



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير

- البيض -



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

الموضوع:

مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة البيض -

إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام

من إعداد الطالبتين:

➤ قادري خديجة

➤ رقيق فاطمة الزهرة

✓ نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/05/

✓ أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي نور البشير	
د. موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
		المركز الجامعي نور البشير	

• السنة الدراسية: 2024/2023

الشكر و التقدير:

الحمد لله الذي تتم بفضل الصالحات... الحمد لله الذي سخر لنا هذا وما كنا له مالكون....

الحمد لله حمدا كثيرا على فضله و كرمه وبركته....

فيطيب لنا أولا أن نتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة "موفق سهام" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى دعمها المتواصل، وتوجيهاتها السديدة وآرائها القيمة من أجل إثراء هذا العمل.

شكر وتقدير لكل من سهل لنا إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة البيض -

و كذلك نقدم الشكر والاحترام لأعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

إهداء:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

أهدي هذا العمل

إلى من كان لها الفضل في تربيتي وتعليمي " أمي حبيبتي " أطال الله في عمرها

إلى الذي أجبرتي الدنيا على أن أفارقه...إلى أبي الغالي رحمه الله

إلى من شاركوني حلو الزمان ومره إلى إخواني الأعزاء وأخواتي العزيزات

وكل العائلة الكريمة

وأتقدم بكل شكر وامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة " موفق سهام " على إشرافها علينا وتقديمها

للعون لنا في إنجاز مذكرتنا

إلى من شاركوني فرحي وأحزاني، إلى من أنعم الله بهم علي، إلى أعز الأصدقاء وإلى أعز

صديقة على قلبي " خديجة " وإلى جميع الطلبة بدون استثناء، خاصة طلبة السنة الثانية

ماستر تخصص " ادارة مالية" وإلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير على ما قدموه لنا طوال مشوارنا الجامعي، شكرا لكم.

فاطمة



إهداء:

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات
وما توفيقني إلا بالله سبحانه وتعالى عليه توكلت وإليه أنيب
وأقدم بكل شكر وامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة " موفق سهام " على إشرافها علينا وتقديمها
للعون لنا في إنجاز مذكرتنا والى كل استاذ يقرأ هذه المذكرة
الى كل من ساعدني في هذا البحث من قريب او بعيد خاصة " أخي علي "
وأقدم بحبي وامتناني الى صديقتي وأختي "فاطمة"
إلى روح أمي وأبي في القبر رحمهما الله
إلى اليد الآمنة التي تكفلت بي إلى من كانت سندي في الحياة ومنبع وحيي أمي
يا كل الهدى والوطن الفسيح الذي يتسع لقلبي حين تضيق به الأمكنة
إلى الوجه المنير الذي أراه في سطور بحثي
إلى أمي فقط اهدي هذا العمل

خديجة



ملخص

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة الى قياس مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال.) في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض. كما تم جمع البيانات عن طريق استمارة تضمنت 32 عبارة، وزعت على عينة من موظفي المؤسسة ، بلغ حجمها 60موظف، تم استرجاعها كاملة، كما كانت كلها صالحة للتحليل الاحصائي. وبعد معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، SPSS V :27 تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، كما تم صياغة مجموعة من التوصيات لتدعيم نتائج الدراسة. الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي ، التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال، ادارة المواهب.

Abstract:

The study aimed to measure the contribution of internal marketing with its four dimensions (empowerment, training, motivation, communication) in managing human talent at the National Social Insurance Fund for Wage Earners in Béjaia.

Data was collected through a questionnaire consisting of 32 items distributed to a sample of 60 employees of the institution, all of which were retrieved and valid for statistical analysis.

After processing the data using the statistical software SPSS V: 27, the main hypothesis and sub-hypotheses were confirmed, and a set of recommendations was formulated to support the study's findings.

Keywords: Internal marketing, empowerment, training, motivation, communication, talent management.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة عامة
الفصل الأول: التسويق الداخلي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
2	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي
2	الفرع الأول: نشأة التسويق الداخلي
2	الفرع الثاني: مفهوم التسويق الداخلي
4	المطلب الثاني: خصائص ومكونات التسويق الداخلي
4	الفرع الأول: خصائص التسويق الداخلي
5	الفرع الثاني: مكونات التسويق الداخلي
6	المطلب الثالث: اهمية واهداف التسويق الداخلي
6	الفرع الأول: اهمية التسويق الداخلي
7	الفرع الثاني: اهداف التسويق الداخلي
8	المطلب الرابع: مبادئ ومرتكزات التسويق الداخلي
8	الفرع الأول: مبادئ التسويق الداخلي
8	الفرع الثاني: مرتكزات التسويق الداخلي

فهرس المحتويات

9	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
9	المطلب الأول: مهام ومستويات التسويق الداخلي
9	الفرع الأول: مهام التسويق الداخلي
10	الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: اجراءات وخطوات التسويق الداخلي
10	الفرع الأول: اجراءات التسويق الداخلي
12	الفرع الثاني: خطوات التسويق الداخلي
13	المطلب الثالث: ابعاد التسويق الداخلي
14	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
18	المبحث الثالث: استراتيجيات، عناصر، معوقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي
18	المطلب الأول: استراتيجيات واساليب التسويق الداخلي
18	الفرع الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي
19	الفرع الثاني: أساليب التسويق الداخلي
20	المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق الداخلي
21	المطلب الثالث: محددات ومعوقات التسويق الداخلي
21	الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي
21	الفرع الثاني: معوقات التسويق الداخلي
22	المطلب الرابع: عوامل نجاح التسويق الداخلي ونتائجه
22	الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي
23	الفرع الثاني: نتائج تطبيق التسويق الداخلي
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ادارة المواهب البشرية	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الموهبة

فهرس المحتويات

27	المطلب الأول: مفهوم الموهبة
28	المطلب الثاني: خصائص الموهبة
29	المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة
32	المبحث الثاني: ماهية الموهوبين
32	المطلب الأول: خصائص الموهوبين
35	المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين
36	المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين
37	المبحث الثالث: ماهية ادارة المواهب
37	المطلب الاول: مفهوم ادارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها
37	الفرع الأول: مفهوم ادارة المواهب
38	الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح ادارة المواهب
39	الفرع الثالث: خصائص ادارة المواهب
40	المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ ادارة المواهب
40	الفرع الأول: أهمية ادارة المواهب
40	الفرع الثاني: أهداف ادارة المواهب
41	الفرع الثالث: مبادئ ادارة المواهب
41	المطلب الثالث: مستويات، استراتيجيات وتحديات ادارة المواهب
41	الفرع الأول: مستويات ادارة المواهب
42	الفرع الثاني: استراتيجيات ادارة المواهب
43	الفرع الثالث: تحديات ادارة المواهب
43	المطلب الرابع: أثر التسويق الداخلي على ادارة المواهب البشرية
45	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تحليل مساهمة التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - وكالة البيض-	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة

فهرس المحتويات

	البيض -
48	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ومهامه.
48	الفرع الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.
48	الفرع الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
48	المطلب الثاني: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
50	المطلب الثالث: التعريف بوكالة البيض
50	المطلب الرابع: وظائف مختلف هياكل وكالة البيض
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
53	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
58	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
59	المطلب الرابع: صدق وثبات اداة الدراسة
59	الفرع الأول: صدق اداة الدراسة
61	الفرع الثاني: ثبات اداة الدراسة
63	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الأول: اختيار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
64	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: نتائج اختيار العلاقة بين متغيرات الدراسة
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
32	السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها.	01
54	توزيع مفردات الدراسة حسب السن	02
54	توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس	03
55	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
56	توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية	05
60	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التسويق الداخلي" والدرجة الكلية للمحور	06
60	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ادارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور	07
61	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة	08
62	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ	09
63	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	10
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - البيض - على عبارات محور التسويق الداخلي	11
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - البيض - على عبارات محور ادارة المواهب	12
68	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	13
69	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال) على إدارة المواهب للمؤسسة	14

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
ث	نموذج الدراسة	01
15	نموذج بييري للتسويق الداخلي	02
16	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
17	نموذج رفيق وأحمد	04
52	الهيكل التنظيمي لوكالة البيض	05
54	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن	06
55	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	07
56	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	08
57	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية	09

قائمة الملاحق

83	استبيان التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية	01
87	قائمة المحكمين	02
88	تسهيل مهمة	03
89	مستخرجات spss	04

مقدمة عامة

مقدمة عامة

أصبح الاستثمار في المورد البشري جزءا مهما من استراتيجيات المنظمات، حتى تكون قادرة على المنافسة، لذلك برز الاهتمام بتطبيق استراتيجية لإدارة المواهب البشرية في المنظمات بشكل عام باعتبارها احد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، كما ان تركيز المنظمة على التفاعل بين الأفراد العاملين، ازدادت أهمية بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، و ذلك لتحقيق مستويات جودة مطلوبة و هذا ما دعا المنظمات التي تبني هذا المفهوم و الذي يعرف بالتسويق الداخلي.

