال بين مختلف الأقسام وبين الفرق ضمن القسم الواحد وتنمية مهارات التشارك في صنع القرارات والقرارات التسويقية؛
- رفع مهارات التعامل ضمن المواقف التسويقية المختلفة والتنبؤ بها، وزيادة فاعلية الاحتكاك المباشر بالعميل الخارجي، مع الرفع من مهارة التنبؤ بهذه المواقف؛
- تنمية مهارات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين ما يسهل في انسيابية المعلومات من جهة وكسر حواجز الإنجاز لدى العامل؛

- يوفر للعاملين ويكسبهم معارف ومعلومات مرتبطة باحتياجات وظائفهم ما يخلق عندهم الشعور بالانتماء.

● تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين:

لا بد على في سبيل تفعيل تبني فلسفة التسويق الداخلي العمل على تبني نظام كفو وعادل لحفز ومكافأة العمال، وعليه⁹:

- يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة، ليتمكنوا من القيام بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية؛
- أن أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة وطرق القياس، وفي هذه الحالة يتطلب من المؤسسة أن تعرف جيدا كيف يمكنها الوصول إلى تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية؛
- إذا رغبت المؤسسة بأن يكون فريق عملها موجها إلى خدمة الزبون، عليها أن تسعى إلى صياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها والاعتراف بأنهم جزء من عائلة المؤسسة.

● التدريب الداخلي:

يعد التدريب الداخلي مبدءا هاما يساهم تطبيقه الفعال في إنجاح فلسفة التسويق الداخلي، وذلك من خلال النقاط التالية¹⁰:

- تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد؛

- تحقيق فعالية التوجيه بالنسبة للعمال الجدد، كذا العمال الذين يتولون مهام جديدة ومسؤوليات أكبر نتيجة النقل أو الترقية؛

- إمداد مختلف الأطراف بالمعلومات بصورة عادلة مع إتاحة الفرص لجميع الإدارات للاستفادة منها؛

- إمداد كل الإدارات بالمعلومات المتعلقة بالقوانين الحكومية والسياسات والإجراءات الإدارية؛

- تنمية مهارات التعامل مع الآخرين؛

- المساهمة في صياغة السياسات التنظيمية وتحديد الأدوار والقواعد المتعلقة بالتعامل؛

- تنمية أخلاقيات التعامل والقيم الشخصية الفعالة لدعم التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين؛

- العمل على دعم تماسك والتحام المجموعات؛

- تنمية المناخ الجيد للتعلم والنمو والتعاون؛

- تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو المؤسسة من وجهة نظر عمالها وتنمية مستويات الانتماء التنظيمي.

● **تمكين العمال:** يعد "التمكين الوظيفي استراتيجية تنظيمية تستخدم لحث الموارد البشرية وتشجيعهم، بما فيهم المدراء،

لغرض استثمار مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء

أعمالهم، إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغايتها"¹¹.

حيث يدرك القائد أهمية إشراك العمال في صنع القرارات وإعطائهم الحرية أكثر على رأس وظائفهم وتنمية، وعموما يقوم التمكين على ضرورة:

- إعطاء العاملين الصلاحيات القانونية، بالإضافة إلى مصادر القوة منها المعرفة، المعلومات والمهارة والخبرة والثقة

بالنفس، مما يجعلهم قادرين على التصرف الفعال ضمن وظائفهم وبين بعضهم البعض والأهم مع الزبائن الخارجيين؛

- توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم؛

- التمكين يعني يقين المؤسسة أن شخص واحد على رأسها لم يعد كافيا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة

وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته، بما يخلق لديهم الرضا لإشباع حاجاتهم للأمن والانتماء ما يساعدهم في تحسين أداءهم في

تعاملهم مع الزبائن الخارجيين؛

- تطبيق مبادئ التمكين والمتمثلة في: القوة، توافر المعلومات وتشاركتها، امتلاك المعرفة وتشاركتها، المكافآت، فرق العمل.

● **نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين**

لا بد على المؤسسة من تزويد عمالها الذين هم في احتكاك مباشر مع العميل الخارجي، بكل المعلومات التسويقية التي من شأنها جذب

الزبون وتحقيق رضاه حول الخدمة وكيفية تقديمها، حيث¹²:

- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى

الزبائن مباشرة؛

- يتطلب من الإدارة توفير معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، وتزويد العمال بها

حتى يتمكنوا من توصيل المعلومة الدقيقة للزبون عن منافعها وكيفية تحصيلها بالتالي سهولة إقناعه بها؛

- يجب أن تفهم مختلف المستويات الإدارية أن العاملون يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع

للزبائن؛

- لا بد من استخدام النشرات المطبوعة كجزء من عمليات الاتصال والتسويق الداخلي؛

- لا بد على المؤسسة بمختلف إداراتها بتزويد العمال بجميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتقديم الخدمة، وتدريبهم على كفايات التبليغ السليم لها.

وعليه فامتلاك العمال لمختلف المعلومات التسويقية، يساعدهم على تنمية معارفهم السوقية، ويكسبهم الخبرة في تبليغها للزبائن ما يسهم في تحسين أدائهم الإداري والتسويقي والترويجي.

• الاتصال الداخلي:

عرف الاتصال الداخلي بأنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للعمال". يعبر الاتصال الداخلي في حقيقته عن خلق جو من الود والاحترام لجميع القوى العاملة داخلية منظمات الأعمال، حيث تأتي الاتصالات مباشرة من الإدارة من مدير إلى آخر ومن عامل إلى مشرف ومن عامل إلى آخر وهكذا، ولكن بما أن المؤسسات تنمو بشكل كبير ومعقد فإن ذلك يصبح أكثر تعقيدا وبالتالي الحاجة إلى وظيفة الاتصال الداخلي ولأنظمة الاتصال الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة حيث أصبحت تلعب دورا فعالا في البيئة التنظيمية. يرتبط الاتصال الداخلي في المؤسسات بعلاقات العمال التي تنشأ داخلها بين مختلف المستويات الإدارية والتي تشمل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين القوى العاملة وبين الإدارة. يحقق الاتصال الداخلي مجموعة من الأهداف من بينها¹³: رفع الروح المعنوية وحسن النية بين الإدارة والعمالين؛ رفع مستوى البيئة الثقافية والأخلاقية لدى العاملين والإدارة؛ إعلام القوى العاملة عن التغييرات الداخلية مثل: الترقيات؛ الاستفادة من خطط التعويضات وبرامج المساعدة.

I.2- الرضا الوظيفي:

يعتبر علماء النفس أول من قاموا بدراسة موضوع الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930، واستخدموا منذ ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية لدى تأقلم الأفراد في وظائفهم، فقد تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مواقف الأفراد المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راض عنه¹⁴، سنستعرض فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت الرضا الوظيفي:

يشير الرضا عن العمل، إلى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، وفي هذا المجال يمكن أن نفرق بين جانبين على الأقل من الرضا، يتمثل أولهما في جوانب الرضا، وهو ميل الفرد لأن يكون راضي بدرجات متف

اوتة عن الأوجه المختلفة للعمل، ومن أمثلة هذه الجوانب: العمل ذاته، والدفع، والترقيات، والتقدير، والمنافع، وظروف وشروط العمل، والإشراف، وزملاء العمل، والسياسة التنظيمية. وثانيهما الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام، يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله ويقطع عابرا كل جوانب الرضا المختلفة؛ ومثال عن الرضا العام: كان يقول الفرد أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات¹⁵.

كما يضيف (هربرت) أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين: ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم¹⁶، وبالتالي فإن الرضا يحدد من زاويتين حسب هربرت: زاوية ما يتوقعه العامل من العمل وما يوفره له في أرض الواقع من تلبية لاحتياجاته، ورغباته وهذا حسب مشاعره اتجاه عمله.

ويضيف (عبد الباقي) بأنه يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية¹⁷: الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + مستوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + ساعات العمل + جماعة العمل + ظروف العمل).

مما تقدم يمكن القول بأن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورجباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله؛ كما انه مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد منه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، ومن رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، إضافة إلى أنه محصلة لمجموع رضا العامل على: الأجر، مستوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، ساعات العمل، جماعة العمل، ظروف العمل.

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي فيمكن أن نوجزها فيما يلي¹⁸:

• الأجر:

يعد الأجر من العوائد التي ينتظرها الفرد من المنظمة مقابل ما قام به من مهام وهي وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت الأجور يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل وهو المسبب الأول للرضا الوظيفي أي انه كلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال وتحقيق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح؛

• محتوى العمل:

الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في إظهار المهارات من خلال:

- درجة تنوع مهام العمل: حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء؛
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: الحرية في الأداء الذي يوصل لنتائج مرضية؛
- خبرات النجاح والفشل في العمل: ليحقق للفرد تقديره واعتزازه بذاته.

• تصميم العمل:

تشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين الرضا بين العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض، وإنما هي علاقة معقدة. لذا أصبح تصميم محتوى العمل من العناصر الهامة التي تشغل اهتمام الباحثين في مجال الرضا الوظيفي، إذ يعتبرها هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي، ويعتبره آخرون عنصرا للسعادة المهنية؛

• الرضا عن فرص الترقية:

تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب العمال للترقية؛

• نمط الإشراف:

يتفق اغلب الباحثين على تعريف الإشراف بأنه علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة ويميز الباحثون بين ثلاثة أنماط من الإشراف هي الإشراف الفوضوي، الإشراف الأوتوقراطي، والإشراف الديمقراطي، إلا أن أفضلها لتحقيق رضا العمال هي النمط الديمقراطي لما تشمل عليه من مبادئ إنسانية واجتماعية كحرية الرأي، المساواة، الإخاء، والتعاون.

وقد بينت دراسات سابقة أن نمط الإشراف السائد في المؤسسة يؤثر لا محالة في معنويات وسلوك العاملين، وقد يكون هذا التأثير بحددين إيجابيا وسلبيا، فكلما كان المشرف كفؤا، مؤثرا، وذو خبرة كان تأثيره على الرضا العمال أكثر ايجابية من المشرف الذي يستمد تأثيره من مركزه ومن لوائح وتنظيمات المؤسسة المعمول بها¹⁹؛

• العلاقة مع جماعة العمل:

إن وجود الفرد في المنظمة بين زملائه في موقف إجماعي ديناميكي، بحيث يؤثر ويتأثر، فزملاء العمل هم عنصر مهم في تحقيق الرضا، فإذا كانت الجماعة يسودها التقدير والاحترام والتفاهم فهي ستزيد من رضا الفرد، أما إذا كانت مصدر للإزعاج والصراعات بين الأفراد فهي سوف تقلل من الرضا الوظيفي، ومما يزيد في درجة الرضا الوظيفي هو ظهور التعاون في إطار جماعات العمل العفوية غير الرسمية، لأن هذا التعاون في الحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الأفراد الذين يربطهم جذب متبادل، أما التعاون المفروض على العامل فقد يخلق له توتراً، لذلك فالعمال يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة داخل الجماعة الرسمية الكبيرة، وهذا يحقق لهم سعادة ودرجة من الرضا الوظيفي.

• ظروف العمل:

تؤثر الظروف المحيطة بالعمال في المنظمة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، حيث كان الاهتمام في البداية مركزاً على أثر الضوضاء والحرارة، والرطوبة، والإضاءة على أداء الأفراد ولأن تغير الاهتمام وأصبح يركز على تأثير هذه الظروف على الرضا الوظيفي، فالظروف المحيطة بالفرد أثناء أدائه للعمل تشكل قوة جذب أو طرد للعمال ووفقاً للفكر الحديث فإنه يمكن تقسيم ظروف العمل حسب طبيعتها إلى ظروف مادية ومعنوية وهي ظروف العمل المادية: وهي الظروف المادية المحيطة بالعمال مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز النظافة و تعتبر الظروف المادية ووضعية العمل غير المريحة لها علاقة كبيرة بعدم رضاه وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي؛ ظروف العمل المعنوية²⁰: تتمثل في الظروف النفسية والعلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الفرد وزملائه في العمل، ويسعى الفرد إلى إشباع دوافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة حيث أظهرت الدراسات وجود تأثير بين الجماعة وسلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة، حيث تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية، وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي، أي أن الفرد يحقق رضا أعلى حين يشبع حاجته الاجتماعية وهي حب الانتماء حسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل.

II - الطريقة والأدوات :

II.1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء المسح النظري والاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث الميدانية، وهذا من أجل صياغة فرضيات الدراسة، وتحديد طرق وأدوات الدراسة الأكثر تناسبا مع نوع دراستنا، أما الدراسة الميدانية، فقد اعتمدنا على الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، تم توجيهها إلى العمال بشركة وذرфорд Weatherford بحاسي مسعود "ورقلة"، خلال شهري أوت وسبتمبر 2020، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لإثبات أو نفي فرضية الدراسة مستعينين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23، ثم قمنا بتحليل وتفسير النتائج.

II.2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال شركة وذرфорд Weatherford بحاسي مسعود "ورقلة"، البالغ عددهم 100 عامل، تم توزيع استبيان الكتروني عبر الإيميلات المهنية للعمال، وقد بلغ العدد الإجمالي للاستبيانات الواردة والقابلة للمعالجة الإحصائية 32 استبانة أي بنسبة استرداد 32% من إجمالي الاستبيانات المسترجعة.

II.3- أداة الدراسة:

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة اعتمدنا على الاستبانة، حيث تضمنت 44 بنداً، تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: خصص للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، عدد سنوات العمل، المؤهل العلمي)؛

- القسم الثاني: خصص للمتغير المستقل، والمتمثل في التسويق الداخلي والذي بدوره تم تقسيمه إلى ستة أبعاد (ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية، الحوافز؛ التدريب الداخلي؛ الاتصال الداخلي، التمكين)؛
- القسم الثالث: خصص للمتغير التابع، والمتمثل في الرضا الوظيفي.

II.4- صدق وثبات أداة الدراسة:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إدارة الأعمال وتسيير الموارد البشرية من جامعة قاصدي مرباح ورقلة، إلى أن تمت صياغتها في شكلها النهائي، وتم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب ألفا كرومباخ لأبعاد الاستبانة ومجالاتها وكانت مرتفعة كما تم حساب معامل ألفا كرومباخ لكل فقرات الاستبانة والذي بلغ 92.3%، وهي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي وكافية لأغراض الدراسة والتحليل انظر الجدول في الملحق رقم (1).

III- النتائج ومناقشتها :

III.1- عرض خصائص عينة الدراسة:

نلاحظ من خلال الجدول في الملحق رقم (2) أن عدد الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث ويرجع ذلك إلى سياسة التوظيف في المؤسسة التي تركز على توظيف الرجال دون النساء ويرجع ذلك إلى طبيعة الوظائف الموجودة في هذه المؤسسة والتي تحتاج أكثر إلى فئة الذكور لأن نوعية هذه الوظائف تحتاج إلى القوة البدنية والقدرة على تحمل الأعمال الشاقة، ماعدا بعض الوظائف الإدارية كاستقبال وإدارة الموارد البشرية والتي يمكن شغلها من طرف فئة الإناث، بلغت نسبة الذكور 78.1% من مجموع أفراد عينة الدراسة وباقي النسبة (21.9%) هي إناث، كما أن أغلبية أعمارهم تنتمي إلى الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 40 سنة) انظر الجدول في الملحق رقم (3) وهذا يدل على أن أغلبية عينة الدراسة شباب بمعنى لديهم القدرة والرغبة في العمل، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي نجد أغلبية أفراد عينة الدراسة حاملين لشهادة ماستر بنسبة (40.6%) انظر الجدول في الملحق رقم (4)، و37.5% حاملين لشهادة ليسانس بمعنى أن أغلبية عينة الدراسة من حاملين شهادات عليا، كما نلاحظ بالنسبة للأقدمية تتساوي الفئتين (من 5 إلى 10 سنوات) و(من 10 إلى 15 سنة) بنسبة 28.1% انظر الجدول في الملحق رقم (5).

III.2- اختبار الفرضية الأولى وتفسيرها:

نصت الفرضية الأولى على أنه: يوجد مستوى مرتفع من التطبيق الفعال لمبادئ فلسفة التسويق الداخلي بشركة وذرفورد Weatherford بحاسي مسعود.

تبين من إجابات الفئة المستجوبة حول العبارات الخاصة بمتغير التسويق الداخلي أنها تتجه أكثر نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2.31) والانحراف المعياري (0.49)، وهذا ما يظهر وجود اتفاق عام حول الأهمية الكبيرة للتسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، حيث سجلنا في هذا المتغير أعلى متوسط حسابي في بعد الاتصال الداخلي بمتوسط حسابي (2,6303) وانحراف معياري (0.31)، وهذا يدل على الأهمية التي يلعبها الاتصال الداخلي في تفعيل سياسة التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، ويأتي في المرتبة الثانية ثقافة المؤسسة بمتوسط حسابي (2.33) والانحراف المعياري (0.50) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقوية العلاقة بينها وبين العمال؛ تشجعهم على التعاون فيما بينهم من أجل تقديم أداء جيد؛ مؤسسة تغيب فيها المركزية؛ وتملك نظام واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات؛ وتزود عمالها بالقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل، و يحتل كلا من التمكين ونشر المعلومة التسويقية نفس الترتيب بمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.66) وفي المرتبة الأخيرة بعد الحوافز بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.75) وهذا دليل على تدمير وعدم رضا العمال عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة، انظر الجدول الملحق رقم (6). كل هذا

يدل على توفر جميع أبعاد التسويق الداخلي بالمؤسسة واهتمامها بهذا التوجه في المؤسسة وهو ما يثبت تحقق الفرضية الأولى للدراسة، وهذا يتفق مع كلا من دراسة (جيلالي قالون وصالح عباد، 2020) ودراسة (فرح يس فرح عبد الخير، 2018).