فلا شك ان المواهب البشرية تعد موردا لا غنى عنها للمنظمات التي ترغب في تحقيق التميز والتفوق على المنافسين، خصوصا في ظل المنافسة الحادة بين المنظمات على حيازة الموقع الريادي في السوق، ومن أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، فان هذا المورد المتميز ينبغي أن تتعامل معه المنظمة بشكل خاص من خلال تبنيها لمفهوم إدارة المواهب البشرية، والتي تعد مصممة خصيصا لإدارة هذا المورد البشري المتميز والنادر.

1- إشكالية الدراسة:

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية التي تهتم بالأفراد العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، فقد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها، لذلك على المنظمات أن تقوم بتلبية حاجات ورغبات عاملين لتحسين أدائهم كونهم زبائن داخليين، أي أن المنظمة تتبنى فلسفة التسويق وتطبقها على موظفيها، من خلال مفهوم التسويق الداخلي.

ومن ناحية أخرى فالمورد البشري الذي يركز عليه التسويق الداخلي باعتباره زبونا داخليا، يعد في نفس الوقت موردا استراتيجيا غنيا بالمهارات والمعارف، التي تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتحاول الجمع بين متغيرين مهمين في إطار مفاهيم الموارد البشرية الا وهما التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية، وذلك من خلال معالجة الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -

2- تساؤلات الدراسة: وقد قادتنا إشكالية الدراسة إلى طرح التساؤلات التالية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتمكين على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتدريب على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -؟

مقدمة عامة

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-؟

3-فرضيات الدراسة: قامت الدراسة على فرضية رئيسية واحدة اندرجت ضمنها الفرضيات التالية:

☒ **الفرضية الرئيسية:** انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها انه.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

☒ **الفرضيات الفرعية:** انبثقت عن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية نصت على ما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتمكين على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتدريب على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

4-أسباب اختيار الموضوع:

✓ الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي كعنصر رئيسي في الممارسات التسويقية بالمؤسسات الاقتصادية.

✓ رغبتنا الشخصية واهتمامنا الخاص بدراسة موضوع مساهمة التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية.

✓ الشعور بقيمة وأهمية الموضوع.

✓ قناعتنا الخاصة بالأهمية الكبيرة بالتسويق الداخلي بالنسبة للمواهب البشرية.

✓ تدعيم المكتبة الجامعية بدراسة جديدة.

5-أهمية الدراسة: يمكن حصر أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

تكمّن أهمية الدراسة في تحقيق المزايا التالية:

☒ **حدّاثه الموضوع** حيث يتم الجمع بين متغيرين (التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية)، لما لهما من

أهمية بالغة في الوقت الراهن باعتبارهما مهمين في مواجهة التغيرات الحاصلة والتكيف معها ومجاهاة

المنافسة الشرسة التي تواجهها.

مقدمة عامة

✘ تسليط الضوء على أهم متطلبات التسويق الداخلي الواجب توفرها والتي من شأنها إدارة المواهب البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

✘ تتجلى أهمية البحث ميدانيا في توجيه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو الاهتمام بالتسويق الداخلي وتطويره كونه العنصر الفعال في ترسيخ مفهوم إدارة المواهب البشرية.

6- أهداف الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تتحدد الأهداف المتوخاة من معالجتها فيما يلي:

✘ محاولة الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية، وذلك في الإطار النظري.

✘ التعرف على مستوى التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة بالمؤسسة قيد الدراسة.

✘ التعرف على مستوى إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

✘ التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

✘ الكشف عن أكثر ابعاد التسويق الداخلي تأثيرا في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة.

✘ توجيه انظار مسؤولي المؤسسة قيد الدراسة، الى أهمية التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المواهب البشرية.

✘ تدعيم الجوانب الايجابية والعمل على تصحيح الجوانب السلبية التي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية.

✘ تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسات عموما، والمؤسسة قيد الدراسة خصوصا، فيما يخص تبني التسويق الداخلي، لما له من أثر على إدارة المواهب البشرية، في ظل النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

7- حدود الدراسة:

• الحدود الموضوعية: يتركز موضوعنا على دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة المواهب البشرية.

• الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعملاء الأجراء وكالة البيض__CNAS

• الحدود البشرية: أجريت الدراسة على كل عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعملاء الأجراء وكالة البيض__CNAS

• الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين مارس وأفريل من السنة الجامعية 2024/2023.

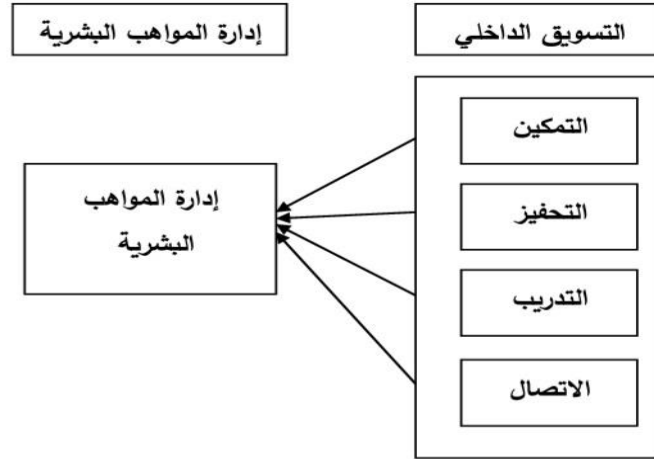
8- نموذج الدراسة :وفقا لإشكالية الدراسة وفرضياتها، تم اعتماد نموذج الدراسة، الذي يوضح متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها.

➤ المتغير المستقل :التسويق الداخلي و أبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال).

مقدمة عامة

➤ المتغير التابع: إدارة المواهب البشرية و ابعادها (تخطيط المواهب، استقطاب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تطوير المواهب).

الشكل (01): نموذج الدراسة



9-الدراسات السابقة: قمنا بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا والتمثلة في بعض أطروحات الدكتوراه، ورسائل الماجستير والمجلات وهذا لبلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة (بومعقل ابو بكر الصديق،2022) بعنوان أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.

توصل الباحث في هذه الدراسة الى معرفة أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، حيث قام باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، قام بإعداد استبانة تحتوي على(32) فقرة مقسمة على محورين التسويق الداخلي والذي يضم (20) فقرة، ورضا العاملين، والذي يحتوي على (12) فقرة، قام بتوزيع الاستبيان على (38) عينة واسترجعت (31) استبانة قابلة للتحليل الاحصائي، وتمخضت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات اهمها:

- ضرورة توفير فرص متكافئة في ترقية العمال.