III.3- اختبار الفرضية الثانية وتفسيرها:

نصت الفرضية الثانية على أنه: يوجد مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى عمال شركة وذر فورد Weatherford بحاسي مسعود". تبين من إجابات الفئة المستجوبة حول العبارات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي أنها تتجه أكثر نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2.40) والانحراف المعياري (0.35)، وهذا ما يظهر وجود اتفاق عام حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث سجلنا في هذا المتغير أعلى متوسط حسابي في الفقرتين الثانية والسادسة بمتوسط حسابي (2.76) وهو الأعلى في العبارات، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة تتفق على أن نظام الحوافز يشجعهم على تقديم الأفضل؛ وأن الوظائف التي يشغلونها تتوافق مع قدراتهم ومستواهم التحصيلي، وتحتل العبارة (علاقتي مع العاملين مبنية على روح الفريق) بمتوسط حسابي (2.73) وهذا يدل على رضا عينة الدراسة على علاقتهم مع الرئيس ونفس الشيء في علاقتهم مع بعض، ولكن بالنسبة للفقرات الأخرى للرضا الوظيفي فعرفت انخفاض نوعاً ما في المتوسط الحسابي خاصة ما تعلق بالرضا عن الأجر وساعات وظروف العمل ومحتوى العمل المشاركة في اتخاذ القرار، انظر الجدول في الملحق رقم (7). بشكل عام يوجد رضا وظيفي لدى العينة المستجوبة وهو ما يثبت تحقق الفرضية الثانية؛ وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (سيفي يوسف ومزيان محمد، 2019).

III.4- اختبار الفرضية الثالثة وتفسيرها:

نصت الفرضية الثالثة على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ فلسفة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى عمال شركة وذر فورد Weatherford بحاسي مسعود".

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، نقوم بتحليل التباين (ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (8)، نجد أن مستوى المعنوية قدر بـ : (Sig=0.165) نستدل بذلك على عدم صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة، حيث بحساب معامل الارتباط بين متغيري الدراسة انظر الجدول (09)، نجد أن معامل الارتباط (0.24)، عند مستوى معنوية (Sig=0.165) انظر الجدول في الملحق رقم (09) وهذا ما يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العينة المستجوبة، مما يعني رفض الفرضية الثالثة للدراسة، ولكن بحساب الارتباطات الجزئية بين الرضا الوظيفي وأبعاد التسويق الداخلي تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الترتيب مع كلا من: الاتصال الداخلي بمعامل ارتباط (0.943)؛ التحفيز بمعامل ارتباط (0.379)؛ التمكين بمعامل ارتباط (0.36) عند مستوى معنوي (Sig≤0.05). انظر الجدول في الملحق رقم (10). وهذا يتنافى مع دراسة (محمد عبد الله عبد المقصود حسان، 2020).

IV- الخلاصة:

من خلال الدراسة التي تطرقنا إليها توصلنا إلى أن المؤسسة العالمية للخدمات البترولية weatherford تطبق بقوة التسويق الداخلي بأبعاده الستة المتنبأة في هاته الدراسة، وتعتبره أساساً لرفع مستوى رضا العاملين بها، كما يوجد رضا وظيفي مرتفع لدى عينة الدراسة كما أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد فعالية في تطبيق التسويق الداخلي في شركة وذر فورد، خاصة ما تعلق بالاتصال الداخلي والاهتمام الكبير بثقافة المؤسسة؛

- يوجد رضا وظيفي كبير لدى عينة الدراسة خاصة حول التوافق الوظيفي بين المؤهلات ومتطلبات المنصب والعلاقات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين، تبقى الإشكالية المطروحة في تدمير العمال عن الأجر وساعات وظروف العمل ومحتوى العمل، خاصة انه معروف في مثل هاته الشركاء يتميز العمل بعبء كبير ويتطلب جهد وصبر وقوة؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ولكن توصلنا إلى أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبعض أبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التحفيز والتمكين)، وهذا دليل على أنه هناك اهتمام من قبل المؤسسة بترسيخ ثقافة خدمتها وتفعيل اتصالها الداخلي، وأن الحوافز والاتصال الداخلي أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي.

بناء على النتائج السابقة يمكن التوصية بـ:

- الحرص على مطابقة الجهد المبذول من طرف العمال بالمقابل المادي له، للاستفادة منه في سد الثغرات الموجودة بين رغبات العمال وما هو مدفوع لهم، من أجل تحفيزهم ورفع معنوياتهم؛
- اعتماد نظام حوافز مرنة يتلاءم مع احتياجات العمال وقدراتهم؛
- مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات يساعد في كسب ثقتهم بالإدارة ويخلق جو مليء بالتفاؤل والإقبال على العمل؛
- تبني نظام ترقية يعتمد على الكفاءات والمهارات المتوفرة لدى العامل يحقق الرضا الوظيفي للعمال؛
- إعادة النظر في ساعات العمل والمحتوى الوظيفي وتكييفها مع قدرات وإمكانيات العمال الجسدية والنفسية.

— ملاحق :

الجدول (1): اختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	44

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (2): تكرارات متغير الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	60,6	60,6	60,6
	انثى	13	39,4	39,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (3): تكرارات متغير العمر

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	15	45,5	45,5	45,5
	سنة 39 إلى 30 من	14	42,4	42,4	87,9
	سنة 49 إلى 40 من	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (4): تكرارات متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	11	33,3	33,3	33,3
	سنوات 9 إلى 5 من	10	30,3	30,3	63,6
	سنة 15 إلى 10 من	9	27,3	27,3	90,9
	سنة 15 من أكثر	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

جدول رقم (5): تكرارات متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	11	33,3	33,3	33,3
	شهادة الليسانس	10	30,3	30,3	63,6
	شهادة الماستر	9	27,3	27,3	90,9
	شهادة أخرى	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (6): المتوسطات الحسابية للتسويق الداخلي وأبعاده

Statistiques descriptives						
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
التسويق الداخلي	33	1,55	3,00	2,3118	,49376	,244
ثقافة المؤسسة	33	1,40	3,00	2,3394	,51837	,269
نشر المعلومة التسويقية	33	1,20	3,00	2,2788	,69989	,490
الخوافز	33	1,00	3,00	2,1333	,75609	,572
التدريب	33	1,00	3,00	2,2182	,69886	,488
الاتصال الداخلي	33	2,00	3,00	2,6303	,31273	,098
التمكين	33	1,00	3,00	2,2778	,66362	,440
N valide (liste)	33					

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (7): المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي بفقراته

	N	Moyenne	Ecart type
أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	33	2,06	,966
نظام المكافآت يشجعني على تقديم الأفضل دائما.	33	2,76	,502
علاقتي مع رئيسي المباشر جيدة.	33	2,61	,556
علاقتي مع العاملين مبنية على روح الفريق.	33	2,73	,574
أتواصل مع زملائي في العمل حتى خارج مجال العمل.	33	2,45	,833
الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي ومستوى تحصيلي العلمي.	33	2,76	,561
أنا في أداء مهامي في العمل.	33	2,58	,708
يهتم رئيسي في العمل بآرائنا عند اتخاذ القرارات.	33	2,33	,816
فرص الترقية والتأهيل متاحة لكل العاملين.	33	2,27	,801
أشعر بالرضا عن محتوى العمل.	33	2,33	,890
أنا راض عن ساعات العمل.	33	2,03	,883
أشعر بالرضا عن ظروف العمل.	32	2,28	,924
أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه.	33	2,06	,914
	33	2,4054	,35104
N valide (liste)	33		

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (8): اختبار ANOVA^a

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,241	1	,241	2,020	,165 ^b
	Résidu	3,702	31	,119		
	Total	3,943	32			
a. Variable dépendante : satf						
b. Prédicteurs : (Constante), mark						

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (9): معامل الارتباط ومعامل التحديد

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	,247a	,061	,031	,34557	,061	2,020	1	31	,165
a. Prédicteurs : (Constante), mark									

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

الجدول (10): معامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وأبعاد التسويق الداخلي

Corrélations							
		satf	ثقافة المؤسسة	المعلومات التسويقية	التحفيز	التدريب	الاتصال الداخلي
satf	Corrélation de Pearson	1	-,201	-,008	,379*	,197	,493**
	Sig. (Unilatérale)		,131	,483	,015	,136	,002
	N	33	33	33	33	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (unilatéral).

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

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 23

- الإحالات والمراجع :

1. محمد عبد الله عبد المقصود حسان. (2020). تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بوعرعر. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر. 04(01).
2. محمد عبد الله عبد المقصود حسان. (2020). تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بمستشفى الأمير عبد العزيز بن مساعد بوعرعر. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أحمد درارية، أدرار، الجزائر. 04(01).
3. جيلالي قالون وصالح عباد، (2020). أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار. مجلة الاقتصاد والمناجمت، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر. 18(02) خاص.
4. فرح يس فرح عبد الخير، (2018). التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. (04).
5. بيرقيز أحمد، محمد رفيق. (السنة غ م). التسويق الداخلي. الطبعة العربية الأولى. الجزيرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. ص 19.
6. Kotler, P., & Keller, K. (2006). **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Prentice-Hall. P45.
7. إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). قضايا تسويقية معاصرة. الطبعة الأولى. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 412.
8. محمد مفضي الكساسبة وعبيد حمود الفاعوري. (2009). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 126.
9. حميد الطائي وبشير العلاق. (2013). تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 359-360.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. ص 145-146.
11. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 69-70.
12. حميد الطائي وبشير العلاق. (2013). تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي - وظيفي - تطبيقي". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 358-359.
13. محمد عواد الزبادات، (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في عمان. مجلة العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية. 43(01).
- ص-ص 190-191.
14. عادل عبد الرزاق هاشم. (2018). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 85.
15. علي عبد الهادي مسلم ورقية حسن. (2015). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار العلوم الأكاديمية للنشر والتوزيع. ص 270. بتصرف.
16. صلاح الدين محمد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الطبعة الأولى. مصر: الدار الجامعية الجديدة. ص 212.
17. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص 210.
18. عاصم عبد اللطيف عمر. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. الطبعة الأولى. القاهرة: نيو لينك للنشر والتوزيع. ص 24.
19. سالم عواد الشمري، (2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك. عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة. المملكة العربية السعودية. ص 15.
20. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. ص 171.

كيفية الاستشهاد بهذا المداخل حسب أسلوب APA:

سبرينة مانع، سمية قداش وجهيدة نسيلي (2021)، تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي: دراسة حالة المؤسسة العالمية للخدمات البترولية بحاسي مسعود "ورقلة"، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 294-307.

التدريب كأحدى استراتيجيات جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية

- دراسة ميدانية بمقر بلدية الوادي -

Training as one of the strategies for job performance quality in public institutions -A field study at the headquarters of the municipality of Eloued

علي العبسي¹، مصطفى عوادي²، الزهرة قريشي³

¹ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

² جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

³ جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين التدريب بأبعاده المتمثلة في: (الوسائل التدريبية، البرامج التدريبية، الإحتياجات التدريبية) في تحسين أداء العاملين العاملين بمقر بلدية الوادي، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة. وقد اعتمدنا في دراسته على المنهج الوصفي، كما قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع إستبانة على 80 موظف لغرض جمع البيانات من أفراد العينة تم استرداد 78 إستبانة منها، وكذلك تم إستبعاد 08 استبيانات لعدم تحقق الشروط ليصبح الحجم النهائي لعينة الدراسة هو 70 فردا. وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS توصلنا إلى جملة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة طردية وموجبة بين التدريب وتحسين أداء الموظفين ببلدية الوادي، وتظهر العلاقة بشكل كبير في الوسائل التدريبية، وأضعفها علاقة بين أبعاد التدريب في البرامج التدريبية، في حين لا توجد علاقة بين الإحتياجات التدريبية وأداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: وسائل تدريبية؛ برامج تدريبية؛ جودة شاملة؛ أداء وظيفي؛ مؤسسة عمومية.

تصنيف JEL: M1 ؛ D2

Abstract:

The aim of this study is to determine the correlation between training in its dimensions: (training tools, training programs, training needs) in improving the performance of the workers working in the municipality of the valley. The study sought, through analyzing the questionnaire, to highlight the contribution of training in improving the performance of human resources in Institution under study. A questionnaire was distributed to 80 employees for the purpose of collecting data from sample members. 78 questionnaires were retrieved, and 8 questionnaires were excluded for non-fulfillment of the conditions to become the final sample size the study is 70 individuals. After analyzing the data using the SPSS program, we found a number of results, the most important of which are: positive and positive relationship between training and improvement of the performance of the staff in the municipality of the valley, and the relationship is shown in a large extent in the training methods, the weakest relationship between the dimensions of training in the training programs, Training needs and staff performance.

Keywords: training; training methods; training programs; training needs; comprehensive quality

Jel Classification Codes: M1; D2

I- تمهيد:

لم يعد التوجه نحو الزبون هدف منظمات قطاع الأعمال فقط، وإنما صار هدفا للمنظمات العمومية ليس بسبب المنافسة وإنما مواجهة للإنتقاد الموجه للعمل الحكومي وكذلك زيادة التكاليف العمومية في مقابل موارد عمومية نادرة نسبيا، لذلك تم البحث عن أنسب الأساليب التسييرية للقيام بذلك فكانت إدارة الجودة الشاملة أهمها، لأنها تمثل تلك الجهود المبذولة من طرف كل فرد في المنظمة العمومية، وبشكل متواصل لتطوير الأداء مقابلة لتوقعات المواطنين المستفيدين من الخدمة، معتمدة في ذلك مجموعة من المبادئ والأساليب والإجراءات.

يمثل التدريب أحد المداخل الرئيسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بما يقابل متطلبات الأداء الفعال على المستويين الفردي والاجتماعي، ومع التغيرات السريعة التي يشهدها المجتمع المعاصر منذ النصف الثاني من القرن العشرين إلى الآن، كان لابد من إعادة النظر في الجوانب التنظيمية القائمة ليس فقط من أجل التوافق مع المتغيرات وتعظيم الاستفادة منها ولكن أيضا لضمان التطور التنظيمي المتواصل الذي يتفق مع معايير الجودة والاستخدام الأفضل لمعطيات ثروة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

من هذه المنطلقات تبدو الأهمية البالغة للتدريب بصفته مدخلا أساسيا لتنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يقابل متطلبات الأداء الجيد في ظروف المنافسة والتعقيد التنظيمي والتكنولوجيا المتطورة باستمرار، والتي أصبحت جزءا لا يتجزأ من عمل المنظمة الحديثة وقد شاع بين جميع الإدارات أن التدريب أداة فعالة لعلاج كثير من المشكلات التي تعاني منها في شتى المجالات الإنتاجية، واستقر لدى الكثير من رجال الإدارات أن التدريب أمر مرغوب فيه بشكل مستمر، وأنه إذا لم يتحقق منه النفع المطلوب، فليس هناك من ضرر يتوقع حدوثه ويعتبر الأداء التنظيمي المتغير تابع لمجموعة العوامل التنظيمية، والتدريب يعد عاملا داخليا مكتسبا من خلال خبرات العمل ونشاطاته المستمرة، كما أن عامل المكافأة المادية والظروف الطبيعية للعمل، والعلاقات الإشرافية وجماعة العمل هي كلها عوامل مساهمة تتحكم في الأداء بالزيادة أو النقصان، من خلال تأثيرها على الحاجات المراد تحقيقها.

وقد أثّرت جملة من الإشكاليات تتعلق بهذا الأخير، من تكوين وتدريب واختيار وتوجيه، وما إلى ذلك من الأمور التي وقفت حجر عثرة أمام تطور المؤسسات، وما نتج عنها من ركود إقتصادي وإفلاس وتسريح وغلق... الخ.

- إشكالية البحث:

من خلال ما سبق تبرز أهمية بحثنا في الإجابة عن الأسئلة التالية: هل توجد علاقة ارتباطية بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي؟

ويندرج تحت هذا التساؤل العام مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين الوسائل التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين البرامج التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الإحتياجات التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي؟

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي.

- الفرضيات الفرعية: تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

- الفرضية 1: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي.
- الفرضية 2: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي.

- الفرضية 3: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي.
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع التدريب كإحدى إستراتيجيات جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية لدى بلدية الوادي، في أهمية التدريب الذي يعمل على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغيرات وظروف العمل الجديدة، وامتصاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف المصلحة للوصول إلى مستوى عالي من الجودة للأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية، كما يقدم التدريب الكفاءات البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، ويعمل على تأهيلهم أفضل تأهيل بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديث، كما ويحقق الاستقرار المطلوب في الانتاج، حيث أن وجود مجموعة مدربة تدريباً أمثل في المنظمة يضمن استمرار العملية التشغيلية بالصورة المطلوبة.

- الدراسة السابقة:

- دراسة ميا وآخرون (2009)، بعنوان: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان). هدفت الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وتحديد العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، انطلقت الدراسة من أربعة فرضيات، أجريت الدراسة الميدانية في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة بكامله وذلك بالحصص الشامل والبالغ عددهم 73 فرد من الإداريين، وتم الإعتماد على أسلوب الاستقصاء، والمقابلة، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج.

- دراسة الهدي (2017)، بعنوان: دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة ببنك فيصل الإسلامي السوداني فرع (كوستي ربك) في الفترة من 2015 - وحتى 2016، حيث تمثلت مشكلة البحث في أن التدريب الذي تلقاه الموظفين لم يتم الاستفادة من مخرجاته بصورة كلية وأن تقييم أداء العاملين لا يتم بصورة صحيحة، ومواكبة لطرق التقييم الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء والروح المعنوية لدى العاملين، انطلق الباحث من الفرضيات التالية: وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التدريب وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني وكانت عينة البحث شاملة لكل الموظفين بالبنك في الفرعين، وبناء على هذه المشكلة تم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي، والمنهج الإحصائي والأساليب الإحصائية لتحليل وتبويب وتفسير البيانات عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للوصول إلى نتائج، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، توصل الباحث مجموعة من النتائج لعل أهمها أن التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية يؤدي إلى تحقيق أهداف التدريب، كما توصل الباحث إلى عدة توصيات منها: نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، مراعاة بيئة العمل الداخلية و الاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

- دراسة مسعود (2012)، بعنوان: دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مضامين وحدود هذه العلاقة كمياً ضمن عينة البحث (الشركة المبحوثة) فضلاً عن استعراض وتحليل طبيعة ونوع البرامج التدريبية في هذه الشركة وما هو واقع وأفاق إستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية

فيها، وتحددت مشكلة الدراسة بضرورة الحاجة إلى بيان طبيعة علاقة الترابط والتأثير بين هذه الوظيفة الإدارية (التدريب) وعملية بناء المهارات الإدارية في منظمات الأعمال، أجريت الدراسة الميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في محافظة بغداد وباستخدام أداتي المقابلة والاستبيان، والأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة من خلال النتائج التطبيقية، إن الشركة العامة للصناعات الكهربائية تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية، ومن خلال الأسلوب الإحصائي وبناء النماذج الرياضية والكمية أن هنالك علاقة ترابط وتأثير مباشر بين تدريب الموارد البشرية في الشركة المبحوثة والمهارات الإدارية والقيادية في الشركة بأبعادها ومتغيراتها المختلفة، لذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من ضمنها ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتعزيز دورها في تصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين وبما يتسق وينسجم مع أهدافها وخططها الاستراتيجية.

- دراسة الربيع (2007)، بعنوان: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التدريب ومختلف مراحل العملية التدريبية التي يمر بها في المؤسسة، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتحديد ماهية الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها، أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بالجزائر العاصمة في الفترة ما بين 2001-2005، واختار الباحث عينة عشوائية مكونة من 50 مستخدم تختلف وظائفهم بين إدارات وأعوان ومنفذين ومهرة، كذلك اعتمد الباحث على عدد من الأدوات لجمع البيانات وهي الإحصاء، الاستبيان، المقابلة، واستخدم المنهجين الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. تطرقت الدراسة إلى جانب مهم ومؤثر على أداء المورد البشري، تمحورت إشكالية الدراسة حول إبراز مقومات نظام التدريب ومختلف مراحلها وكذلك تأثيره على إنتاجية الفرد داخل المؤسسة، توصلت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الإقتصادية تركز بدرجة كبيرة على المورد البشري وذلك لأنه يعتبر السبيل الوحيد نحو تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة ربحية المؤسسة، ويتحقق كل ذلك من خلال تبني السياسات واستراتيجيات تسمح لها بتنمية مواردها البشرية وتحسين أدائها.

- موقع الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن معظمها منها قد ركزت على الجانب الوصفي في تبيان أثر التدريب في أداء العاملين وأشارت إلى وجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية وإغفال دور العاملين في اختيار البرامج التدريبية الضرورية لهم، وإهمال تقييم العملية التدريبية، وعدم وجود تحفيز للمشاركة في العملية التدريبية، كما لم تتطرق في معظمها إلى أثر مدة التدريب ونوع التدريب المقدم في أداء العاملين، ولم نثر على دراسة متكاملة تقيس أثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومدة ونوع التدريب في أداء العاملين في المؤسسات التعليمية، وتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية المتغير التابع والمستقل وتختلف معها في الحدود المكانية والزمانية وكذا نوعية عينة البحث.

II - الإطار النظري والدراسات السابقة:

II-1. مفاهيم الدراسة حول التدريب:

1. مفهوم التدريب:

تخطيط نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في المتدربين من ناحية مهاراتهم، ومعلوماتهم ومعارفهم وآرائهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، مما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية¹. هو الطريقة التي تساعد المتدربين للوصول إلى طريقة العمل المثالي في عملهم الحاضر أو المستقبلي بتنمية عادات وأفكار وحركات ومهارات صحيحة فيهم بواسطة تزويدهم بعمل ومعلومات أو مهارات فنية. هو فعالية يمارسها الإنسان منذ نشأته حيث يتعلم بالتقليد والتكرار (نظرياً أو عملياً) ويعني كذلك عملية اكتسابه المعارف والخبرات والتقاليد والعادات منذ بداية حياته وباستمرار².

كما سبق يمكن أن نعطي تعريفا إجرائيا للتدريب ألا وهو:

التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية وفنية لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل بها والمجتمع ككل. وبذلك فإن التدريب من أهم المقومات الأساسية لبناء المجتمع وبناء مؤسساته الحكومية بمختلف اختصاصاتها ومجالاتها وعلومها ومعارفها لما يقدمه من خبرات ومعارف ومهارات للأفراد ثم للمؤسسات بشكل عام ولذلك يمكن اعتباره عملية منظمة مستمرة تعطي معلومات وخبرات جديدة وتطور عادات وتقاليد واتجاهات للفرد لكي يتقدم نحو الأفضل وتتجاوز عن الأخطاء والسلبيات التي كان يسلكها أو يقع بها دون معرفة.

2. أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسة الثلاثة التالية:

الأهمية بالنسبة للمنظمة؛

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين؛

الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

3. أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية:

1.3. من حيث الزمان: ويشمل³:

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل؛
- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل، التدريب خارج العمل.

2.3. من حيث المكان: ويشمل:

- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل؛
- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

3.3. من حيث الهدف: ويشمل هذا النوع من التدريب:

- التدريب لتحديد المعلومات؛
- تدريب المهارات؛
- التدريب السلوكي؛
- التدريب للترقية.

4. أهداف التدريب:

تتمثل أهداف التدريب في⁴:

- اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز العمل؛
- زيادة درجة التنسيق في كافة المستويات؛
- تقليل الإشراف على الآخرين؛
- تغيير وتحسين السلوكية التي تتطلبها العمل والمجتمع؛

- القضاء على المشاكل التي تواجه العمل والأفراد في المؤسسات؛
- زيادة القناعة لدى الأفراد من خلال تغيير اتجاهاتهم.

إن نجاح عملية التدريب يقاس عادة بنجاح عملية تحديد أهداف التدريب من ناحية وتحقيق تلك الأهداف من ناحية أخرى وتحديد أهداف التدريب الفرعية والتفصيلية هي العملية التي تسمى بتحديد الاحتياجات التدريبية. عند الإشارة إلى أن هناك احتياجاً تدريبياً في مؤسسة ما فإن ذلك يعني (إن هناك نقصاً أو فجوة في جزء ما من تلك المؤسسة وأن التدريب المنظم المخطط يمكن أن يسد ذلك النقص أو يجسد تلك الفجوة) فالتدريب إذن يساعد في سد النقص أو عجز معين في المؤسسة.

5. أبعاد التدريب:

في هذه الدراسة تم قياس متغير التدريب من خلال الأبعاد التالية:

- **الوسائل التدريبية:** هي كافة المواد والتجهيزات والأجهزة التي تستخدم كمساعدات للتدريب والتي تؤدي إلى زيادة الإدراك والاهتمام بالتدريب وتسهيل إستيعاب المادة التدريبية وزيادة مهارات المتدرب⁵.
- **البرامج التدريبية:** هي العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص معلومات أو مهارات أو سلوك.
- **الاحتياجات التدريبية:** الحاجة التكوينية تعني: "وجود تناقض أو إختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعاً"⁶.
- كما يشير باحث آخر بأن تحديد الاحتياجات التكوينية ترتكز على العلاقة بين الأداء الفعلي والمخرجات المستهدفة، ويبين أن تحديد الاحتياجات التكوينية يتم على أربعة مستويات هي: مستوى الفرد ومستوى أداء الوظيفة ومستوى أداء جماعة العمل ومستوى أداء المنظمة⁷.
- وهي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهارته وخبراته وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو لأداء إختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، وتعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التدريب فهي توجه التدريب إلى الإتجاه الصحيح لتنمية الموارد البشرية.

II-2. الجودة الشاملة للأداء الوظيفي:

1. مفهوم الجودة الشاملة:

إن الكلمة السحرية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي "الإدارة"، فجودة الأداء أو الأداء الجيد لا يحدث عفواً أو بالصدفة بل إن هذه الجودة تتحقق فقط لأنها قد خطط لها من واقع وصميم عمل المؤسسة الفعلي ذاته، لذا فإنها تخترق وتنفذ إلى كل أوجه العمل في المؤسسة، كما ينبغي أيضاً التأكيد على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو "القيادة"، وبمعنى أدق: نوع القيادة المطلوب لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء وضمان عملية التطوير المستمر⁸.

ويعرفها جوزيف "جابلونسكي" أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل⁹.

وبذلك يعتبر مدخل الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية لمختلف أوجه المنظمات إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمنظمات المعاصرة، كما يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم بهدف التحسين المستمر.

2. الأداء الوظيفي:

أما الأداء الوظيفي يعرفه معجم العلوم الإدارية أن الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

وتم قياس هذا جودة الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل¹⁰.

فالوظيفة تعني العمل الذي يمكن تمييزه عن غيره من الأعمال، فوظيفة الإنتاج هي وظيفة مميزة ومختلفة عن وظيفة المبيعات مثلما يحدث من تمايز واختلاف بين وظيفة التخطيط عن وظيفة الرقابة وينظر إلى كل منهما كوظيفة مستقلة عن الأخرى من حيث الإعداد والتنفيذ وإن كانتا تعتمدان على بعضهما البعض.

2. فعالية الأداء (كمية ونوعية العمل المنجز): أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وكذا الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹¹.

3. الإبداع والابتكار: الإبداع عملية نسبية تقع بين مرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الابتكار الأصيل والإبداع قد يكون إبداعاً فنياً أو إنتاجياً أو تنظيمياً وقد يكون عملاً فردياً أو جماعياً، وهو حالة مستمرة تحدث في جميع مراحل حياة الإنسان وجوانب الحياة¹². والإبداع كذلك هو تفاني العامل في أدائه لوظيفته وقدرته على الخلق والابتكار وهذا يتعلق بمدى تشجيع التفكير الإبداعي من طرف إدارة المؤسسة وكذا الاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المؤسسة إضافة لإستعداد العامل لتحمل المخاطرة.

إن جوهر الإبداع هو الفكرة التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات، ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز أن تبذل جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانات والإبداع التنظيمي والإداري، فالإبداع يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة.

II-3. المؤسسة العمومية:

لقد اختلف العلماء والمختصون بالفكر الإداري في تعريفهم للإدارة، إلا مجمل التعاريف تتفق على أن الإدارة هي نسق كل الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً والتي يراد بلوغها عن طريق إتباع الطرق العلمية وبأحسن الوسائل الممكنة.

ولقد تعددت وتشعبت تعريف الإدارة العمومية وذلك لكونها نشأت وتطورت مرتبطة ومتداخلة مع العديد من العلوم كالسياسة والقانون والإقتصاد والإجتماع وإدارة الأعمال وغيرها، فبعد نجاح المبادئ العلمية للإدارة في قطاع الأعمال أخذ التفكير يتجه للاستفادة من نفس المبادئ في القطاع الحكومي¹³.

المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني¹⁴.

ويعرفها Pierre Lourent المؤسسة العمومية على أنها هي شخص معنوي من القانون العام يسير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية ولكنه مربوط بهما.

أما "ناصر لباد" يرى أن المؤسسة العمومية هي شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية¹⁵.

فمفهوم المؤسسة العامة معناه البحث في القانون الإداري وفي تطور نظرية المرفق العام، في حين توحى المؤسسة العمومية إلى إعمال الوظيفة الإقتصادية، ومع أن المعنى الأخير هو المطلوب إلا أن توضيحه لن يكون دون التطرق إلى المعنى الأول¹⁶.

III - الطريقة والأدوات:

III.1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة.

وقد اختلفت المناهج المتبعة في البحوث باختلاف المواضيع لأن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع المنهج وقد إرتأينا في بحثنا هذا استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، فالباحث يلجأ إلى استخدام هذا المنهج حين يكون على علم بأبعاد أو جوانب الظاهرة التي يريد دراستها نظرا لتوفر المعرفة بها من خلال بحوث إستطلاعية أو وصفية سبق أن أجريت عن هذه الظاهرة، ولكنه يريد التوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث¹⁷.

فالباحث يعمل على رصد ومتابعة ظاهرة معينة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطوره، والمنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً.

وفي الدراسة الحالية إعتدنا على المنهج الوصفي ومن خلاله سنحاول وصف الظاهرة وتحليل وتفسير آراء المبحوثين في بلدية الوادي.

III.2- أدوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا أداة الإستبيان، من أجل تقدير العلاقة بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي، وهي من إعداد الباحثين.

بنود الإستبيان: حيث قمنا بتصميم وصياغة إستبيان بالإجابة على تساؤلات الدراسة وقد احتوى على 34 بنداً موزعة كالتالي:

1- بيانات شخصية وتحتوي أربعة أسئلة بيانات تخص العاملين (الجنس-العمر- المؤهل العلمي- نوع الوظيفة).

2- بيانات خاصة بالتدريب وتضم 15 فبداً التوزيع كالتالي:

• وسائل التدريب وتضم 05 بنود.

• البرامج التدريبية وتضم 04 بنود.

• الإحتياجات التدريبية وتضم 05 بنود.

3- بيانات خاصة بجودة لأداء الوظيفي وتظم 15 بنداً وهي موضوعة كالتالي:

• المعرفة بمتطلبات الوظيفة تضم 05 بنود.

• فعالية الأداء: تضم 05 بنود.

• الإبداع والابتداع: تضم 05 بنود.

III.3- مجالات الدراسة:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تعريف القارئ بالمؤسسة محل الدراسة إنطلاقاً من لمحة تاريخية عنها والتحولت التي مرت بها وأهميتها للتعرف على نوعية الموارد البشرية العاملة بها وعددهم ونوعية المهام التي يقومون بها بإعتبار أن الدراسة ستركز على هذا المورد.

• المجال المكاني: لقد تمت هذه الدراسة في مقر بلدية الوادي.

● المجال الزمني للدراسة:

- **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وتساعد في اختيار نوع العينة وطريقة اختيارها.

وفي هذه الدراسة أفادتنا الدراسة الإستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة حيث قمنا باختيار بلدية الوادي لإجراء البحث ولتحقيق ذلك قمنا بزيارة مقر بلدية الوادي عدة مرات استطعنا خلالها التعرف والإطلاع على الوثائق والسجلات لأخذ المعلومات الخاصة بالبلدية وعدد الأفراد العاملين بها، فمن خلال التقرب من مصلحة المستخدمين والمقابلات الخاصة مع بعض المسؤولين ومسؤولي مكتب تسيير المستخدمين تم التوصل وجمع المعلومات حول البلدية وعدد عمالها وكيفية توزيعهم مما سهل علينا عملية تحديد العينة المستهدفة وتوزيع الإستمارة وقد دامت هذه الفترة 10 أيام، حيث إمتدت من يوم الاثنين 2020/01/13 إلى يوم الأربعاء 2020/01/22.

- **مرحلة توزيع الاستمارة:** وتمثل هذه المرحلة في فترة توزيع الاستمارة الإستبائية على أفراد العينة المدروسة وهم الموظفين الإداريين العاملين بمقر بلدية الوادي، حيث تم أخذ عينة عرضية (بالصدفة) حجمها 80 عامل من أصل العدد الإجمالي وهو 172 موظف. وقد دامت هذه الفترة خمسة أيام، من يوم الأحد 2020-02-02 إلى يوم الخميس 2020/02/06 تمكنا من توزيع الاستمارة على أفراد العينة.

وبعد توزيع الاستبانة على (80) عامل بمقر بلدية الوادي، ثم إعادة جمعها بتاريخ يوم الإثنين 2020/02/10 إلى يوم الأربعاء 2020/02/12، تم استرداد 78 إستبانة منها فقط، وقمنا استبعاد 08 استبيانات لعدم تحقق الشروط وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة (70) إستبانة.

- **المجال البشري للدراسة:** يشغل بمقر بلدية الوادي 172 موظفا إداريا موزعين على مختلف الرتب الإدارية المعروفة.

III.1- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

نظرا لصعوبة دراسة كل فروع بلدية الموزعة في أرجاء الولاية لذلك إقتصرت هذه الدراسة على مقر بلدية الوادي الموجودة على مستوى مدينة الوادي فقط.