مقدمة عامة

- على المؤسسة ان تشرك عمالها في عملية اتخاذ القرار لبلوغ اهدافها.
- دراسة (هاجر شاعر، 2016) بعنوان دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- هدفت الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، والتنسيق والتكامل الوظيفي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بأبعاده (البعد الخيري، البعد الاخلاقي، البعد القانوني، والبعد الاقتصادي) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة. وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (30) موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، توصلت الدراسة إلى أن بعد التنسيق والتكامل بن الوظائف للتسويق الداخلي له دور في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، بينما لا تساهم باقي أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.
- دراسة (يخلف بشري، بن مناح سعيدة، 2021) بعنوان دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل.
- تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أسلوب دراسة حالة، والاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددها (196)، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" المتضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل الإجابات والآراء المتوصل إليها وكذا اختبار الفرضيات. تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود تطبيق للتسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيو، كما توصلت إلى أن له دور هام في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المؤسسة اهتمام أكبر للموظفين من أجل المحافظة عليهم وتقديم خدمات المؤسسة على أكمل وجه.
 - دراسة (حامدي محمود، 2019) بعنوان أثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب - دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لاتحاد بسكرة -USB، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية المواهب، من خلال دراسة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في كل من: التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، ومدى مساهمتها

مقدمة عامة

في تنمية المواهب من خلال أبعاده والتمثلة في: التدريب، التقييم، التحفيز، وللتحقق من ذلك أجريت دراسة ميدانية على المديرية الرياضية لاتحاد بسكرة USB-، تم من خلالها توزيع الاستبيان على فريق اتحاد بسكرة الرياضي، ولقد تم الاعتماد على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه باستثناء التمكين والاتصال الداخلي، وجد بأن كل من فرق العمل، الدعم الإداري، لم تساهم في تنمية المواهب، وبشكل عام أن هناك تأثيراً واضحاً للتسويق الداخلي في تنمية المواهب في النادي الرياضي محل الدراسة. واوصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

- يجب على النادي الرياضي USB التركيز على تمكين اللاعبين، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار المناسب بما يتعلق بأدائهم، اعطائهم الفرص لتنمية مواهبهم.

- كذلك يجب الاهتمام باللاعبين الموهوبين وإعطائهم قيمة أكبر من أجل الإبداع وتطوير مواهبهم أكثر.

- دراسة (محمد العص، 2023) بعنوان أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق، مشروع أعد ضمن متطلبات درجة الاجازة في علوم الادارة، تخصص ادارة موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الاعمال، الجمهورية العربية السورية.

تمحورت الدراسة حول أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي، وأجريت الدراسة الميدانية على بعض العاملين في المنظمات الخدمية (قطاع التدريب والاستشارات)، في مدينة دمشق حيث بلغ عدد المنظمات، (6) بينما بلغ عدد العاملين الذين استجابوا (59) من أصل (70).

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المواهب بجميع أبعادها بالنسبة لمنظمات القطاع الخدمي، ومدى تأثيرها في الانتماء التنظيمي للعاملين فيها، وتم اعتماد استبيان لاستطلاع آراء العينة واستخلاص النتائج، وبلغ عدد أفراد عينة البحث (59) شخص.

وتم جمع وتحليل بيانات العينة ودرستها إحصائياً وفق برنامج SPSS. وأهم النتائج التي توصل لها

البحث:

1 - يوجد ممارسات لإدارة المواهب في المنظمات المبحوثة في قطاع التدريب والاستشارات، وأن أغلب أفراد العينة لديهم انتماء تنظيمي تجاه منظماتهم، كما أن هناك تجانس في إجابات أفراد العينة حول ممارسات إدارة المواهب والانتماء التنظيمي.

2 - إن كل بعد من الأبعاد التالية (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب الوظيفي للمواهب) لا يؤثر بشكل معنوي في الانتماء التنظيمي، وأن بعد تطوير المواهب يؤثر بشكل معنوي في الانتماء التنظيمي.

مقدمة عامة

- دراسة (سارة بن موهوب، 2022) بعنوان: مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب، و ما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية، إذ تم تصميم استبانة تكونت من ثلاث محاور رئيسية وزعت على (300) موظف في القطاع الصحي الخاص من أطباء (طبيب عام، طبيب خاص، طبيب أسنان) وممرضين، تم استرجاع منها (247) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، و للمعالجة الإحصائية للبيانات المجمعّة تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار (24) و برنامج minitab إصدار (18) لمعرفة معنوية الفروقات المسجلة في تقييم أبعاد إدارة المواهب من طرف فئات الموظفين من جهة، و المؤسسات الصحية الاستشفائية الخاصة من جهة أخرى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لصناعة المزايا التنافسية إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الفاعل في كسب المزايا التنافسية بما أنه يتدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرهما.

- دراسة (محمد محمود حامد الملا حسن، احمد حسين حسن الجرجري،2019) بعنوان مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية-دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في جامعة الموصل، *Journal of Economics and Administrative Sciences*، المجلد (25)، العدد(110).

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى اسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات و المعلومات للجانب الميداني، إذ تضمنت (42) فقرة لتغطية ابعاد البحث و تم توزيعها على (70) فردا ، و تناول البحث الحالي عدة محاور اختص الاول بمنهجية البحث، في حين عرض في المحور الثاني تأطيرا نظريا للبعدين التي تمت دراستهما في البحث و المتمثلان في (التسويق الداخلي، ادارة المواهب البشرية) ، في حين استهل المبحث الثالث في وصف عينة البحث ، اضافة الى فرضيات البحث ايضا، اما المبحث الرابع فقد اختص بالاستنتاجات المقترحة الخاصة بالبحث. تمخضت عن هذه الدراسة جملة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها:

☒ تبين وجود اختلاف في ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد متغير التسويق الداخلي على متغير إدارة المواهب البشرية

☒ تصميم الوظائف وتوصيفها للموظفين كافة بالشكل الذي يسمح بشغلها من قبل الافراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب والقيام به بالنسبة لكل موظف.

9-مجالات الاستفادة من الدراسات التالية:

مقدمة عامة

- ❖ أسهمت الدراسات السابقة في البناء النظري للدراسة الحالية، إذ قدمت الدراسات السابقة تصور عام عن ما تم تناوله عن متغيري الدراسة من الناحية النظرية.
- ❖ أوضحت الدراسات السابقة كيفية صياغة منهجية الدراسة.
- ❖ الاستفادة من أهم الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ❖ من خلال الدراسة السابقة تم معرفة أهم الأبعاد التي ركزت عليها الدراسات السابقة، وبالتالي تحديد التوجه الجديد الذي تركز عليه دراستنا.

10- منهج الدراسة:

في سبيل تحقيق أغراض الدراسة واستجابة لطبيعة الموضوع واشكاليته وكذا فرضياته اعتمدنا على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري منه خلال الفصلين الأول والثاني، في حين تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، من أجل إسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

11- هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، وللإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث، قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، حيث تناول الفصل الأول ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية التسويق الداخلي، والمبحث الثاني أساسيات التسويق الداخلي، أما المبحث الثالث فيتعلق باستراتيجيات، عناصر، معوقات و عوامل نجاح التسويق الداخلي، بينما الفصل الثاني خصص لدراسة إدارة المواهب البشرية، حيث تضمن هذا الأخير ثلاث مباحث ، تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية الموهبة، والمبحث الثاني تطرقنا فيه الى ماهية الموهوبين، في حين خصص المبحث الثالث لدراسة ماهية إدارة المواهب ، و العلاقة بين التسويق الداخلي و ادارة المواهب البشرية. أما الفصل الثالث فكان بعنوان "تحليل مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعملاء الأجراء_وكالة البيض_CNAS" وتم تخصيصه للدراسة التطبيقية، حيث قسم الى ثلاث مباحث الأول جاء للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، اما المبحث الثاني فخصص لمنهجية الدراسة و لتحديد المجتمع و عينة الدراسة و الاساليب الاحصائية المستخدمة فيها، وأدوات الدراسة، أما المبحث الثالث تم فيه اختبار الفرضيات وعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، واختتمت الدراسة بخاتمة تستعرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة الى التوصيات وآفاق الدراسة.

12- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

مقدمة عامة

- ✚ التسويق الداخلي: هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز، وتمكين والاتصال بالعاملين، خصوصا الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، لتحقيق رضا الزبائن.
- ✚ إدارة المواهب البشرية: هي عبارة عن مجموعة معقدة من العمليات المتصلة بالموارد البشرية التي توفر فائدة لأي منظمة.

الفصل الأول التسويق الداخلي

تمهيد:

يعتبر التسويق الداخلي أحد العوامل الحاسمة لنجاح المنظمات المعاصرة، بوصفه سلوكاً مرغوباً تسعى هذه الأخيرة إلى تعزيزه لدى موظفيها، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها، كما تساهم ممارسات التسويق الداخلي في تقليل معدل دوران العمل وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين فيها.

ومن هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد ماهية التسويق الداخلي وكذلك أساسيات التسويق الداخلي كما تطرقنا إلى استراتيجيات، عناصر، معوقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

المبحث الثالث: استراتيجيات، عناصر، معوقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي

الفرع الأول: نشأة التسويق الداخلي

تم تقديم مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة منذ أكثر من ثلاثون عاما كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة و تتصف بالتناسق و التماثل في نفس الوقت، حيث أن الاهتمام الأول كان من قبل Sasser et Arbeit في مقالة سنة 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين و أيضا Berry قام بتصوير العاملين كزبائن داخليين بالمؤسسة التي يعملون بها في كتاباته، لذا تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصار جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي، حيث أن كل وحدة تنظيمية للمؤسسة تسوق إمكانياته للوحدات الأخرى داخليا، وإن تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي يعود لزيادة شدة المنافسة وتنامي الحاجات الإنسانية.¹

الفرع الثاني: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي، حيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها:

عرف التسويق الداخلي على أنه: "مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين، مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين². كذلك ينظر اليه على انه " فلسفة إدارية مفادها تنمية راس المال البشري كعنصر أساسي لتفعيل نشاط المؤسسة، من خلال رؤية تسويقية فعالة، وعليه يمكن ان نستنتج ان التسويق الداخلي عبارة عن حركة من الأنشطة الداخلية التي يؤديها العاملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أغراض المؤسسة، وتنمية فكرة السوق الداخلية بين

¹ أحمد السايح، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمات الجزائرية-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016، ص04.

² مجحود ايمن، لشهب وسيم، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية-دراسة ميدانية بفندق ميموزا بالس - عنابة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، جامعة 8 ماي 1945، 2022، ص12.

الوظائف والعاملين، كشرط أساسي لتحقيق الوعود الداخلية (العاملين) والخارجية (الزبائن)، وذلك لتفعيل العملية التسويقية.¹

كما يعرف التسويق الداخلي بأنه "المهمة التي تعتمد على توظيف وتدريب وتحفيز العاملين بالمنظمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، مع التأكيد على أن كل شخص في المنظمة يعتنق مبادئ التسويق المناسبة".² إن مفهوم التسويق الداخلي جاء أصلاً من البحث في الخدمة، ويقترح هذا المفهوم أنه من أجل تقديم الخدمة للعملاء فمن الضروري أولاً للموظفين فهم قيمة وأهمية الخدمة نفسها، ففكرة هذا المفهوم تقف على الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الداخلي يسعى ويقوم على مبدأ اصلاح العلاقة بين العاملين والمؤسسة باعتبارهم عملاء داخليين والحصول على رضاهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجاتهم وتشجيعهم على العمل كفريق واحد. لأن رضا العملاء الداخليين في المؤسسة والذي يعبر عنه (بالتسويق الداخلي) مرتبط برضا العميل الخارجي (التسويق الخارجي) حيث أن التسويق الداخلي يعمل على توفير أجواء وبيئة عمل مستقرة يشعر معها العاملون بالإيجابية والرغبة في العمل والرضا.⁴

¹ ناجم مريم، علا زهرة، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ادرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة احمد دراية - ادرار، 2022، ص06.

² اباد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص13.

³ قحموش ايمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص64.

⁴ قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (الأكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017، ص09.

المطلب الثاني: خصائص ومكونات التسويق الداخلي

الفرع الأول: 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 فيما يلي:¹

☒ 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 لنشاط 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 الداخلي 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 الاستقرار الوظيفي والأمن للعاملين، بالإضافة إلى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم.

☒ يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة 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.

¹ نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والأهمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(33)، مارس 2018، ص89.

الفرع الثاني: مكونات التسويق الداخلي

لقد اختلف الباحثون في تحديدهم لمكونات التسويق الداخلي، ولعل ذلك راجع لفلسفة كل باحث وسياق بحثه، فقد قسم Pansal سنة 2001 التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة، ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية، منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت المالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكان الامتيازات، اما david.2005 فقد قدم المكونات التالية:¹

- **الموظفون:** إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين، من حيث توظيفهم، تدريبهم، التحفي، الاتصال، والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين، ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج الوظيفي داخل المنظمة.
- **المنظمة:** فالتسويق الداخلي يسمح للمؤسسة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات، وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
- **رضا الزبون الخارجي:** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا الزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.
- **الوحدات الوظيفية:** فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام والسماح باتصال أفضل.

¹ عافري مريم، بوزعوط شهيناز، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بعض المديرية التابعة لقطاع الوظيفة العامة لولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2019، ص 18.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

تتضح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين فيما يلي: ¹

1.1 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة ادارية، تفيد 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 فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى الاسواق الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور (إدارة التغيير، بناء الصورة العالمية، استراتيجية المنظمة).

2.1 أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها العاملين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها: ²

☒ تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، وذلك من خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها

☒ تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: الذي يعتبر العامل المستفيد الاول من برامج التسويق الداخلي التي 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.

¹ ناجم مريم، علا زهرة، مرجع سابق، ص 08.

² بومعقل ابو بكر الصديق، اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكايمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - 2022، ص 20.

☒ **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تغيير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري، وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة لعامل أو الموظف.

☒ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** يولد التسويق الداخلي شعور لدى العامل بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها، والتي تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والعالمين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل، مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف وهي:¹

1.الهدف على المستوى الكلي: هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

2.الهدف على المستوى الاستراتيجي: هم إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة، وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي والاتصال الداخلي، وإجراءات أخرى، والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي، إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

3.أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين، والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وان الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وان تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال.

¹ كعواش امينة، **واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية-دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلفوم العيد،** مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د)، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالمصوف - ميله، 2021، ص09.

المطلب الرابع: مبادئ ومرتكزات التسويق الداخلي

الفرع الأول: مبادئ التسويق الداخلي

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي كما يلي:¹

- ☒ الأفراد هم السوق الأول لخدمات الشركة.
- ☒ ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.
- ☒ يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في الشركة.
- ☒ ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.
- ☒ الحاجة إلى البيع الشخصي.

الفرع الثاني: مرتكزات التسويق الداخلي

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة، لأنها حيز الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما:²

- ☒ **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها، ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.
- ☒ **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم، وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

¹ يخلف بشرى، بن مناح سعيدة، دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجوة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2021، ص12.

² المرجع نفسه، ص12.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

ركز التسويق بصفة عامة على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يمثله العاملين في تحسين مستوى الجودة و مدى رضا العميل عن العرض التسويقي، قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، و هو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة و العاملين بها، حيث أن فكرة التسويق الداخلي تقوم على انه هناك نوعين من الزبائن، زبائن داخليين وهم العمال داخل المؤسسة و زبائن خارجيين هم العملاء، لذا يؤكد كوتلر انه يجب أن تكون أولوية التسويق الداخلي قبل التسويق الخارجي و تقديم خدمات متميزة للزبائن الخارجيين، هو نتيجة أداء العامل الذي يكون راض عما يقدمه من الخدمات.

المطلب الأول: مهام ومستويات التسويق الداخلي

الفرع الأول: مهام التسويق الداخلي

يبنى التسويق الداخلي على عدة مهام ووظائف، ومن خلال تطبيق المهام تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمؤسسة والمحيط، فيمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي ثلاث عناصر تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ **الإعلام (المهمة الإعلامية):** يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي، ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية.
- ✓ **تطوير وتنمية الكفاءات:** تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، وهذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي، من خلال دراسة حاجات ورغبات الموظفين لديها والعمل على إشباعها، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وهذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.
- ✓ **التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين.

¹ هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص23.

الفرع الثاني: مستويات التسويق

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة استراتيجية لتوافق توقعات الزبون، ويمكن تحقيق التسويق الداخلي في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي الهدف هو خلق محيط داخلي يهتم بالزبون ويشجع تبادل أفكار الموظفين، وقد قدم Bannon مجموعة أدوات يمكن أن تستخدم في التسويق الداخلي، وقسمها إلى:¹

✓ **الأدوات الاستراتيجية:** وتشمل: تبني نمط إداري مدعم لفلسفة التسويق الداخلي، ثقافة منفتحة، الصدق والنزاهة، التي تشجع على حسن الخدمات الداخلية والخارجية، وضع معايير الخدمة الداخلية وإجراءات مراقبة الأداء، خطط تدريبية للوصول إلى جودة الخدمات.

✓ **الأدوات التكتيكية:** وتشمل: التدريب، التشجيع غير الرسمي، التفاعل والاتصال، فلا يستخدم فقط خطابات العمل، البريد الإلكتروني وصفحات الويب، وأيضاً اعتماد اتصال رسمي مدعم لأنشطة التسويق الداخلي، بحوث التسويق الداخلية في تحديد القضايا المتعلقة بتغيرات المحيط، والتغذية الراجعة حول الموارد الداخلية، وجود فريق يعزز الاتصالات، يملك النية الحسنة، تدفق المعلومات والأفكار، تنصيب هيئة توظيف، وذلك يشجع على فهم أجزاء المؤسسة وتطوير مهارات الأفراد وتطوير الفرق وتشجيعهم على الإبداع.

المطلب الثاني: إجراءات وخطوات التسويق الداخلي

الفرع الأول: إجراءات التسويق الداخلي

يشمل التسويق الداخلي مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:²

أولاً: التدريب والتحفيز:

1. **التدريب:** يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم، من خلال المقاييس المطلوبة، فالتدريب المهني في مفهومه العام عملية تعلم وتعليم، تساعد الفرد على إتقان مهنته، والتوافق مع ظروف عمله، ويقصد بالتوافق

¹ هاجر شاعر، مرجع سابق، ص 27.

² دودو اية، أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة الونزة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2022، ص 12.

اكتساب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية جديدة أو التخلي عن عادات واتجاهات قديمة غير مشجعة، والقدرة على المسايمة مع الزملاء والرؤساء، بالقدر الذي يمنع الخلافات فيما بينهم، وعرف التدريب بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين.

2. التحفيز: تمثل الحوافز مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وهي وسيلة تعتمد على المنظمة للتأثير على سلوك العمال، من أجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، كما أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، ويعبر التحفيز عن العملية التي توظف وتنظم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي أو ذات طابع معنوي.

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن على مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وذلك باعتبار الحوافز من أهم العوامل المساهمة في خلق الرضا الوظيفي الذي هو جوهر التسويق الداخلي.

ثانياً: ثقافة الخدمة: هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً في التسويق الداخلي للمنظمة.

ثالثاً: الاتصالات الداخلية: لقد أشار Berry بيري إلى أنه من أجل أن تستطيع المؤسسة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين، فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلية، تعمل على توضيح رؤيا الإدارة للعاملين، كما أن دور الاتصال يبدو جلياً في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين، حيث ان هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى، وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون، وقد لخص كل من سنسك وفاكيك دور الاتصال الداخلي من خلال التسويق الداخلي بأنه يجب على المؤسسة العمل على التخطيط والتنفيذ لبرامج الاتصال الفعالة، والعمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المؤسسة وحمايتها والحفاظ عليها من جميع المخاطر التي قد تواجهها.

رابعاً: أداء العاملين: نقصد به مستوى تحقيق الأعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة فهو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله.¹

الفرع الثاني: خطوات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في تطبيق الخطط التسويقية، وعليه سنعرض العناصر الأساسية التي يشتمل عليها، خاصة برنامج التسويق الداخلي ومن هذه الخطة تتألف من المراحل التالية:²

أولاً: تحديد السوق: يمكن اعتبار كل مؤسسة سوقاً يتكون من مجموعة متنوعة من العاملين الذين يشتركون في عمليات التبادل مع بعضهم البعض.

ثانياً: بحوث التسويق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات عن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي تحمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسئولياتهم.

ثالثاً: تجزئة التسويق: لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق، حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليه رسائلها في العمل.

رابعاً: التطبيق التسويقي: هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، كما أن الاتصال الداخلي الجيد فرق العمل وتفويض الموظفين من بين أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما أن برامج تدريب الموظفين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

¹ عبد الحميد فضيلة، بلعيد نعيمة، فعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي أحمد ابن يحيى الوئشيري - تيسيمسيت، 2018، ص 26.

² جلول اصلاح، نصري أحمد، التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 326 - خنشلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2018، ص 13.

خامسا: الاتصال التسويقي: تتضمن هذه الخطوة القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة عن أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

سادسا: التوجه التسويقي: إن الهدف الكلي يجب أن تكون البيئة أن أهداف أدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع الموظفين، أن تحديد أهداف وأدوار بوضوح يمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق عالقة طيبة مع عملائهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي:¹

التدريب: هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الافراد على أداء العمل كما عرفه عقيلي بأنه مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم. والهدف الرئيسي من التدريب في المؤسسات هو تعزيز التزام العاملين.

تمكين العاملين: يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة وأضاف آخرون أن تمكن العاملين يعين المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

فرق العمل: هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، في حين أشار آخرون أن فريق العمل يقصد به فردين أو أكثر يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.

الدعم الإداري: يحتاج العاملون بالمؤسسات الخدمية ليكونوا مؤثرين في مؤسستهم إلى أنظمة دعم إداري تلبى حاجاتهم حيث يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الفرد على أداء المهمة المفوضة إليه.

¹ بدر الدين قدور، وآخرون، التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه - وحدة الوادي - تقرير تريض مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشهيد حمه لخضر بلوادي، 2018، ص07.

المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

يوجد ثلاثة نماذج أساسية للتسويق الداخلي، وهي كالتالي¹:

- ✓ نموذج بيرري: والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
 - ✓ نموذج كرونروس: والذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - ✓ نموذج رفيق وأحمد: والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- وفيما يلي سنستعرض تفاصيل أكثر لهذه النماذج:

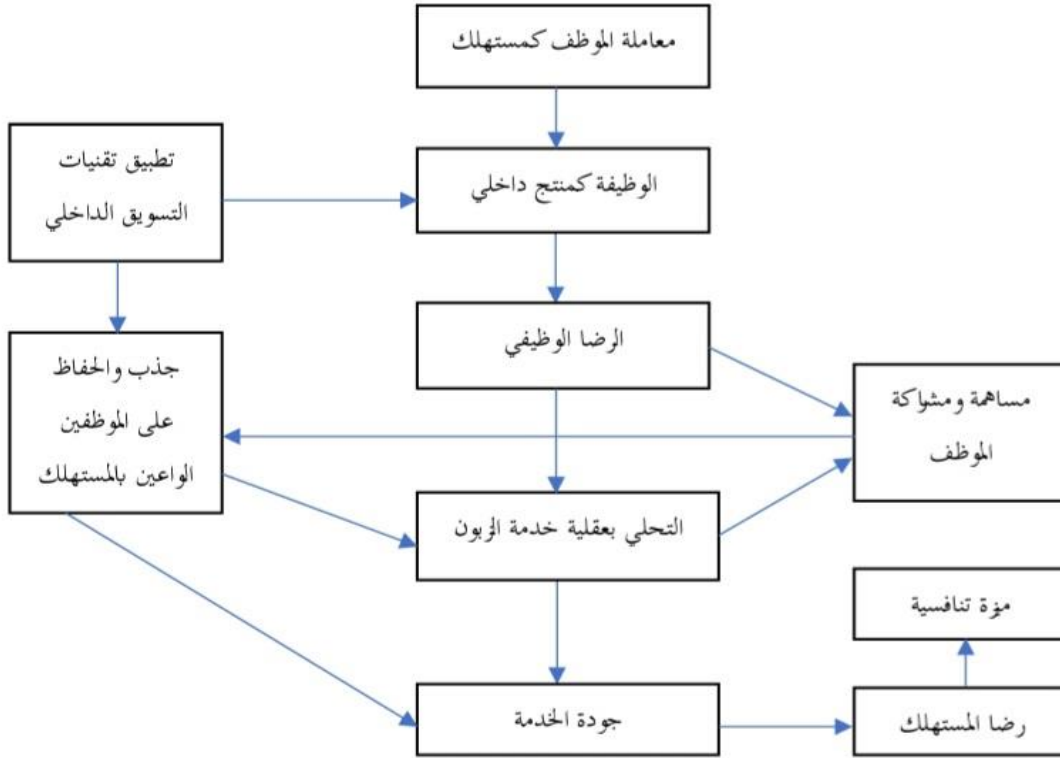
1/ نموذج بيرري للتسويق الداخلي:

تتمثل الخصائص المميزة لهذا النموذج في:

- ⊗ التأكيد الجوهري على معاملة العاملين كعملاء، سيؤدي إلى تغيير سلوكيات العاملين، مما ينعكس على اهتمامهم بجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسينها واكتساب المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق
- ⊗ يستلزم التسويق الداخلي معاملة العاملين كعملاء باعتبار الوظائف كأى منتج من منتجات المنظمة وبذلك يتم أخذ احتياجات ورغبات العاملين بالاعتبار كما سيتم بذل بعض الجهود من اجل جعل المنتج (الوظيفة) مرضيا للعملاء (العاملين).
- ⊗ اتباع منهج جديد يشمل بشكل خاص على تطبيق أساليب التسويق داخل الشركة من اجل جذب موظفين.

¹ بومعقل ابو بكر الصديق، مرجع سابق، ص 23.

الشكل رقم 02: نموذج بييري للتسويق الداخلي



المصدر: بومعل أبو بكر الصديق، اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير اكايمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - 2022، ص 24.

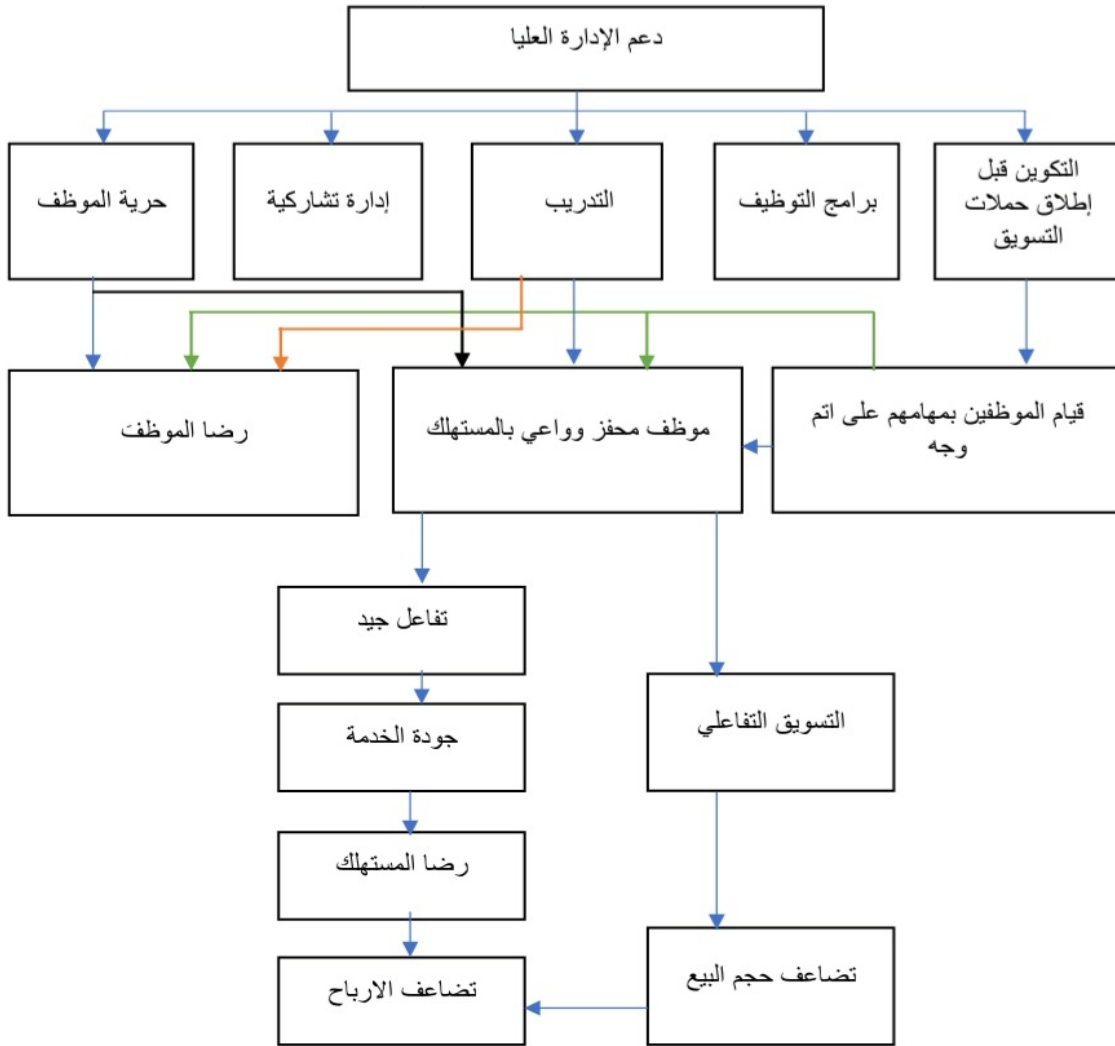
2- نموذج جرونرس للتسويق الداخلي:

يقوم هذا النموذج على مبدأ توجه العاملين إلى العملاء والاهتمام بهم، مما يحقق خدمة أفضل ومبيعات أعلى، وبالتالي ربح أكبر، وتتمثل خصائص هذا النموذج في:

- ☒ تكثيف ممارسات التدريب وأسلوب الإدارة التعاوني للحصول على عاملين مهتمين بالعملاء، بحيث تعطي الممارسات حرية أكثر للعاملين في تقديم الخدمة.
- ☒ اعلام العاملين بأي تغييرات تتم في استراتيجيات وحملات التسويق قبل مباشرة التعامل مع العملاء بحيث يكون الهدف من ذلك إدراك الموظفين وفهمهم لدورهم في إعداد الخدمة وتسويقها.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم 03: نموذج كرونروس للتسويق الداخلي