ولقد إعتدنا في إختيارنا لمفردات العينة والبالغ عددهم 70 مفردة على طريقة العينة العرضية.

III.5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمنا في هذه الدراسة الأسلوب الإحصائي المتمثل في النسبة المئوية والتكرارات لوصف طبيعة العينة المدروسة لأننا ارتأينا أنه يمثل النسبة الحقيقية للمبحوثين وهذا فيما يخص تحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛

وقمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS في تحليل نتائج الإستبانة إحصائيا وإجراء الإختبارات اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات، قصد الوصول إلى نتائج الدراسة؛

كما استخدمنا معامل ارتباط برسون لمعرفة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي لعينة الدراسة.

III.5.1- إجراء اختبارات الثبات:

1. حساب معامل ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ وتحصلنا النتائج من خلال الجدول رقم 01:

الملاحظ من خلال الجدول رقم 01 أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ اخذ قيمة موجبة (85.5%) وهي تفوق النسبة النظرية (60%)

ما يدل على استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وان عدد العناصر هو (16) كما أن معامل الصدق في هذه الدراسة يأخذ القيمة:

$\sqrt{85.5} = 9.24\%$. إن ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها، وثباتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة

2. اختبارات الثبات:

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن هناك ثبات في البيانات بقيمة 0.855 لجميع المحاور لأن قيمة المعامل التي بلغت 0.925 في مجموعها أكبر من الصفر، لأن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح.

من خلال الجدول رقم 03 مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار أنوفا يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للتدريب بالترتيب هي: 0.77، 0.962، 0.269، وهي أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية.

ومن خلال الجدول رقم 04 مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار أنوفا يتضح عدم وجود دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة لجودة الاداء الوظيفي بالترتيب هي: 0.122، 0.312، 0.651 وهي أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية

VII- النتائج ومناقشتها:

1. اختبار الفرضيات:

1.1- اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي.

يبين الجدول رقم 08 أن معامل ارتباط برسون بين التدريب والأداء الوظيفي لعينة الدراسة يساوي 0.339 عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية؛ معنى ذلك أن التدريب يؤثر على المعرفة بمتطلبات الوظيفة بالنسبة للموظفين حيث أن كل موظف يحتاج إلى معرفة التفاصيل الدقيقة عند تكليفهم بأي عمل إضافي مما ينعكس على سرعة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

كذلك فإن التدريب يؤثر على فعالية الأداء خاصة فيما يتعلق بدقة الإنجاز وسرعته، وكذا تفادي الوقوع في الأخطاء والقدرة على حل المشكلات التي تتعلق بأداء العمل.

ونشير كذلك إلى أن التدريب له علاقة بالإبداع والابتكار لدى الموظف الذي تلقى تكويناً وتدريباً في عمله حيث يمكنه من تقديم مقترحات وأفكار إبداعية في عمله.

2.1- اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي. والجدول رقم 05 بين ذلك. يبين الجدول رقم 05 أن معامل ارتباط برسون بين الوسائل التدريبية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة يساوي 0.347 عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية والأداء الوظيفي وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية.

وعليه فإن الوسائل السمعية والمرئية تساعد على التركيز في المادة المقدمة للتدريب بمقر بلدية الوادي، وكذلك فإن أسلوب المحاضرة مع التطبيق العملي يعتبر من أفضل الأساليب التدريبية المتبعة من طرف الإدارة، وأيضاً فإن أسلوب الحوار يساهم في تبادل الأفكار والاستفادة من آراء الآخرين.

كما أن طريقة تمثيل الأدوار من شأنها المساهمة في ترسيخ العملية التدريبية ومعالجة الأخطاء في وقتها وأن التنوع في الأساليب التدريبية يزيد من الحصيلة المعرفية للمتدرب.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي. يبين الجدول رقم 06 أن معامل ارتباط برسون بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة يساوي 0.244 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية وعليه فإن محتوى البرامج التدريبية يتوافق مع متطلبات الوظيفة، وكذلك تساهم البرامج التدريبية في تغطية جوانب العجز في الأداء.

وبذلك تضع الإدارة برامج تدريبية بصفة دورية ومستمرة كما هذه البرامج التدريبية تحقق الأهداف الموضوعية لأجلها وبذلك فإن فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين في جميع الأقسام.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإحتياجات التدريبية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية الوادي. يبين الجدول رقم 07 أن معامل ارتباط برسون بين البرامج التدريبية والأداء الوظيفي لعينة الدراسة يساوي 0.189 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإحتياجات التدريبية والأداء الوظيفي. معنى ذلك أن الإدارة لا تهتم بالتدريب التعريفي للموظفين الجدد وتعمل على وضع أهداف الإحتياجات التدريبية بصورة مسبقة، كما أن التدريب المتبع قد لا يحسن من معرفة الواجبات المنصوص عليها في اللوائح.

ونشير كذلك إلى أن فترات التدريب المتبعة تعد وفق المعايير التدريبية حيث تهتم الإدارة بالإحتياجات التدريب الخاضعة للقياس والتقييم.

2. النتائج العامة للدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الوسائل التدريبية وجودة الأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.01 وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البرامج التدريبية وجودة الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الإحتياجات التدريبية وجودة الأداء الوظيفي
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين التدريب وجودة الأداء الوظيفي وهي علاقة طردية موجبة وهذه النتيجة واقعية ومنطقية.

IV- الخلاصة:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في البيئة، إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات (المنظمات) في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المختلفة والمؤهلة.

كما ينظر إلى وظيفة التكوين أو التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في الحصول على الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

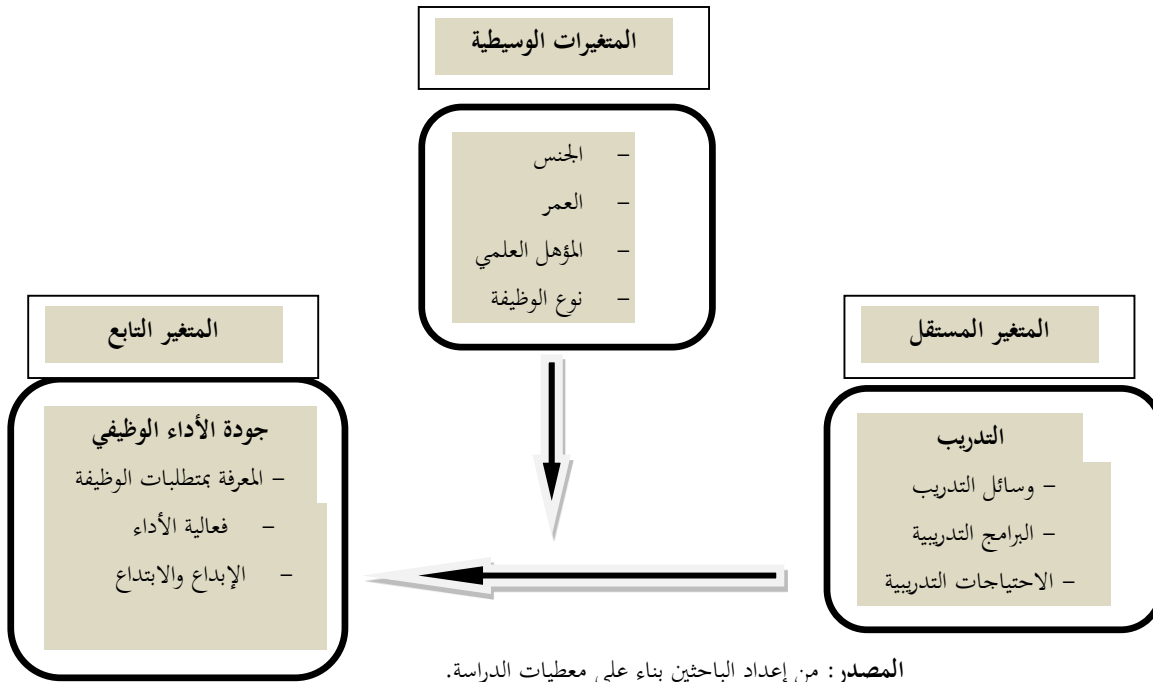
- يساهم التدريب في تطوير وتحسين أداء العاملين؛
- التدريب التعريفي للموظفين الجدد يؤدي إلى تحسين وتعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية؛
- وجود علاقة إيجابية بين وسائل التدريب والأداء الوظيفي للعاملين؛
- إختيار أسلوب التدريب على حسب نوع وطبيعة العمل يؤدي على نتائج مرضية؛
- يساهم تنوع البرامج التدريبية في تحسين الأداء؛
- يساهم التدريب في معرفة الواجبات؛
- لا توجد علاقة مباشرة إيجابية بين التحسين في تحديد الإحتياجات التدريبية والأداء والعامل.

ومن خلال هذه الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- نشر ثقافة التدريب من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم؛
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للاستفادة من آراءهم وإشعارهم بأهمية التدريب؛
- الإهتمام بالتدريب الخارجي حتى يتم تبادل الخبرات على مستوى الدول؛
- تفعيل دور الموظف في سير العملية التدريبية يعزز الثقة لديه؛
- مراعاة بيئة العمل الداخلية والإهتمام بتخطيط مساحة العمل؛
- إجراء إستبيان للعملاء عن أداء الموظفين وطريقة تقديم الخدمات ببلدية الوادي؛
- تخصيص جائزة مميزة للموظف المثالي.

- ملاحق :

الشكل (01): يمثل النموذج المقترح للبحث



الجدول (01): معامل الفاكرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	30

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

الجدول (2): يوضح إجراء اختبارات الثبات

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	التدريب	15	0.780	0.884
2	جودة الأداء الوظيفي	15	0.691	0.832
المجموع		30	0.855	0.925

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

ملاحظة: تم حساب صدق المحك عن طريق معامل الثبات

الجدول (03): جدول يقيس متوسط أبعاد التدريب

أبعاد التدريب	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الملاحظة
الوسائل التدريبية	3.8	.77	مقبول	مقبول
البرامج التدريبية	3.9	.962	مقبول	
الاحتياجات التدريبية	4.01	.269	مقبول	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

الجدول (4): جدول يقيس متوسط أبعاد جودة الأداء الوظيفي

أبعاد جودة الأداء الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الملاحظة
المعرفة بمتطلبات العمل	3.60	.122	مقبول	مقبول
فعالية الأداء	3.05	.312	مقبول	
الإبداع والابتكار	4.10	.651	مقبول	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (05): يمثل معامل ارتباط الوسائل التدريبية بالأداء الوظيفي.

المتغيران	العدد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدالة الإحصائية	القرار
الوسائل التدريبية	70	0.347	0.003	دالة عند 0.01
جودة الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (06): يمثل معامل ارتباط البرامج التدريبية بجودة الأداء الوظيفي.

المتغيران	العدد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار
البرامج التدريبية	70	0.244	0.042	دالة عند 0.05
جودة الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج spss.

الجدول (07): يمثل معامل ارتباط الإحتياجات التدريبية بالأداء الوظيفي.

المتغيران	العدد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار
الإحتياجات التدريبية	70	0.189	0.117	غير دالة عند 0.05
جودة الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج spss.

الجدول رقم (08): يمثل معامل ارتباط التدريب بالأداء الوظيفي.

المتغيران	العدد	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	القرار
التدريب	70	0.339	0.004	دالة عند 0.01
جودة الأداء الوظيفي				

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج spss.

- الإحالات والمراجع :

1. الطاهر مجاهد، (2009)، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج TINDAL المسيلة. رسالة دكتوراه غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة، ص35.
2. علي تايه مسعود، (2012)، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ببغداد. أطروحة دكتوراه غير منشورة إدارة أعمال. العراق: جامعة سانت آليمنتس العالمية، ص34.
3. يعقوب محمد، (2002)، التدريب أثناء الخدمة المفهوم والأهمية. الكويت: المعهد العربي للتخطيط، ص105.
4. علي تايه مسعود، مرجع سبق ذكره، ص35.
5. سعودة محمد، (2006)، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. القاهرة: المعرفة للنشر والتوزيع، ص120.
6. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، ط01، الأردن: دار وائل، للنشر، ص317.
7. تحسين أحمد الطراونة، (2011)، تحديد الإحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية. ندوة الأساليب، الحديثة في التخطيط والتدريب. قسم العلوم الإدارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. أحمد إبراهيم أحمد، (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. ط01. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص90.
9. زكي أبو زيادة، (2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد 25 (4)، ص883.
10. شامي صليحة، (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية. الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص65.
11. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية، ص50.
12. آية السحل، وآخرون، (د.س.ن). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي في بلدية نابلس. غزة: جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص21.
13. مهدي حسن زويلف، (2010)، إدارة الأفراد. ط01. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص19.
14. بوزيد غلابي، (2011)، مفهوم المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير غير منشورة في قانون الإدارة العامة. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص24.

¹⁵. ناصر لباد. (2007). الوجيز في القانون الإداري، ط2. الجزائر. ص: 213.

¹⁶. عبد الله قادية. (2019). الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مجلد 16، العدد 01. ص ص 613-614.

¹⁷. أمين ساعاتي. (1991). تبسيط كتابة البحث العلمي -الكالوريوس ثم الماجستير وحتى الدكتوراه. مصر: المركز السعودي للدراسات الاستراتيجية. ص 07.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

علي العبسي، مصطفى عوادي، الزهرة قريشي (2021)، التدريب كإحدى استراتيجيات جودة الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية-دراسة ميدانية بمقر بلدية الوادي، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 308-322.

دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المؤسسة The role of the basic activities of human resources management in encouraging the production and exchange of knowledge in the institution

وهيبة ختيري^{1*}، نورة بوعلاقة²

¹ جامعة يحي فارس المدية، (الجزائر)

² جامعة يحي فارس المدية، (الجزائر)

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (التفويض، فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التدريب، التحفيز) على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتمت باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات اعتمادا على البرنامج الإحصائي (SPSS.25)، حيث شملت الدراسة 36 استمارة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستويات لأبعاد التمكين الإداري، ووجود علاقة أثر بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري (فرق العمل، المشاركة بالمعلومات، التحفيز) مع الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاح: التمكين الإداري؛ الولاء التنظيمي؛ التفويض؛ التحفيز؛ سونلغاز.

تصنيف JEL : D23 ؛ M54 ؛ M12.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of administrative empowerment in its five dimensions (delegation, work teams, sharing information, training, motivation) on the organizational loyalty of employees at Sonelgaz in the Eloued, and to achieve the goal of the study, the descriptive and analytical approach was used, as well as the use of the questionnaire as a tool to collect information and data, The statistical analysis of the data was done using the statistical program (SPSS.25), Where the study included 36 questionnaires. The study found that there are levels of the dimensions of administrative empowerment, the existence of an impact relationship between administrative empowerment and organizational loyalty in the institution under study, as well as the existence of a statistically significant influence relationship between the dimensions of administrative empowerment (work teams, information sharing, motivation) with organizational loyalty.

Keywords: Administrative empowerment; Organizational loyalty; Authorization; Stimulus; Sonelgaz.

Jel Classification Codes : D23; M54; M12.

I- تمهيد :

في ظل هذا التجديد والتغيير في المفاهيم الاقتصادية التقليدية، أصبح من المهم العمل على إيجاد أسلوب إداري يتماشى ومختلف التطورات لضمان الاستغلال الأمثل للموارد، والذي سُمي بإدارة المعرفة التي تُعد من الميادين العلمية الحديثة نسبيًا ولاسيما التطبيقي منها، وزاد الاهتمام بها عند ظهور الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، ومواجهة التغيرات البيئية السريعة وما يتطلب ذلك من إعادة النظر في الهياكل التنظيمية والوظيفية والأهداف الاستراتيجية بقصد التأقلم مع تلك التغيرات فالتحدي لم يعد يقتصر على إيجاد المعلومات للمنظمة ولأهدافها وإنما كذلك كيفية البحث من خلال المعلومات المتوفرة لإيجاد المعلومات الأكثر فائدة.

إن من أهم السمات التي تميز العصر الذي نعيشه - العقد الأول من القرن الحادي والعشرين - ازدياد المعلومات من حولنا وازدياد استخدامنا لهذه المعلومات، وازدياد اعتمادنا عليها في حياتنا اليومية، وتتمثل ذلك بصورة جلية في تنمية الموارد البشرية واكتسابها أهمية كبيرة خاصة في عصر المعلوماتية (عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال) أو بالأحرى الحقب الجديدة للمعلومات، هذا ما تميز به عن باقي العصور الأخرى من كثرة ودقة المعلومات، واستخدامها في تنفيذ جميع الأعمال في المجتمع من أبسطها إلى أعقدها، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءة وأداء المورد البشري داخل المؤسسات، وبالتالي الوصول إلى النتائج المراد الوصول إليها في وقت وجيز جدا.