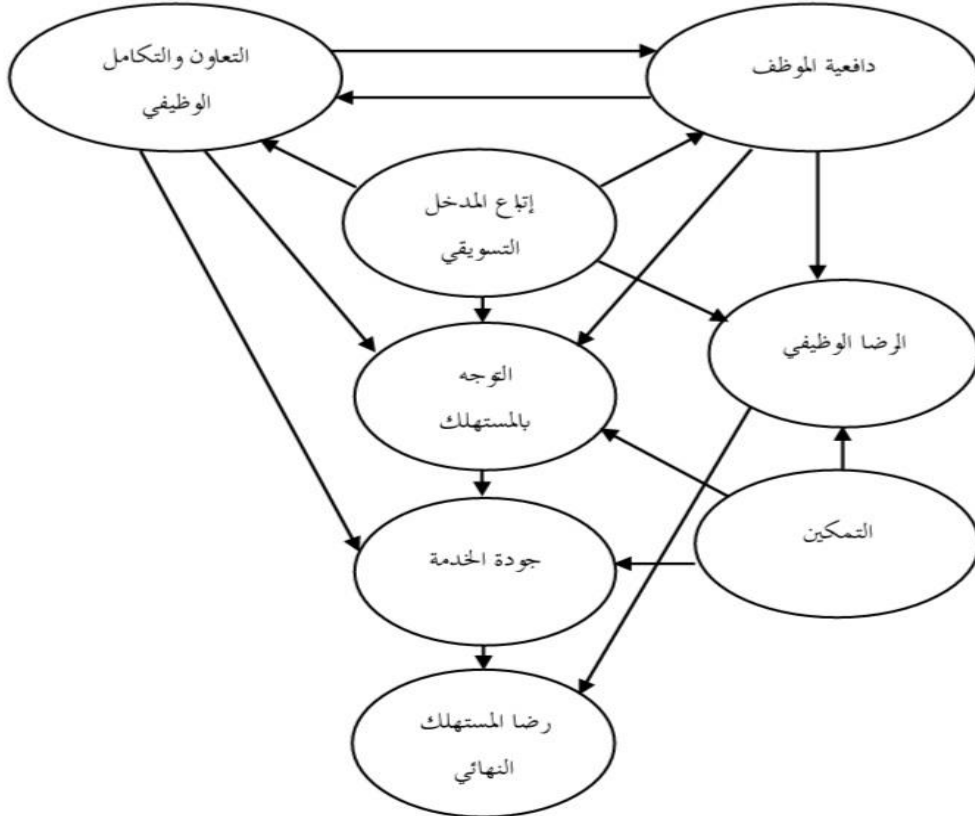


المصدر: بومعقل ابو بكر الصديق، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وجدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماجستير أكاديمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - 2022، ص 25.

3- نموذج رفيق وأحمد:

قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، وذلك بالاعتماد على النموذجين السابقين، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي هذا النموذج.

الشكل رقم 04: نموذج رفيق و احمد



المصدر: بومعقل ابو بكر الصديق، أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة - 2022، ص26.

المبحث الثالث: استراتيجيات، عناصر، معوقات وعوامل نجاح التسويق الداخلي

التسويق الداخلي يعتبر متطلبا أساسيا لنجاح المؤسسة ، فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المؤسسات المالية، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات ، وخلق علاقات طيبة مع الزبائن، ونظرا لوجود علاقة تربط المؤسسات بعملائها وزبائنهم، وجب تطبيق مجموعة من الاجراءات التي تهتم بالموارد البشرية والرفع من أدائها ومهاراتها لدورها الكبير في التأثير على قرارات الزبائن ، والتي يعتبر التسويق الداخلي أهمها.

المطلب الأول: استراتيجيات وأساليب التسويق الداخلي

الفرع الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على النظر إلى العاملين باعتبارهم عملاء، وأن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة، كما يجب أن تركز المؤسسة على تطوير العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بثلاثة مراحل، وعليه يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي:¹

1. التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: وقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضا.

2. مرحلة إرضاء العاملين: وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم والسبب الرئيسي وراء ذلك هو في ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

3. مرحلة التوجه بالعميل: وهي تعتبر المرحلة الرئيسية الثالثة في تطوير مفهوم التسويق الداخلي، الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والعملاء، وهي التي جاءت استجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم.

كما يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وأخيرا تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة

¹ جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح التأهيلي الجامعي في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017، ص21.

التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى، بهدف تأدية خدمة كفئة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء.

الفرع الثاني: أساليب التسويق الداخلي

ميز Gronroos أساليب التسويق الداخلي بين مستوياته الاستراتيجية ومستوياته التكتيكية كالآتي:¹

أولاً: التسويق الداخلي الاستراتيجي: والذي يعتمد على الأبعاد الآتية:

- ☒ تبني دعم من المستويات الإدارية العليا، من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين وتدريبهم على أن زملائهم في العمل هم أيضا عملاء، لابد من دراسة مختلف احتياجاتهم والاجتهاد في تلبيةها.
- ☒ اختيار الموظفين المناسبين للوظائف التي سيؤديها، بمعنى استخدام المهارات والكفاءات في جذب واستقطاب عملاء جدد، وتطوير وترقية العلاقة مع العملاء الدائمين.
- ☒ مشاركة كل العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط، خاصة عند وضع الاستراتيجية وأيضاً عند وضع إجراءات التخطيط للتركيز على العميل.

ثانياً: التسويق الداخلي التكتيكي: تتضمن الاعتبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي ما يلي:

- ☒ التدريب: وهو تنمية المؤسسة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات الواجب تطبيقها في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام العمال بمهامهم على أحسن وجه وفي أقل وقت.
- ☒ التشجيع على الاتصالات غير الرسمية: إجراء اتصالات غير رسمية بين الموظفين.
- ☒ الاتصالات الرسمية الداخلية: وتتمثل في النشرات ومقتطفات الأخبار والاجتماعات، حيث تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف بانتمائه لإدارته وقسمه.
- ☒ بحوث السوق الداخلي: تعتبر غاية في الأهمية، فهي شرط لتحقيق رضا العميل الداخلي، التي تكشف عن المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

¹ بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء - دراسة حالة مجمع صيدال-مديرية التسويق والاعلام الطبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2011، ص39.

المطلب الثاني: عناصر مزيج التسويق الداخلي

باعتبار العاملين زبائن داخليين يتم وضع مزيج تسويقي داخلي يتكون من المنتج وهي الوظيفة التي يشغلها العاملين في المؤسسة، والترويج والتوزيع والتسعير، وفيما يلي اهم عناصر مزيج التسويق الداخلي:¹
أولاً: 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 لتطوير معرفة العاملين، والمؤسسات تتبع الوظيفة لعملائها قبل أن تتبع منتجاتها للعملاء.

ثانياً: السعر: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إصلاح تطبيق استراتيجية 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.

ثالثاً: الترويج: يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على الزبائن الداخليين، من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع العاملين، وتغيير اتجاههم وسلوكهم على النحو المطلوب وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة، مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها الى جانب الكتيبات ومجلات الحائط وغيرها، بالإضافة الى ذلك استخدام وسائل الاتصال الشخصي، من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيههم.

رابعاً: التوزيع: إن قنوات التوزيع في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين، ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات اجتماعات، تدريب، وندوات... الخ ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة وقدرتها على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة، و من ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.²

¹ قسمية نور الهدى، مرجع سابق، ص16.

² دخالنة فايزة، بن الطيب مريم، أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية - دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قالمة، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945، 2013، ص22.

المطلب الثالث: محددات ومعوقات التسويق الداخلي

الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي

تتمثل محددات التسويق الداخلي فيما يلي:¹

1. علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء: بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

2. رقابة الجودة: وهو يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.

3. البيع الشخصي: ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

4. أخلاقيات الموظفين - الزبائن الداخليين: فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتسهم في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة أخرى، حيث تأخذ أشكالا للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي.

الفرع الثاني: عوائق التسويق الداخلي

ذكر Bannon أن هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة والمواقف والموارد المتعددة، ويصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد، وعوائق تكتيكية، وعليه يمكن عرض أهم عوائق التسويق الداخلي لدى الباحثين:²

- يرى Gounaris أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني أسباب فشل تبني المفهوم في المؤسسات.

¹ جنادي كريم، مرجع سابق، ص 23.

² هاجر شاعر، مرجع سابق، ص 25.