- الإشكالية الرئيسية:

تقودنا هذه الدراسة إلى طرح الإشكالية التالية: كيف تساهم النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية على تشجيع إنتاج

وتبادل المعارف؟**- الأسئلة الفرعية:**

- ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة على الأسئلة الرئيسية للمشكلة على النحو التالي:
- ما المقصود بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية؟
- فيما تتمثل النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية؟
- ما هو دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة؟

- الفرضيات:

انسجامًا مع مشكلة الدراسة وعملا على تحقيق أهدافها فإن الدراسة تسعى إلى اختيار الفرضيات التالية كإجابات أولية لتكون منطلقًا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

- إدارة المعرفة عبارة عن عمليات استخدام وترتيب المعرفة الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المنظمة وتحسين أدائها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة. أما إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والحفاظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة.
- تتمثل النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية التي تعمل على مشاركة إنتاج تبادل المعرفة في: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعلم، وتقييم الأداء من أجل توفير البيئة الملائمة للعمل المعرفي.
- تعمل النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في توفير للعمل المعرفي.

- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراستنا من خلال:

- ❖ اعتبار موضوع إدارة المعرفة من صلب اهتمامات دراسة الموارد البشرية، تقوم على أساس الدور الجيد والفعال الذي يلعبه أفراد التنظيم من خلال إنشاء واسترجاع وخلق المعرفة؛
 - ❖ من خلال إدارة المعرفة والالتزام بتطبيق متطلباتها، يتمكن التنظيم من زيادة أداء عماله، ذلك أن العامل في ظل إدارة المعرفة لا يقتصر أدائه على المجهود العضلي فحسب، بل يجب أن يتعداه أيضا إلى المجهود الفكري حتى أن هناك مفهوما جديدا ظهر في الأداء الوظيفي على غرار مفهوم عمال المعرفة وقياديو المعرفة؛
 - ❖ لمركز الذي يحتله المورد البشري في مجال الارتقاء بمستوى الأعمال على مستوى الدولي على اعتبار أنه أهم عنصر؛
- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف نجسدها في الآتي:

- ❖ توضيح الرؤية تجاه كل من موضوعي إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية؛
- ❖ التعرف على أهم النشاطات القاعدية التي تعمل على مشاركة إنتاج تبادل المعرفة في المؤسسة؛
- ❖ الخروج ببعض الاقتراحات والتوصيات.

- الدراسات السابقة:

- دراسة الباحث حسان حامي (2015) بعنوان: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة: مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين سطيف، العدد 21 ديسمبر، الهدف من هذه الدراسة هو ملامسة موضوع إدارة المعرفة وجملة ارتباطاته بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي على اعتبار كون المعرفة بالمنظمة باختلاف تفرعاتها وأنواعها من أكثر الموجودات قيمة وتجددًا وبقاء في إطارها، كما تحاول استجلاء آليات ومبادئ التعلم التنظيمي والممارسات المعرفية الهادفة لاستفادة من جهود التنمية البشرية. بالإضافة إلى فهم متطلبات إدارة المعرفة الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والقيادية ومبررات التحول من تلك الأنماط التقليدية للتنظيم إلى منظمات قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري قبل المادي، وأيضاً معوقات ذلك التحول. وعلى هذا الأساس تم استخلاص النتائج التالية:

- إن توصيف العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة لأ تفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلاً من السياق أو الفضاء المساعد والمحفز للمعرفة، وبين استراتيجية وجملة من التراكيب التي تعظم الأفكار وتطمح لتعظيم الرأس المال الفكري داخل هذا السياق، وذلك في حالة من الارتباط الوظيفي والانسيابية والاعتماد المتبادل بين المنظمة ومنظومة إدارة المعرفة، فلا يمكن وصف منظمة بالمتعلمة من دون توافر إدارة للمعرفة بشكلها الصريح والضمني، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها، والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب لإدارة المعرفة يمكن اعتبارها ذلك الكيان العام الذي يمكنه احتواء هكذا منظومة المؤسسة على التعلم، والذي لا يتحقق إلا عندما تستحدث تغييرات على مستويات المعرفة لدى الأفراد من خلال تراكم المعرفة الجديدة لدى لديهم.

- دراسة الباحث حامي حسان (2015-2016) بعنوان: استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد لامين دباغين - سطيف 2، والتي استهدفت فهم إمكانية توافر هذه المتطلبات الداعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديدًا تلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، وكذا القيادة التنظيمية المساندة، إضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية، والتي يمكن أن تساهم في إنجاح استراتيجية التدريب في هذه المؤسسات، تأسيساً على قناعة مفادها أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست هيكلية أو مالية حصراً بقدر ما هي مشكلة كفاءة وتدريب وتكوين.

وقد أجريت الدراسة الميدانية في ثلاثة شركات تابعة لمجمع سونلغاز، وهي الشركة الوطنية لأشغال الكهرباء (المديرية الجهوية) (KAHRIF)، الشركة الجزائرية لنقل الكهرباء (المديرية الجهوية) (GRTE) الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (لناحية الشرق) (SDE est)، والتي تم اختيارها لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تزاوله، وكذا طبيعة مخرجاتها التي تعتمد على قدر عالٍ وضرورة قصوى من المعرفة والتدريب حيث كانت عينة الدراسة عينة قصدية مكونة من الإطارات والمهندسين (122 فرداً)، كان اختيارهم مرتبطاً بإمكانية استفادتهم من التدريب، ومن خلال البيانات المستقاة من أدوات جمع البيانات فإن الدراسة الراهنة توصلت إلى جملة من النتائج استندت إلى أربعة محاور أساسية متعلقة بجملة المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة وعلاقتها بفعالية استراتيجية التدريب في المؤسسة، أين توصلت الدراسة إلى وجود متطلبات لإدارة المعرفة مساندة نسبياً لفعالية استراتيجية التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- مراجعة الهياكل التنظيمية بما يتناسب ومقتضيات التعلم والتدريب؛
- اعتماد المؤسسة الجزائرية التدريب والتعلم كاستراتيجية للبقاء والارتقاء؛
- تضمين منظومة إدارة المعرفة في استراتيجيات المؤسسة؛
- ربط منظومة الحوافز والترقيات بالتدريب وتحسين المعارف؛
- دراسة الباحث فالي ياسين، شنوفي نور الدين (2019) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مقال مقدم إلى مجلة الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 4، العدد 1، والتي استهدفت إلى إيجاد طريقة لتحقيق الميزة التنافسية على حسب المنتجات والمؤسسات المنافسة الأخرى في السوق وذلك من خلال المورد البشري، خاصة وأنه صعب الحصول عليه وكذلك كثير التغير والتعقيد، توصل الباحثان من خلال دراستهما أن الرهان الحقيقي لتحقيق الميزة التنافسية هو مدى قدرة المؤسسات على استغلال مواردها وبشكل خاص المورد البشري، حيث يشكل هذا الأخير أهم مورد من موارد المؤسسة، لذلك يتطلب من المؤسسات تكييفه بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف وإيجاد الإدارة الملائمة لتحقيق مركز تنافسي جيد.

- الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها: بعد توضيح الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية ومحلية، استفدت منها في التعرف على المواضيع ذات العلاقة بالموضوع، استنباط أسئلة الدراسة، أدواتها وبالتالي اثرها الدراسة الحالية، في حين تختلف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى في كونها تركز على دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المؤسسة، والتي سيتم تحليلها في بيئات مختلفة، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات تناولت موضوع المورد البشري على حدى وتناول البعض الآخر منها مواضيع إدارة المعرفة من جهة أخرى، قمنا من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة في الوقت الراهن.

II. مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، التي ظهرت في العقد الأخير من القرن الماضي، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

II.1- مفهوم المعرفة:

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة، باعتبارها أساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة (عرابة، 2014).

II.1-1- تعريف المعرفة:

إن المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج التي يُعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر أساسي للميزة التنافسية في الإدارة (نجم، 2008)، والمحرك الأساسي في التنمية الصناعية. (Prax, 2000)

ويكتسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة، فقد قُوِّرت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم وذلك انطلاقاً مما جاء في معجم المصباح المنير أن المعرفة اسم من عَرَفَ، عَرَفْتُهُ وعَرَفْتُهَا: علمته بحاسة من الحواس الخمس، ويتعدى بالتثنية فيقال عرفته به عرفوه، وعلى هذا تكون المعرفة مرادفة للعلم أما في اللغة الإنجليزية فيطلق عليها (Knowledge) وباللغة الفرنسية (Connaissances) وهي عبارة عن معلومات مفهومة أي مستوعبة ومستعملة تسمح ببلوغ نشاط ما. (القرني، 2008-2009)

- هناك من ينظر إليها على أنها: "سلعة غير منظورة متميزة في مضمونها منافية لقوانين السلع المنظورة فهي لا تخضع لقانون الندرة كونها تعتمد على العقل البشري ولا تخضع لقانون تناقص الغلة فهي تحقق عوائد متزايدة (خالدي، يومي 12-13 نوفمبر 2005). وبالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة". (NishadNawaz, 2014)

كما أشار كل من كوجلزو ستنمارك، دافينبورت أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض حتى أن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً لذلك لابد من التمييز بين هذه المصطلحات كما يلي: (داسي، 2012)

- **البيانات:** هي مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. (علي، 2005)

- **أما المعلومات:** هي المخرجات الأساسية للبيانات، كما أنها تتمثل في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً محدداً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة. (أحمد، 26-28 أبريل 2004)

- أما المعرفة فتم التطرق إليها سابقاً.

والشكل رقم 01 يوضح العلاقة بين كل من المعلومات والبيانات.

ولفهم الاختلاف أكثر بين المصطلحات الثلاثة، نفترض أن مريضاً يزور الطبيب المعالج وفي أثناء عرض شكواه على المرض الذي يعاني منه يحصل منه الطبيب على قدر من المعلومات، بعض من هذه المعلومات تكون هامة بالنسبة للطبيب لتشخيص المرض، غير أن هناك معلومات أخرى ليست لها علاقة بتشخيص المرض ومن ثم تصبح بالنسبة للطبيب بمثابة بيانات، ويربط الطبيب بينها حصل عليه من معلومات بقاعدة المعرفة لديه لعله يتمكن من تشخيص المرض ووصف العلاج المناسب. وعندما لا يجد الطبيب المعلومات الكافية التي تمكنه من تشخيص المرض، فإنه قد يطلب من المريض إجراء تحاليل، وعندما يطلب الطبيب من المريض إجراء بعض التحاليل، فإنه يسعى بذلك إلى الحصول على قدر من المعلومات قد تساعده على تأكيد أو عدم تأكيد افتراضاته حول تشخيص المرض، كما قد يكتشف أن بعض البيانات الأولية التي حصل عليها من المريض يمكن أن تكون ذات دلالة في تشخيص المرض بعد ربطها بنتائج تحاليل المعمل، ويشير ذلك إلى أن الطبيب ينتقل في حركة ديناميكية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة استناداً إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة، وعن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة.

ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات استناداً إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة. (يحيوي، 2016-2017)

ويمكن أن نلخص أهم الفروق التي تميز بين البيانات، المعلومات والمعرفة في الجدول رقم 01.

في ضوء المفاهيم السابقة ترى الباحثين أن المعرفة عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والبيانات والمعلومات التي تم معالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم صريحة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

II.1-2- خصائص المعرفة:

أبرز خصائص المعرفة ما يلي:

أ- المعرفة يمكن أن تولد: هناك ترادف وجسور واسعة بين توليد المعرفة والإبداع، إذ تعد المعرفة وعملية توليدها جهداً بشرياً واعياً، وقد أشار نوناكا (nonaka) إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسيعها من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وبتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك. (الجنابي، 2013)

ب- المعرفة يمكن أن تموت (الزوالية): إن قيمة المعرفة وأهميتها عرضة للتغير والزوال أيضاً، إذ أن السياق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن يُنهي قيمة ما يملكه المشروع من ميزة تنافسية وربحية عالية.

ج- المعرفة يمكن أن تصنف: تم تصنيف المعرفة إلى المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية كما سنرى لاحقاً. (البارودي، 2012)

د- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الاحتفاظ بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع تتمتع بالحماية القانونية بشأن الملكية المادية. (الجنابي، ع، 2009)

هـ- عدم نضوب المعرفة: نعي بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، ففي الوقت الذي تتصف فيه الموارد المادية بخاوية النضوب نجد المعرفة لا تنضب، فهي تستخدم من قبل الفرد الأول ثم إلى الفرد الثاني فالثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها، لكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب وإنما قد يحصل العكس. (سالم، 2014)

ومن الخصائص المميزة للمعرفة أيضاً أنها تتصف بالبقاء والتراكم والنمو بمرور الزمن، إضافة إلى أهميتها في أن تحرك قابلية المنظمة على التطور والتوسع والمنافسة وتوليد سلسلة القيمة. (الصفار، أيام 27-29 أبريل 2005)

كما أنها تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار، وتنتقل ضمناً وبشكل صريح وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة العاملة والمعرفة الخصوصية، وهي تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تتصل بها. (عفاف، 2012-2013)

II.1-3- أنواع المعرفة:

إن المعرفة تختلف باختلاف أنواع مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، هذا ما أدى إلى تقديم عدة تصنيفات للمعرفة وسنحاول أن نقدم بعض التصنيفات فيما يلي.

حيث يعتبر Michael Polanyi أول من قدم تصنيف لأنواع المعرفة عام 1961 حيث ميز بين:

أ- المعرفة الضمنية: تتجسد من خلال العبارة "نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" (صورية، 2015) فهي معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات ذاتية، لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبّر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، ومن أمثلتها: المخططات الذهنية، التخصصات والمهارات، الابتكارات، أسرار المتاجرة، الخبرة والتعلم التي تمتلكها المنظمة (حسن، 2008). وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد أو مجموعات

العمل لكي يمكن إظهارها كأداء في المهام المعطاة لهم، فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وإيصالها إلى الآخرين في الغالب. كما أصبحت المعرفة أهم من رأس المال والأرض فالمال والأرض يمكن توريثهما، أما المعرفة فيختزنها الفرد، وهي غير قابلة للتوريث، وهي ليست صفة ملازمة لكل فرد عامل في المنظمة لأنها تستلزم الدخول في عالم المعرفة وتستلزم وجود الإدارة. (سلطاني، 2011-2012)

ب- المعرفة الظاهرية: ويعني بها المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة، بدءًا بالألواح المسماة حتى قواعد البيانات الالكترونية، مرورًا بالمخطوطات والطبعات الزرقاء، وتخرج المعرفة الظاهرة أو الصريحة في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع ومخططات (في شكل رسوم مثلاً).

يعتبر (Michael Polanyi) أول من استخدم التمييز بين المعرفة الظاهرة والضمنية، ومثل العلاقة بين المعرفتين بالجل الجليدي، حيث تمثل المعرفة الظاهرة نسبة 20% (قمة الجبل)، والضمنية فهي كل ما يقع تحت القمة وتمثل 80% كما يوضحه الشكل رقم (2). (الله، 2010-2011).

والجدول رقم 02 يبين أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

مما سبق ترى الباحثين أن الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال أن الأولى تشير إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها والتعامل معها، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيًا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وفي الغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المنظمة للوصول إلى التائق والتميز.

وقد صاحب ظهور اقتصاد المعرفة وبالاتعانة بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات ظهور ما يعرف بـ "إدارة المعرفة".

II.2- ماهية إدارة المعرفة:

إذا كانت الإدارة هي سر نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، والمعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، والركيزة الأساسية للتحويل إلى منظمات متعلمة، فلا بد من إدارة محكمة لهذه المعرفة، لأن أغلب المنظمات تمتلك معرفة ولكنها لم تستخدم أو استُخدمت بأسلوب غير ملائم حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعًا لاختلاف اختصاصاتهم والمداخل التي تناولوا بها تعريف إدارة المعرفة.

II.2-1- تعريف إدارة المعرفة:

قبل التطرق لتعريف إدارة المعرفة لابد أولاً من إعطاء تعريف للإدارة:

- الإدارة هي: "مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التي تعمل على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية (الرحمن، 2010). ذلك باستخدام الأفراد والأدوات في الانجاز الاقتصادي الفعال للمهمة". (المخلافي، 2009).

والشكل رقم (3) يوضح معنى الإدارة.

- يعد Don Marchand أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالى أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن. (علي، ب، 2005-2006)

- إدارة المعرفة هي: "عمليات استخدام وترتيب المعرفة الموجودة في المنظمة من أجل تحقيق وبلوغ أهداف المنظمة وتحسين أدائها وهذا بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة في المنظمة. (صالح، 2009)

- منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على تجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء لضمان استمرارية تطور وبقاء المنظمة في مواجهة التغيرات المحيطة بها". (خلوط، 2017)

وتساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المععمق من خلال خبراتها الذاتية فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وكفاءة. (السلمي، 2004)

ولغاية هذه الدراسة فإن الباحثين يعرفوا إدارة المعرفة بأنها: "الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها".

II.2-2- أهداف إدارة المعرفة:

تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها بشكل فردي أو جماعي لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال وكفؤ التي يمكن أن تحصل عليها، كما تهدف إدارة المعرفة إلى جملة من الأهداف هي كالآتي:

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة؛

- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة؛ (طيطي، 2010)

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

إضافة إلى ما تقدم يمكن إدراج أهداف أخرى لإدارة المعرفة تكمن في الآتي:

- خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛

- ترسيخ ثقافة التعلم في المنظمة وذلك بإيجاد البيئة التنظيمية الملائمة لتشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين والتنافس من خلال الذكاء البشري؛ (حياة، 2016)

- جعل عمل المنظمة يسير باتجاه فكري قابل للتطبيق وأساساً للنجاح؛ (الفارس، 2010)

II.2-3- عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث آخر، فمنهم من جعلها أربعة عمليات أساسية تتمثل في اكتساب وتوليد المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص. (وآخرون ق..، 2019).

والجدول رقم 03 يبين عمليات إدارة المعرفة من وجهة بعض الباحثين.

في ضوء ما ذكر تری الباحثة أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة لأخرى ومن مستوى لآخر، لكن ويشكل عام، فإن إدارة المعرفة تنسم بخمس عمليات جوهرية

وفيما يلي شرح لعمليات إدارة المعرفة:

أ- تشخيص المعرفة: تعد عملية تشخيص المعرفة من أهم مراحل إدارة المعرفة في المؤسسة، لأن نجاح مشروعات إدارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة عملية التشخيص التي على ضوئها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي بدونها لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإنها تسعى إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، وتستخدم في عملية التشخيص آليات ونظم البحث والاكتشاف والوصول. (أحمد هـ، 2013)

ب- توزيع المعرفة: أي تقاسم المعرفة، نشرها، نقلها وتشاركها، فيكون الأمر سهلاً بالنسبة للمعرفة الواضحة والظاهرة بواسطة تقنية المعلومات والاتصال والأدوات الالكترونية والتي تعرف بيئة الانترنت المعرفية لكن التحدي الحقيقي أمام إدارة المعرفة هو في كيفية توزيع المعرفة الضمنية الكامنة في عقول العاملين وخبراتهم عبر قنوات التوزيع الرسمية كجلسات التدريب، وحوار اتصال المجموعات والتنسيق فيما بينها كما يمكن للمعرفة الضمنية أن تنتقل عبر التنظيمات الغير رسمية، لكن المهم من كل هذا هو وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها (رزقي، 2018). في الوقت الملائم ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة. (أحمد ر.، 2018)

ج- تخزين المعرفة: المحافظة على البيانات وإدامتها، البحث والاسترجاع ومكان الوصول، (بدير، 2009) بحيث يجب أن تضمن المنظمة أن المعرفة المحصل عليها والمشاركة يمكن الوصول إليها بسهولة للآخرين. (عتيقة، 2018) خاصة التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الصريحة فتبقى مخزنة وموثقة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة. وغالباً ما تلجأ المنظمات إلى استعمال الوسائل التقنية في خزن المعرفة باستعمال الأقراص المغنطة للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة. (شوشان، 2017)

د- اكتساب المعرفة: يقصد بها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة، فهي تعني مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعايير جديدة، فضلاً على أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تعد عاملاً مهماً في تقاسم المعرفة واكتسابها، حيث يسهل التعاون القوي تقاسم المعرفة، وأن قنوات اكتساب المعرفة تعمل على استقطاب العاملين الجدد، وخاصة المتميزين منهم، من خلال الشبكات الخارجية والتعاونية بين المنظمة والوكالات المؤسسية مثل: مؤسسات البحث العلمي. إلى أن هناك تقنيات لاكتساب المعرفة تتوزع على فئتين رئيسيتين الأولى فئة التقنيات التقليدية مثل: المقابلات، الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل، والثانية فئة التقنيات غير التقليدية والتي يستخدمها مهندس المعرفة بهدف جمع المعرفة الضمنية واستقطابها، وهي العصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الالكتروني وإعداد خرائط المعرفة. (موسى، 2019)

هـ- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتنطوي هذه العملية على عدة مصطلحات مثل: الاستعمال (Use)، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستفادة (Utilization)، التطبيق (Application). إن المعرفة تأتي من العمل، مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل وبذلك فإنها تستوجب الاحترام وليس الخوف. (مختار، 2018) أي استخدام المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجدها بالمؤسسة، ويجب أن تستهدف من هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة. (وآخرون م.، 2019)

III. مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية:

موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت —وما زالت— باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين والباحثين لما لها من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها، وبما أن المعلومات تتحرك بمرونة بين المؤسسات فإن تحقيق الميزة التنافسية أصبح يركز على المورد البشري الذي يعد المصدر الأساسي لها.

III.1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد ويمكن إن نميز بين وجهتي نظر أساسيتين هما: (الباقي، 2005)

أ- **وجهة نظر تقليدية:** يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات أو سجلات العاملين ومتابعة الغياب والحضور، الانصراف، الإجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي.

ب- **وجهة نظر حديثة:** تري بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (إنتاج، تسويق، تموين ...) وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية في المنشأة. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة ". (الصحاف)

- وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. (حياة ح.، 2015)

من خلال التعريفين السابقين ترى الباحثين أن إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

وفي وقت لاحق قدّم نادر مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية وهي: (حسين، 2006-2007)

- تنمية الموارد البشرية. - إدارة الموارد البشرية. - تحسين إدارة الموارد البشرية.

ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الثلاث المتكاملة والمكوّنة لعملية واحدة حسب رأي نادر على النحو الموضح في الجدول رقم 04:

III.2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحقّقه من أهداف للمنظمة وفيما يلي عرض لأهمية إدارة الموارد البشرية:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل؛ (سامي، 2006-2007)

- أن الإنسان كائن حركي متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف، والتخريب... الخ بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاء من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات)؛

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل؛ (الحسيني، 2008-2009)

III.2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى: (حسن ح.، 2008-2009)

أ- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:** من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً؛

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها؛

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم؛

- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية؛

ج- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام، ممثلاً بوضع

الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة؛

IV. دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في إنتاج ومشاركة المعرفة:

إن للنشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية دور يتمثل في:

IV.3-1- توصيف وتحليل الوظائف:

مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتجميع -عن طريق الملاحظة والدراسة- المعلومات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، المهارات، المعارف والمسؤوليات المطلوبة من الفرد لكي يقوم بعماله في أحسن وجه. (autres, 2011)

IV.3-1-1- خطوات عملية تحليل الوظائف:

تتمثل في: (فريد، 2012-2013)

- تحديد الهدف من استخدام التحليل: يحدد لنا نوعية البيانات المطلوبة جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها؛

- جمع بيانات أولية: جمع بعض البيانات الأولية ومراجعتها قبل البدء الفعلي في هذه العملية؛

- اختيار نماذج وظيفية تمثيلية: اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة ليتم تحليلها؛

- جمع معلومات عن الوظيفة: جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها؛

- مراجعة المعلومات مع الموظف المعني بالوظيفة وكذلك مع رئيسه المباشر: توضح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها؛

- استخلاص الوصف الوظيفي: نموذج مصغر مستخلص من عملية تحليل الوظيفة ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة؛

IV.3-1-2- دور نشاط تحليل الوظائف وتوصيفها في نشر المعرفة:

تلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حالياً) أو اللازمة (مستقبلاً) وإلى إعداد مدونات المرجعية للكفاءات، والتي تركز على اكتساب وتطوير الموارد المعرفية التنظيمية من خلال: (الجيلالي، نوفمبر 2009)

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حيث تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص؛

- تحديد الكفاءات الواجب تميزها أو اكتسابها بواسطة التدريب، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة؛

- تشكيل فرق عمل متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتحديد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

- إعداد تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج عن طريق إنشاء فرق مستقلة، تنمية تعددية الأنشطة والتركيز على بعض المهن؛

- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التدريب؛
- والجدول رقم 05 يلخص تطور نشاط تحليل وتصنيف الوظائف نحو تنمية المعرفة بين الأفراد.
- يساهم هذا النشاط في تصنيف المعارف الواجب توفرها والتي يمكن أن تكون أساس تراكم لاحق وهي: (الجيلالي، المرجع السابق)
- **المعارف النظرية:** وهي المعارف التي تكتسب خارج مجال العمل، في إطار دورات تدريبية أو بالدراسة والبحث، وتتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المترشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.
- **الإجراءات:** تصاغ هذه المعارف كتابيا أو شفويا لتحديد المعايير الوظيفية، العلاقية أو التقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.
- **المعارف العلمية:** تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.
- **الخبرات:** تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، وهي ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة، بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، وهي أصعب المعارف تقييما لكونها مرتبطة بالفرد من حيث قدراته وقابليته للتطور.

IV.3-2- تخطيط الموارد البشرية:

- يمكن تعريفه على أنه إطار مرجعي لتأطير نشاطات المؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية وتقديم الوسائل التي تخدم الاستراتيجية المرغوبة. (فريد، المرجع السابق)

IV.3-2-1- أهمية تخطيط الموارد البشرية في تنمية المعرفة:

وتتمثل فيما يلي: (نفس المرجع السابق)

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة؛
- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا والمعرفة الجديدة عموما؛
- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية لوضعها في مناصب تأطير في المؤسسة بما يضمن الاستفادة من معارفها؛
- استيفاء الاحتياجات من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد المناسب والنوع المناسب والمكان المناسب والوقت المناسب؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وتأكيد دافعيتها للعمل؛

IV.3-3- التوظيف:

- هو جذب الأفراد المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واختيار الأفضل منها، وتكمن ميزة الاستقطاب الجيد في فتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وتحديد أفضل الوسائل في عملية البحث عن الكفاءات. (نفس المرجع السابق)

IV.3-3-1- رهانات التوظيف في عصر المعرفة:

- أصبحت المؤسسات اليوم تواجه رهانات عديدة فيما يخص استقطاب اليد العاملة نظرا لتنوع مؤهلات المترشحين، بحيث تواجه رهان توفير الموارد البشرية من خلال المستويات التالية:
- أ- **رهان ندرة اليد العاملة:** مع تطور المستوى التعليمي وارتفاع مستوى المعيشة، أصبحت الوظائف التقليدية ذات مستوى التأهيل المتوسط دون مستوى التشغيل الكامل، نظرا لانتساب الأفراد لمؤهلات دراسية أعلى، وهذا المشكل عانت منه جميع الدول التي بدأت مسيرة التنمية، مما دفعها للاستعانة بالعمال من خارج الدولة، وهذا الأمر يقتضي أيضا توفر خبرة في التعامل واختيار أفراد من بيئة مختلفة.

ب- رهان ندرة الكفاءات: ونقص خاصة التي لها مؤهلات نوعية وخبرة قيمة، تساعد المؤسسة في تحسين تنافسيتها، حيث أن مسؤول التوظيف مطالب بالبحث عن أحسن الأفراد وتزداد صعوبة المهمة إذا كانت المؤسسة تنشط في قطاع ذو منافسة كبيرة.

IV-3-4- التدريب:

عملية شاملة في تطوير العامل في الميادين الفكرية والمادية، مثلما هو أيضا وسيلة لتغيير هياكل هذه الميادين. (فريد، المرجع السابق)

IV-3-4-1- عوامل نجاح التدريب في زيادة معارف الأفراد:

يركز الإطار العام للتدريب في المقام الأول على تنمية المعارف والمهارات حيث تعود الأولى بالنفع على الفرد أما الثانية فتعود في أحسن الحالات على الجهاز الذي يعمل به الفرد، مما ينعكس إيجابا على البيئة التي يعمل بها والتي تتوجه نحو تطبيق النموذج الفكري الجديد لإدارة شؤون المجتمع والشكل التالي يوضح لنا هذا المفهوم. (العزاي، 2010)

ينبغي على إدارة الموارد البشرية التركيز أثناء إعداد برنامج التدريب على العوامل التالية:

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل للمسؤول عن التدريب؛
- توفر مهارات تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم برنامج التدريب؛
- تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف؛
- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب؛

IV-3-5- التعلم:

إن دخول المنظمات القرن الحادي والعشرين وما فيه من تحولات وتغيرات متسارعة، نتيجة الثورة الرقمية والمعلوماتية وتطور في وسائل الاتصال، فرض عليها واقعا جديداً يُوجِبُ عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين هذه المفاهيم التعلم التنظيمي.

IV-3-5-1- تعريف التعلم:

- يُعرف التعلم بأنه: "ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة" (حسين ح.، 2004).
- وبذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم، وأن التعلم هو تغيير في السلوك. (العطية، 2003)
- كل ما يتعلمه الفرد أي يصبح متمكناً من عمله يرجع في جوهره إلى التكيف مع الظروف البيئية. (فشار، 2019)
- هو مفهوم نظري وعملي يشير إلى كيفية اكتساب المتعلم معرفته أو إلى كيفية تغيير سلوكه. (الجيلالي ل.، ديسمبر 2018)
- وفي هذا السياق ترى الباحثين أن التعلم هو عملية التفاعل المتكامل بين المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبياً في سلوك الفرد.

IV-3-5-2- أنواع التعلم:

نجد ثلاثة تصنيفات للتعلم يمكن ذكرها كما يلي: (السكرانة، 2011)

أ- التصنيف الأول: والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي):

- التعلم الاعتيادي: وهو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

- التعلم العالي (الاستثنائي): وهو التعلم الذي يظهر في فترات التغير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

ب- التصنيف الثاني: ويصنف إلى نوعين هما:

- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد، أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم.

- التعلم التوليدي: وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكميلي يقوم على التقليد، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى المنظمة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن التعلم التكميلي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر مالا يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

ج- التصنيف الثالث: في هذا الصنف تم التحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم، حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، أما التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة في الحلقة الأولى لتطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

IV.3-5-3- شروط التعلم التنظيمي:

إذا اعتبرنا أن التعلم يتشكل انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟ يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول رقم 06:

ولغرض تحقيق أهداف التعلم التنظيمي والمتمثلة في: غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات ينبغي توفر عدد من المرتكزات من أهمها الآتي: (علي ع.، 2015)

- وجود بيئة تنظيمية مشجعة للتعلم؛
- تطوير التقنية التنظيمية؛
- توفير خصائص المنظمة المتعلمة؛
- التأكيد على أهمية المعرفة المتجددة؛
- تحفيز الأفراد المتعلمون والاهتمام بهم.

IV.3-6- تقييم الأداء:

دراسة وتحليل مستوى عملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات التقدم للفرد في المستقبل وتملكه لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أعلى، حيث يقيم هذا المفهوم على عدة أسس: (عباس، 2011)

الأول: التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.

الثاني: أن التقييم يشمل الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

ولهذا فإن المنظمة مطالبة بتحديد أصحاب الإنجازات الوظيفية ووضعهم في قائمة المتميزين بالنسبة لجميع الأفراد داخل المنظمة ولهذا فعملية التقييم تسعى لأهداف متعددة نذكر منها:

- معرفة المستوى العام لأداء الأفراد.
- تحفيز الأفراد المتميزين من خلال منحهم تعويضات مالية.
- عمل الرسوم البيانية السنوية لمستوى الأداء وتقديمها للإدارة المختصة.
- مراجعة سير ومستوى التدريب النظري والتدريب أثناء العمل.

- إعادة توزيع مواقع العاملين حسب قدراتهم الفعلية التي تتفق مع طبيعة الأداء.

V- الخلاصة:

كان لاقتصاد المعرفة الأثر على التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتطور مقتضياتها وشروط بقائها، حيث تغيرت أهمية عوامل الإنتاج مع بروز المعرفة كعنصر حاسم في تحديد الوضعية التنافسية، مما أدى إلى العمل على تمكين الأفراد من استغلال قدراتهم وتنمية مستوى معارفهم الفردية والجماعية، التي تحوي جانب تقني قائم على تكنولوجيات الإعلام والاتصال وجانب إداري يهدف إلى تأهيل الأفراد لشغل مناصب ومهام تغيرت كثيرا عما كانت عليه من قبل، وهذا ما جعل النشاطات القاعدية لإدارة المعرفة تتوجه نحو تعبئة الأفراد والعمل على رفع مستوياتهم المعرفية من أجل مواكبة التغير وتحسين الأداء.

- نتائج الدراسة:

في نهاية الدراسة وعقب هذا التحليل، يمكننا التطرق إلى جملة من الاستنتاجات التي نراها ضرورية ومفيدة في هذا الشأن:

- إن تحليل وتوصيف الوظائف يمكن من الحصول على أحسن الكفاءات من سوق العمل أو من مخزن المهارات الداخلي للمنظمة ويساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية لوضعهم في مناصب تأطير في المؤسسة بما يضمن الاستفادة من معارفهم؛

- إن التوظيف يراعي خصوصيات الفرد والمؤسسة بما يضمن اندماج العامل واستغلال قدرات ومعارف؛

- يعتبر التدريب أحد المصادر الاستراتيجية لاكتساب المعارف؛

- لنشاط تقييم الأداء دور المصحح للفجوات المعرفية؛

- توصيات الدراسة:

يمكن تلخيص أبرز الاقتراحات والتوصيات التي نلاحظ أنها مهمة وضرورية والمتمثلة فيما يلي:

- توفير الإمكانيات اللازمة للمورد البشري ليتمكن من أداء مهامه على أحسن وجه؛

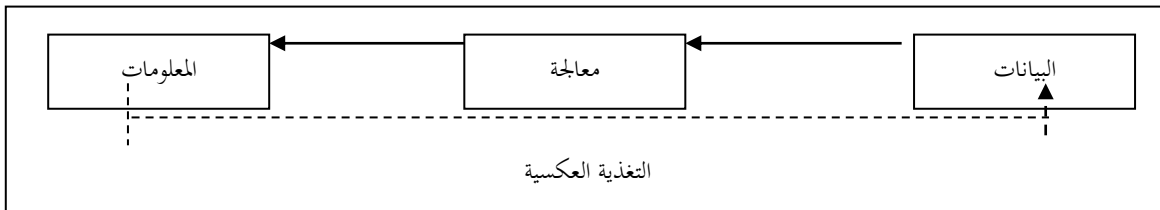
- ضرورة إعادة النظر في جانب التوظيف والارتكاز على مبدأ تكافؤ الفرص؛

- الاستناد على التكنولوجيات الحديثة في تحسين قدرات العمال وتدريبهم؛

- ضرورة الاستناد على نظام الحوافز في تحريك دوافع الأفراد وتشجيعهم على تطوير الأداء وتميزه.

- ملاحق :

الشكل 1: العلاقة بين البيانات والمعلومات



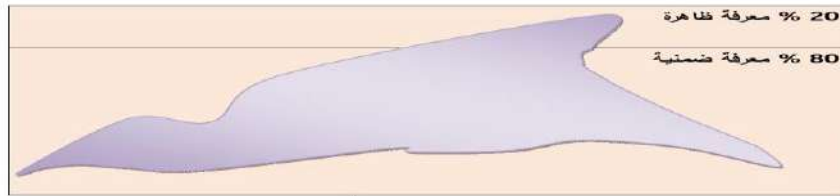
المصدر: بوكلية محمد، بوعريوة ربيع، (2018)، أهمية المعلومات في الذكاء الاقتصادي والعلاقة مع منظمات إدارة المعرفة، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، العدد 06، ص 265.

الجدول (1): الفروق المقيمة بين ثلاثية البيانات - المعلومات - المعرفة

البيانات	المعلومات	المعرفة
مشاهدات بسيطة	بيانات وثيقة الصلة بموضوع وذات غاية محددة	معلومات مفيدة مستنبطة بواسطة الذهن البشري
تسهل هيكلتها	تحتاج إلى آليات تحليلية	يصعب هيكلتها
يسهل نقلها وتداولها	يسهل نقلها وتداولها	يصعب نقلها، ما لم تكن قد نتجت عن معرفة ميدانية وخبرة
يسهل التقاطها من الواقع بواسطة الآلات	تحتاج إلى وساطة العقل البشري	غالبا ما تكون ضمنية أو صورية

المصدر: حسن مظفر الرزو، (2006)، مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصاديات الانترنت، معهد الإدارة العامة بالرياض المملكة العربية السعودية، ص 338.

الشكل 2: المعرفة الظاهرة والضمنية حسب وجهة نظر الفيلسوف (Polanyi)



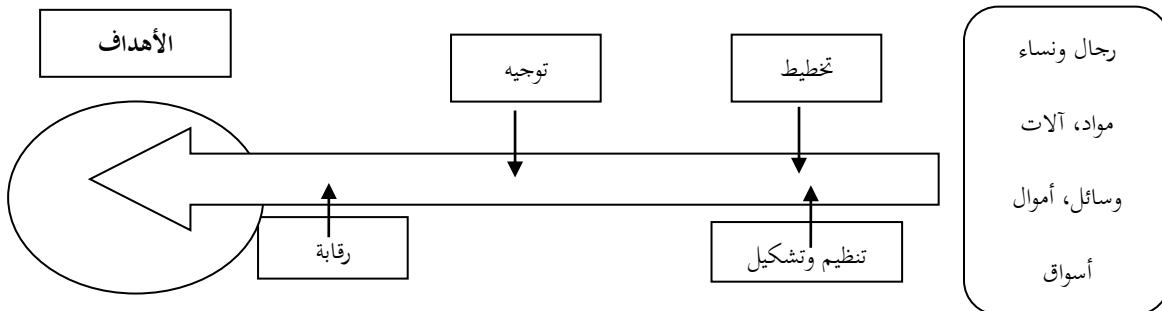
المصدر: سمر عطا الله، المرجع السابق، ص 50.

الجدول (2): أهم الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

العوامل	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
طبيعتها	ذاتية	مستقلة
مكانها	عقول أصحابها	مصادر المعرفة المتنوعة الورقية والإلكترونية
استمراريتها	قد تموت بموت أصحابها	تبقى بعد موت أصحابها
ظهورها	في المواقف وحل المشكلات	متاحة دائما
فهمها	صعب (معقد)	سهل (واضح)

المصدر: دهام بن محرس الجبلي، (2009-2010)، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الإبداع (دراسة مقارنة بين المديرية العامة للدفاع المدني وشركة أرامكو السعودية)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 28-29. (بتصرف)

الشكل 3: معنى الإدارة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، (2000)، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، ص 18.

الجدول (3): عمليات إدارة المعرفة من وجهة بعض الباحثين

الرقم	(الكاتب، السنة)	عمليات إدارة المعرفة
01	Luadon & Luadon (2003)	تحصيل المعرفة، إنشاء المعرفة، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة
02	Shearer & Bouthiller (2004)	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة
03	King (2009)	خلق واكتساب، تنقية وتخزين، نقل ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة
04	Ress (2010)	أسر المعرفة وتخزينها ومن ثم نقلها إلى المستفيدين منها
05	Khalil & Selim (2011)	اكتساب المعرفة، خلق وتوثيق المعرفة، نقل المعرفة وتطبيقها

المصدر: حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني)، مجلة التقني، الجامعة التقنية الوسطى بالعراق، بغداد، العدد 03، المجلد 26، ص 28.

الجدول (4): الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
- التدريب - التعليم - التطوير	- الاستقطاب، الاختبار، التعيين - تقويم الأداء، الفوائد والتعويضات - تخطيط القوى العاملة	- الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي - التطوير الوظيفي

المصدر: يرقى حسين، المرجع السابق، ص 90.

الجدول (5): تطور نشاط تحليل وتوصيف الوظائف نحو تنمية المعرفة بين الأفراد

المنهج الخصائص	منهج الإدارة العلمية	منهج العلاقات الإنسانية	منهج خصائص الوظيفة	المنهج الاجتماعي الفني
أسلوب التصميم	تبسيط العمل والمراقبة الدقيقة مع تجاهل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعمل	التركيز على الأداء الجماعي	إعطاء الموظف حرية واسعة ورقابة ذاتية على نفسه	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، يصمم العمل على أساس فرق العمل
الإيجابيات	وظائف آمنة وواضحة وقليلة المجهود الفكري	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية	استغلال كامل قدرات الموظف وطاقاته الإبداعية وارتفاع الإنتاجية نتيجة الرضا الوظيفي	رقابة ذاتية على العمل وتبادل المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق
السلبيات	وظائف مملة وتستنزف جهود العمل	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية	ارتفاع التكلفة واحتمالات أكبر للخطأ والحوادث	يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم ومن الحذر في تشكيل فرق العمل.

المصدر: بلقوم فريد، المرجع السابق، ص 169.

الجدول (6): الشروط الداخلية والخارجية للتعليم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية
- محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير) - تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة	- المرونة التنظيمية. - التسيير بالأهداف والمشاريع - نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية وبنية لامركزية

Source :JP Hefer, Malika, Jorsoni, op,cit, p 400.

- الإحالات والمراجع:

- 01-D. A. (2011). GRH : une approche internationale. éd, DE BOECK. p. 107.
- 02-NishadNawaz, A. M. (2014). Review knowledge management in highereducation institutions, Vol 06, N07. European journal of business and management, p. 71.
- 03-Prax, J.-Y. (2000). Le guide du Knowledge management. paris, France: Ed Dunod, p01.
- 04- أحمد، أ. ف. (أيام 26-28 أبريل 2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي. عمان، جامعة الزيتونة. ص 113.
- 05- أحمد، ر. ك. (ديسمبر 2018). إدارة المعرفة لتنمية الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة حمه لخضر بالوادي، العدد 02، المجلد 01، ص 167.
- 06- أحمد، ه. ع. (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى الريادة والتميز. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، بدون طبعة. ص 122.
- 07- البارودي، ث. ع. (2012). اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية. الوراق للنشر، الطبعة الأولى. ص 41.
- 08- الباقي، ص. أ. (2005). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، بدون طبعة. ص 15.
- 09- الجنابي، س. ح. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية. الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ص 80.
- 10- الجنابي، ع. ف. (2009). إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ص 57.
- 11- الجيلالي، ث. أ. المرجع السابق. ص 24.
- 12- الجيلالي، ث. أ. (نوفمبر 2009). تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية. الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة مولاي الطاهر بسعيدة. ص 20.
- 13- الجيلالي، ل. ن. (ديسمبر 2018). تشخيص أنماط التعلم لدى الطالب الجامعي (دراسة حالة حول طلبة إدارة الموارد البشرية بجامعة معسكر). مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 01، المجلد 32، ص 24.
- 14- الحسيني، ص. ه. (2008-2009). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية). رسالة ماجستير قسم الإدارة. الأكاديمية العربية في الدنمارك. ص ص 99-100.
- 15- الرحمن، م. ي. (2010). التطوير الإداري: مفاهيم حديثة. عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى. ص 46.
- 16- السابق، ن. أ. (s.d.). ص 171.
- 17- السكارنة، ب. خ. (2011). الإبداع الإداري. عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، بدون طبعة. ص 309.
- 18- السلمي، ع. (2004). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، ص 208.
- 19- الصحاف، ح. (s.d.). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي -إنجليزي. بيروت: مكتبة لبنان، بدون طبعة. ص 01.
- 20- الصفار، ه. ر. (أيام 27-29 أبريل 2005). نظرة في تقييم رأسمال الذكاء. المؤتمر الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية. عمان، جامعة الزيتونة الأردنية. ص ص 63-62.
- 21- العازي، م. ح. (2010). هيكلية الموارد البشرية في القطاع العام على مستوى الوطن العربي. المؤتمر حول تنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات. القاهرة. ص 15.
- 22- العطية، م. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة). عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى. ص 48.
- 23- الفارس، س. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، العدد 02، المجلد 26، ص 69.
- 24- القرني، ع. ب. (2008-2009). متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط. كلية التربية، المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى. ص 14.

- 25- الله، س. ع. (2010-2011). دور إدارة المعرفة في بقاء المنظمات ومستقبلها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ص 50.
- 26- المخلافي، م. أ. (2009). القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ص 110.
- 27- بدير، ج. ي. (2009). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى. ص 62.
- 28- حسن، ح. ع. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ص 22.
- 29- حسن، ح. ف. (2008-2009). استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية). رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. ص 59.
- 30- حسين، ح. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 137.
- 31- حسين، ي. (2006-2007). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. ص 89.
- 32- حياة، ح. ب. (2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة (دراسة ميدانية). المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية بالجزائر، العدد 06، ص 182.
- 33- حياة، ع. أ. (ديسمبر 2016). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية). مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، العدد 11، ص ص 494-495.
- 34- خالدي، ف. ب. (يومي 12-13 نوفمبر 2005). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تكييف التعلم مع اقتصاد المعرفة. الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة. جامعة بسكرة. ص 321.
- 35- خلوط، ن. ع. (جوان 2017). توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لجامعة تلمسان). مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 01، ص 98.
- 36- داسي، و. (2012). دور إ. المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية). مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 11، ص 169.
- 37- رزقي، ب. ع. (2018). ممارسات عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية القدرة على الابتكار في المنظمة. مجلة المستقبل الاقتصادي جامعة أحمد بوقرة -بومرداس، العدد 06، ص 177.
- 38- سالم، م. (2014). إدارة المعرفة التنظيمية. بيروت، لبنان: دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى. ص 22.
- 39- سامي، ع. (2006-2007). فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات). رسالة ماجستير في العلوم التجارية. جامعة محمد بوضياف المسيلة. ص 57.
- 40- سلطاني، م. ر. (2011-2012). المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المنظمة (دراسة ميدانية حول منظمات قطاع الإلكترونيات بالجزائر). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة: جامعة محمد خيضر. ص 13.
- 41- شوشان، ي. ن. (جوان 2017)، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة (دراسة حالة مجمع كوندور -برج بوعرييج) مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد 07، ص 530.
- 42- صالح، أ. ز. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص 59.
- 43- صورية، ل. (ديسمبر 2015). دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج). مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 18، ص 182.
- 44- طيطي، خ. م. (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ص 49.
- 45- عباس، أ. ع. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة. ص 259.
- 46- عتيقة، ب. ط. (جانفي 2008). إدارة المعرفة: مدخل لتحقيق الإبداع (دراسة ميدانية في منظمات القطاع الخدمي بالجزائر). مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، العدد 01، المجلد 05، ص 220.
- 47- عرابي، م. ز. (ديسمبر 2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02، ص 02.
- 48- عفاف، ق. (2012-2013). قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الأغواط: جامعة عمار ثلجي. ص 17.
- 49- علي، ب. ت. (2005-2006). تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة. جامعة دمشق. ص 187.
- 50- علي، ح. ه. (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري. عمان، الأردن: لأهلية للنشر والتوزيع، بدون طبعة. ص 113.
- 51- علي، ع. ح. (2015). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 85، المجلد 21، ص ص 24-25.
- 52- فريد، ب. (2012-2013). إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد. ص 167.
- 53- فريد، ب. المرجع السابق. ص 150.
- 54- فريد، ب. المرجع السابق. ص 176.

- 55- فشار، ف. (مارس 2019). نظريات التعلم المعرفية. مجلة دراسات وأبحاث العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، العدد 01، المجلد 11، ص 503.
- 56- محمد زرقون، الحاج عرابية. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01. ص 02.
- 57- مختار، م. ب. (2018). أثر أنماط القيادة الإدارية في مستوى عمليات إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية -، جامعة زيان عاشور بالجللفة، العدد 01، المجلد 24 ص 242.
- 58- موسى، م. ب. (2019). أثر عمليات إدارة المعرفة التنظيمية على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (دراسة ميدانية في مؤسسة بحج لإنتاج الحليب ومشتقاته بالجللفة). مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، العدد 01، المجلد 08. ص 45.
- 59- نجم عبود نجم. (2008). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. ص 21.
- 60- نفس المرجع السابق. ص 171.
- 61- نفس المرجع السابق. ص 173.
- 62- وآخرون، ق. ب. (2019). قياس أثر عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة). مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 04، المجلد 07. ص ص 09-10.
- 63- وآخرون، م. ف. (2019). إدارة المعرفة كمدخل لاستدامة الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية لشركة موبيليس العاملة في الجزائر. مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجللفة، العدد 01، المجلد 11. ص 365.
- 64- بجاوي، ف. (2016-2017). أثر القيادة بالتمكين على كفاءة رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة). أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدينة: جامعة يحي فارس. ص 46.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

وهيبة ختيري، نورة بوعلاقة (2021)، دور النشاطات القاعدية لإدارة الموارد البشرية في تشجيع إنتاج وتبادل المعرفة في المؤسسة، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص.ص 323-342.

المقاربة النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية

The theoretical rooting of internal marketing for human resources

عبد الحكيم شاهد^{1*}، العيد غربي²، حمزة بالي³

¹ جامعة حمه لخضر بالوادي (الجزائر)

² جامعة حمه لخضر بالوادي (الجزائر)

³ جامعة حمه لخضر بالوادي (الجزائر)

ملخص:

نظرا للتطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحالي، وما نتج عنه من التزامات وأعباء على منظمة الأعمال لمواكبة هذه التطورات، لم تعد الأساليب التقليدية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية تؤدي بالغرض المنتظر منها، إذ ظهرت توجهات حديثة في الإدارة تركز على ضرورة تبني المفهوم التسويقي والذي انطلق من التسويق الداخلي ليصل إلى اعتماد تسويق الموارد البشرية من طرف مديري إدارة الموارد البشرية، هذا المفهوم الذي نال اهتمام كبير في أدبيات الفكر الإداري المعاصر إذا أصبح من الضروري أن تتفاعل إدارة المواد البشرية معه ليتحقق نجاح المؤسسة وتميزها ومن هذا المنطلق جاءت هذه الورقة البحثية من أجل التأصيل النظري لتسويق الداخلي للموارد البشرية؛ وقد خلصت الدراسة إلى أن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على تطوير خصائص المنتج والأسعار والترويج فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المؤسسة على بذل جهود حقيقية لخدمة وإرضاء العملاء، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير وتنمية مهارات موظفيها وتمكين المسيرين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة ولائهم والاحتفاظ بهم، وتطبيق تسويق الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تعود على المؤسسة.

الكلمات المفتاح: الموارد البشرية، التسويق الداخلي، استراتيجية المؤسسة.

تصنيف JEL: J5 ؛ J7 ؛ M5.

Abstract:

In view of the developments in the field of human resources management in the current century, and the resulting obligations and burdens on the business organization to keep pace with these developments, the traditional methods used in human resources management no longer perform their intended purpose, as new trends have emerged in management focusing on the need to adopt the concept Marketing, which started from internal marketing to reach the adoption of human resources marketing by the managers of the human resources department, this concept that has received great interest in the literature of contemporary management thought if it became necessary for the human resources department to interact with it in order to achieve the success of the institution and its distinction, and from this standpoint this paper came Research for the theoretical rooting of internal marketing of human resources; The study concluded that the success of institutions no longer depends on developing product characteristics, prices and promotion only, but rather on the ability of the institution to make real efforts to serve and satisfy customers, as well as attention to its internal reality of developing and developing the skills of its employees and empowering managers in order to achieve job satisfaction for individuals and increase Their loyalty and retention, and the application of human resources marketing and its implementation, because of the great benefits that accrue to the organization.

Keywords: Human Resources, Internal Marketing. Enterprise strategy.

Jel Classification Codes : J5 ؛ J7 ؛ M5.

I- تمهيد :

تعتبر الموارد البشرية المميّزة والموهوبة وذات الكفاءة عنصر بارز وهام من عناصر بناء المنظمات في القرن الحالي، إذ أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التمييز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور والمتمثل في الكفاءات، فمع نمو المنظمات وكبرها تزداد الحاجة لهذه الموارد ويزداد الطلب عليها ويكون البحث عنها إلزامي ومكلفاً في بعض الأحيان إذ لا بد للمنظمات من تحصيل هذه النوعية من الموارد البشرية ومحاولة جذبها ووضعها في الوظائف الشاغرة أو المتوقع أن تصبح شاغرة، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على جذب الموارد البشرية الموهوبة والمميّزة بطرق ووسائل مختلفة في إطار ما يسمى في عالم الإدارة باستقطاب الموارد البشرية، ومن الطبيعي أن تنفق المنظمات المبالغ الكبيرة، وبذل الجهد الكافي لخلق صورة مميّزة لها في أذهان الجمهور بصفة عامة تساعد في عملية الاستقطاب، ولا يتحقق لها ذلك إلا بتبني مفهوم التسويقي في إدارة الموارد البشرية، حيث نادت الكثير من الدراسات إلى الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة باعتبارهم مصدر الجهود التسويقية التي تقوم على تسويق منتجات المنظمات إلى عملائها، وهكذا ظهر مفهوم تسويق الموارد البشرية كأحد المفاهيم التسويقية الحديثة والذي تم استيعاء تصورات وأفكاره من التسويق الاجتماعي والتسويق الداخلي دون تجاهله لإستراتيجية المؤسسة من خلال عملية تطوير الموارد البشرية بالمنظمة باستخدام الأساليب والدورات والتصور الذهني للتسويق، تتمثل الدورات المستعملة في تسويق الموارد البشرية في إعداد سياسات الجذب، المرونة، تقاسم وتشارك أدوار وظيفية الموارد البشرية، التعبئة والتكيف، تمكين الموظفين، والمحافظة عليهم خصوصاً في عملية التكوين، التقييم، التحفيز.

I.1- إشكالية البحث:

مما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو التأصيل النظري للتسويق الداخلي للموارد البشرية؟ ويتفرع عن الإشكالية الاسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم التسويق الداخلي؟ وماهي أهدافه؟ وخصائصه؟
- ما علاقة التسويق بالموارد البشرية؟
- ما علاقة التسويق الداخلي للموارد البشرية بالإدارة الاستراتيجية؟

I.2- أهداف البحث:

من منطلق أن المعرفة الإنسانية ككل هي تراكمات عبر الزمن وإضافات يكمل بعضها بعضاً، وأن تشابه بعض الظروف والأسباب يؤدي في الغالب إلى نفس النتائج ويفرز نفس المشاكل، وعليه يهدف هذا البحث إلى معرفة التراكم والتأصيل النظري للتسويق الداخلي للموارد البشرية. كما يهدف إلى:

- التعرف على أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال انطلاقاً من التسويق الداخلي،
- مراعاة نظرة الإدارة العليا في المنظمة لهذا المورد الهام في عملية وضع الاستراتيجيات؛
- التعرف على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل خلق التميز في التسويق الداخلي في ظل بيئة تنافسية.

I.3- أهمية البحث:

هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية الموضوع والذي يرتبط بمدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الموظف وعلى المنظمة على السواء، وذلك مما أستوجب على المنظمة ضرورة تبني أساليب حديثة والعمل على التحسين المستمر لتبقى رائدة بتقديمها أفضل وأجود الخدمات ومواجهة كل التهديدات واستغلال الفرص ومواكبة الأنظمة المعاصرة باهتمامها بالعنصر الفعال والمحور الأساسي الذي تقوم عليه ألا وهو المورد البشري كعميل داخلي نحو تحقيقها لاستراتيجياتها، وبهذا تنعكس إيجاباً على التنمية الاقتصادية.

I.4- منهجية البحث:

ومن أجل إنجاز هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل الإحاطة بمختلف عناصر الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وعرضها وتحليلها بالأسلوب المناسب للموضوع.

I.5- الدراسات السابقة:

- دراسة شاكر إسماعيل، (2011)، بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية -دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم وأهمية هذا المفهوم في أكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، أثر ذلك على اختيار الطلبة للجامعة محددة دون غيرها.

- دراسة ايمن عبد الله محمد أبو بكر، (2015)، بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين-دراسة حالة بنك ابو ظبي. هدفت الدراسة الى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك ابو ظبي الاسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي ب: التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي. توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين في البنوك الاسلامية.

- دراسة ابزاري، وآخرون، (2011)، بعنوان: تأثير التسويق الداخلي في الولاء الوظيفي. حاولوا فيها ابراز العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الإيرانية. فتوصلت الدراسة الى ان هناك تأثير كبير لأداء التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي، كما اوصت بضرورة تحسين التسويق الداخلي.

II. مفاهيم أساسية تتعلق بالتسويق الداخلي والإدارة الاستراتيجية:

هناك عدة مفاهيم أساسية تتعلق بالتسويق الداخلي والإدارة الإستراتيجية يمكن التطرق لها بشكل مفصل كما يلي:

II.1- مفاهيم أساسية تتعلق بالتسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقدم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة¹، وكان أبرزها تعريف ييري حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على العناصر التالية: اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم، تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين. التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة²، ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين والوظائف كمنتجات

داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة. وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذها بها ييري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي؛ وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من ييري وبرشورمان التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية³.

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

وفي نفس السياق يري جورج بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون وتوجها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا. بينما يرى كل من فرغسون وبراون أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على ما يلي:⁴

- استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد؛

- تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين؛

وفي تعريف قدمه زشمان رأى فيه أن التسويق الداخلي هو "أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية"، وأضاف شوتر بأنه "تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ انطباع إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة⁵، ومن جهة يعرفه جوشي أن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لابد من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفون بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن"، هذا وقد أشار ماكراث على أنه "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم⁶؛ أما الأستاذ كوتلر فقد عرف التسويق الداخلي على أنه "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنهم الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن⁷. هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

ويتضح من هذه التعريفات كلها أن فلسفة تطبيق التسويق الداخلي تسعى إلى: إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم، التوجه بالمستهلك، التعاون والتكامل الوظيفي من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه وبالأخص إرضاء المستهلك النهائي؛ وكذلك من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي يمكننا تصنيفها إلى مجموعات على أساس المجال والمقاربة التي تعتمدها.

- التسويق الداخلي كمترادف لإدارة الموارد البشرية؛

- التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق على السوق الداخلي داخل المنظمة؛

- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي، التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

II.2- مفاهيم أساسية تتعلق بالإدارة الاستراتيجية:

تستمد الإدارة الاستراتيجية أصولها من الاستراتيجية، هذه الأخيرة اشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال؛ وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية؛ وفي مجال الإدارة فإن أول العلماء الذين حاولوا ربط الاستراتيجية بمجال الإدارة هما J.Von Naurman & D.Morgenstre في نظرية المباريات.⁸

كما يتفق الجميع أن وظيفة التخطيط هي وظيفة لا يمكن أن تتخلى عنها أي منظمة مهما كان شكلها، نوعها، حجمها أو هدفها؛ لأهمية العملية من عدة نواحي، لكونه يمثل حلقة وصل بين الحاضر والمستقبل ويمكن المسؤولين على الإدارة من معرفة قدرات المنظمة ويعطي صورة عن الفرص المتاحة من أجل تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ويظهر بوضوح مقدار المخاطر والعقبات التي يمكن أن تعترض سبيلها؛ أما عند إضافة البعد الاستراتيجي لمفهوم التخطيط فإنه سيصبح ذا معنى ومغزى آخر.⁹

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، وبصفة عامة يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات التي تمكن من تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها في الأجل الطويل، وصياغة الإستراتيجية المناسبة من خلال دراسة وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي مع ضمان التنفيذ الفعال من خلال القيام بعمليات متابعة وتقييم الإستراتيجية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمؤسسة.

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية،¹⁰ وهي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي.¹¹

III. تطور مفهوم التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

1. مرحلة تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي:

بداية مرحلة النمو، تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن؛ وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أنهم زبائن داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم.¹²

2. مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات جرونرو (Gronroos) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو

المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي "Marketing Interactive" الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة. من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها.¹³

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛
- موظفين لديهم عقلية بعينة؛
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، مع تفعيل العلاقات مع الزبائن؛
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة؛ ومن هنا يشير الباحث إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة؛ ويمكن القول بأن هذا الدخول يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف؛ إن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من¹⁴:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي قد تحدث داخل أو بين الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على المقاومة للتغيير.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية؛ كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة اتساع نطاق التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي المؤسسة تجاه اهتمام والوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضاً تحفيز وإثارة دافعية العاملين غير الدائمين. نحو القيام بسلوكيات من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.

V. أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

1.V- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق

الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، إستراتيجية المنظمة؛ وهناك عدة نقاط لأهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة منها:

- إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان 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، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد، بهدف التموقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف وتوجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

- إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

V.2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

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

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

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

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط¹⁵؛ وبإمكاننا أن نلخص أهمية التسويق الداخلي ما أشار إليه كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان أحدهما استراتيجي والآخر تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله "بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتماً النجاح في السوق الداخلي.

V. خصائص التسويق الداخلي:

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي؛
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي؛
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع؛
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم؛
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة¹⁶.
- وعموماً يمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين:
- التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.
- التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها.

VII. عناصر مزيج التسويق الداخلي:

باعتبار العاملين زبائن داخليين يتم وضع مزيج تسويقي داخلي يتكون من المنتج وهو الوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة، والتوزيع والتسعير نعرفها كما يلي:¹⁷

1. المنتج:

تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز 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 إلى تطوير معرفة العاملين، والمؤسسات تباع الوظيفة لعملائها قبل أن تباع منتجاتها للعملاء.

2. السعر:

هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها، وأشار (Higgins) 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.

وهنا تظهر أهمية التدريب وتنظيم الندوات لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الداخلية أو الخارجية، والتي بدورها تساهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

3. الترويج:

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتعتبر اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وبطبيعة الحال لكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة، مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها إلى جانب الكتيبات ومجلات الحائط وغيرها، بالصدفة إلى ذلك لكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسهم الأفكار والخطط المطلوب تنفيذها وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها ويعتبر الترويج من أهم عناصر المزيج التسويقي الداخلي، والذي تتم من خلاله الاتصالات الفعالة ذات الكفاية بين العاملين.

4. التوزيع:

عنصر التوزيع في التسويق الداخلي للمؤسسة يمكن أن يشير إلى جوانب مرئية وغير مرئية وجوانب ملموسة وغير ملموسة للعمل، والعمل بعبارات أخرى يوضح البيئة التي تتم فيها المعاملات والتبادلات بين الأطراف بمعنى من خلال العقد المبرم بين المؤسسة وعاملاتها أي طريقة تقدم المنتج للزبائن الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة في العمل، بيئة العمل التي تضم الجوانب الثقافية والمادية يتعلم من خلالها العاملين الرضا والولاء للمؤسسة.

IV. أبعاد التسويق الداخلي:

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وعليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات الآتية الذكر، والتي تخدم أهداف البحث وهي كالآتي:

1. التمكين:

عرفه برويس أنه " أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"، كما يشير أن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي"، وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عاملاتها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب.

- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين.

- اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.¹⁸

2. البرامج التدريبية:

تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين "خاصة في الخط الأممي" لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية، كذلك تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم¹⁹، كما ينظر إلى "التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية

والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآتية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقييم الأداء الدوري للمتدربين²⁰.

3. الحوافز والمكافآت:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم؛ وإذا ما رغبت منظمة الخدمة بأن يكون فريق عملها موجهاً اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملاتها ومعاملتهم كجزء من عائلة المنظمة.²¹

4. الاتصال الداخلي:

يعرف منصور الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين"²²، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

5. أسلوب تعيين العاملين:

تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية؛ إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في منظمات الخدمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقييم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات الأعمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشري²³.

وحيث أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة كل حسب قدرته، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب ينعكس إيجابياً على أداء كل من العاملين فيها، ومن هنا فإن عملية الاختيار تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة لما يترتب على الاختيار الخطأ من سلبيات.

6. نشر المعلومات التسويقية:

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي اهتماماً كبيراً بالاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات، وضرورياً لتوصيل خدمة ذات جودة عالية وكذلك للوصول وتعد الاتصالات الداخلية أمراً مهماً في بناء وتقديم الخدمة؛ وقد أظهر تجريباً إلى توقعات الزبائن، وبذلك يدرك العاملون دورهم جيداً من أن أنشطة الموظفين تعتبر شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة²⁴، وبناءً على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين، وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعاً، وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على دراية بما حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء.

IV- الخلاصة:

إن تسويق الموارد البشرية يسمح لنا بفهم التعقيد و الاتساق والمسائل المرتبطة بالموارد البشرية، فتسويق الموارد البشرية يمثل عملية تقديم إدارة الموارد البشرية خدماتها للموظفين في السوق الداخلي والخارجي والعمل على تقديم صورتها من أجل عملية جذب العاملين

والكفاءات البشرية الضرورية لنشاط المؤسسة، إن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على تطوير خصائص المنتج و الأسعار والترويج فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المؤسسة على بذل جهود حقيقية لخدمة وإرضاء العملاء، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير وتنمية مهارات موظفيها وتمكين المسيرين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة ولائهم والاحتفاظ بهم لبناء صورة وسمعة وعلامة ممتازة للمؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا بانتهاج مفهوم تسويق الموارد البشرية الذي يعتبر نواة لبناء الصورة الذهنية للمؤسسة من خلال التوافق بين سياسات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يمكن القول أنه: لا يوجد مؤسسات ناجحة في المبيعات فاشلة في تسويق الموارد البشرية، ولهذا يجب على المؤسسات تطبيق تسويق الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ، لما له من منافع كبيرة تعود على الموظف خاصة، وعلى عملاء المؤسسة عامة.

مما سبق يمكن ان نلخص الى مجموعة من النتائج نوجزها في الآتي:

- تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة، كما أن فلسفة التسويق الداخلي تحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.
- التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة المؤسسة والعاملين.
- ان تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم. وهو بأهمية التسويق الخارجي، لأن التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والاهتمام به يعد يمثل أهمية التوجه نحو الزبون الخارجي والاهتمام به.
- من أجل خلق بيئة خصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في اختيار العاملين والتدريب والتحفيز وتفويض الصلاحيات وأخيرا نشر المعلومات التسويقية بين العاملين.

- الإحالات والمراجع :

- ¹ عطا الله عزت أبو عودة، (2014)، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة، رسالة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة غزة، ص 11.
- ² أيمن عبد الله محمد أبو بكر، (2015)، أثر الممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، العين، الإمارات، العدد 16، ص 133.
- ³ محمد عبد العظيم، (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 304.
- ⁴ حامد شعبان، (2005)، أثر التسويق الداخلي كمدخل للإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، مجلة المحاسبة والإدارة، جامعة القاهرة، العدد 6، ص 25.
- ⁵ لضمور، هاني، (2009)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 66.
- ⁶ إسماعيل، شاكر تركي، (2011)، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية"، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثالث والعشرون، ص 7.
- ⁷ الشوابكة، رائد ضيف هلال، (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 75.
- ⁸ أحسن، جميلة، عامر عامر أحمد، (2010)، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، ص 2.
- ⁹ بريجة فاتيح، (2018)، مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، ص 48.
- ¹⁰ بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، (2019)، أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة، مجلة البحوث الدراسات التجارية، المجلد 3، العدد 1، ص 111.
- ¹¹ تيشوداد كريمة، (2020)، العبداني إلياس، الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 2، العدد 2، ص 10.
- ¹² ناصر الدين أبو أحسن، (2015)، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، ص 24.
- ¹³ محمد ألاخضر محجوبي، (2009)، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 15.

- ¹⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، (2010)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 159-160.
- ¹⁵ هاني حامد الضمور، (2005)، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، ص 85.
- ¹⁶ لعجامة، تيسير، (2005)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 53.
- ¹⁷ سلوى محمود محمود مطاحن، (2009)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 20.
- ¹⁸ درباي، سهام موسى، (2009)، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص 310.
- ¹⁹ عبد المتعال، محمد سيد أحمد، وجودة، عبد المحسن، (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 51.
- ²⁰ الطائي، يوسف وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 93.
- ²¹ لطائي، حميد عبد النبي والعلق، بشير عباس، (2009)، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 360.
- ²² منصور، إياد شوكت، (2008)، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.
- ²³ بورمان، أسعد حماد موسى وأحمد، علاء الدين محمد، (2012)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34، ص 60.
- ²⁴ عطا الله عزت أبو عودة، مرجع سابق، ص 22.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

عبد الحكيم شاهد، العيد غربي، حمزة بالي (2021)، المقاربة النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية، كتاب جماعي حول: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ص ص 343-354.



Designed by plastic artist Aboubaker Allal