- ويرى Tmavievic&Logaj أنه من بين المشاكل التي كانت عائقا في نجاح تطبيق التسويق الداخلي، عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيم قد تكون عائقا لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة.
- كما يعتقد Gsounari أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم، هو افتقاد المؤسسات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التسويق الداخلي ونتائجه

الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي

- يتم نجاح التسويق الداخلي بالتعاون ما بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:¹
- أولاً: فهم حاجات العملاء:** على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، لتمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسة قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
- ثانياً: المتابعة والتقييم:** من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.
- ثالثاً: فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:** فرق العمل بجماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المسؤولين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي.

¹ بلهاوي فتيحة، بلحاج احلام، التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020، ص 27.

رابعاً: الحوافز: تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعمال من أجل تحسين أدائهم، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية:

1. الحوافز المادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الموفرات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيه.

2. الحوافز المعنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير والاحترام، إن الغرض الأساسي من المكافآت أو الحوافز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام.

الفرع الثاني: نتائج تطبيق التسويق الداخلي

ومن أهم نتائج تطبيق التسويق الداخلي ما يلي:¹

أولاً: بناء علاقات داخلية فعالة وثقة متبادلة، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من خلال مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي يتطلب من المنظمات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

✓ مساعدة العاملين على فهم وتقبل أهمية التفاعل مع العملاء، وكذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

✓ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها وحمالتها الإعلانية.

✓ تحفيز العاملين باستمرار وإعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمنظمة.

✓ استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والمحافظة عليهم.

✓ بناء هوية وثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة العملاء وجودة الخدمة.

ثانياً: تعزيز المرونة داخل العمل والتقليل من رقابة الإدارة على العاملين، طالما أن هناك ثقافة وتوجيه لدى الأفراد لخدمة العملاء.

ثالثاً: استراتيجية التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات، لأن السلوك الإيجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين وبأداء المنظمة، وهذا يحقق رضا العميل في النهاية، وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

¹ بركان سهام، استراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في بلدية استيدية (استراتيجية التسويق الداخلي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2019، ص 14.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول ان الدور الذي يركز عليه التسويق الداخلي هو تحقيق أهداف المؤسسة وتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تنمية مهارات وقدرات العاملين وزيادة إدراكهم للدور الذي يلعبه في تحقيق هذه الأهداف، التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لأداء العاملين في المؤسسات وتنمية قدراتهم لكي يكونوا إذا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وتنمية علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه إلا وهو إرضاء الزبائن وتحقيق أعلى مستوى من الجودة.

الفصل الثاني

إدارة المواهب البشرية

تمهيد:

ساهم التطور الذي شهدته الإدارة والأعمال في السنوات الأخيرة في ظهور مفاهيم ومصطلحات وأفكار إدارية وتنظيمية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، وتعد إدارة المواهب واحدة من أهم هذه المفاهيم، حيث أصبح الاهتمام بالمواهب في إدارة الأعمال ضروريا لتحقيق أداء عال، مع التركيز على المواهب كمصدر للتنافس ولمواجهة التحديات والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الامام، فالشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعتها لتكون مكانا متميزا وجذابا للعمل.

ومن هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد مفهوم الموهبة وخصائص الموهوبين وعوامل الاهتمام بالموهوبين وأساليب الكشف عن الموهوبين، كما سنتطرق إلى مفهوم إدارة المواهب وأسباب ظهورها وخصائصها وأهميتها وأهداف ومبادئ إدارة المواهب وكذلك مستويات واستراتيجيات وتحديات إدارة المواهب.

المبحث الأول: ماهية الموهبة

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين

المبحث الثالث: ماهية إدارة المواهب.

المبحث الأول: ماهية الموهبة

تعتبر الموهبة قضية العصر، لأن العصر الذي نعيشه عصر علم وابداع وتطور مستمر، يعتمد على تخطي الحواجز وتغيير المألوف، ولا يمكن ان تتطور الامم إلا بتقدم فكرها ونتائجها العلمي والتقني، ومما لا شك ان الافراد الموهوبين ثروة لراس المال الفكري للمنظمات، لذا وجب على المنظمات رعاية الموهوبين وتوفير جميع متطلباتهم وتهيئة البيئة المناسبة للإبداع من برامج التدريب وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم الموهبة

قد تباينت الآراء حول مفهوم الموهبة فهي كما ورد في معاجم اللغة العربية بأنها أخذت من الفعل (وهب) أي بمعنى أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن إعطاء شيء من دون مقابل.¹

تواجه كلمة «موهبة» كثير من الجدل، حيث ذكر (Collings, and Scullion) (2009) بأن الباحثين لم يكونوا واضحين أو دقيقين بخصوص كلمة موهبة، بينما ذكرت (Tansley, 2011) أنه من الصعوبة بالإمكان تحديد مفهوم أو تعريف الموهبة، لأن كلمة «موهبة» تعني أشياء كثيرة في ظل سياقات أو منظمات أو شركات مختلفة.²

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة.³

كما تشير تعريفات أخرى الى انها "الافراد ذوي الامكانيات العالية والنادرة التي تسعى المنظمة الى تطوير مهاراتهم وقابلياتهم والاحتفاظ بهم من اجل تحقيق أهدافهم".⁴

ويحدد ما كينزي الموهبة بأنها " مجموع قدرات الشخص أو هداياه الجوهرية ومهاراته والمعرفة والخبرة والحكم والموقف والشخصية التي تدفع قدرته على التعلم والنمو".⁵

¹ حسام علي محيبس، عباس عويد عبد الحسين، دور ادارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية-دراسة استطلاعية في جامعة سوهر، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (4)، 2020، ص84.

² صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (16)، العدد 2 (B)، ديسمبر 2019، ص152.

³ صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015، ص288.

⁴ افتخار عبد الحسين الكاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبين ممارسات ادارة الموهبة "بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013، ص75.

⁵ محمد العص، أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق، مشروع اعد ضمن متطلبات درجة الاجازة في علوم الإدارة، تخصص إدارة موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الاعمال الجمهورية العربية السورية، 2023، ص16.

ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة.¹

ويضيف آخرون إلى أن: الموهبة هي تلك القدرات الجوهرية التي يمتلكها الأفراد ، وتسمح لهم بتحقيق أداء ملحوظ في بعض مجالات العمل يفوق ما يحققه الآخرون.²

من المفاهيم السابقة نستخلص أن (الموهبة) هي تميز الفرد في انجاز مهامه واجراءات عمله، بأسلوب مختلف يتسم بالابتكار والابداع الذي يصب في النهاية في مصلحة المنظمة.³

المطلب الثاني: خصائص الموهبة

هناك خصائص تتسم بها الموهبة نذكر منها:⁴

☒ **الحساسية للمشكلات:** وهي القدرة على التعرف على مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، مما يحفز الفرد الى إيجاد الحلول المناسبة.

☒ **التخيل:** وهي القدرة على إيجاد علاقات جديدة بين عناصر أو مواقف مألوفة، بحيث تكون صور أو تراكيب لم تكن موجودة من قبل.

☒ **القدرة على التجريد:** وتتمثل في تجريد المعاني والمعلومات وتنظيمها وكذا تنظيم الأفراد والأشياء.

¹ علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس، ص14.

² سارة بن موهوب، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-2022، ص11.

³ عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات-دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، قناة السويس، 2016، ص79.

⁴ حامدي محمود، اثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب- دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لاتحاد بسكرة- USB - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2019، ص05.

المطلب الثالث: تصنيفات الموهبة

يمكن تصنيف الموهبة كالتالي:¹

أ- موهبة القيادة **Leadership Talent**: تقع هذه الفئة في قمة هرم المواهب، وهم القادة الموهوبون الذين يقومون بوضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة.

أ- الموهبة الأساسية **Key Talent**: وفيها:

☒ الافراد في ضمن هذا النوع يكونوا في منافسة قوية، ويمكن اعتبار هذا النوع من الموهبة مهمة جدا للمنظمة، نظرا لما تتمتع بها من قدرات وما يمتلكه الافراد من رؤية وتصور للمستقبل.

☒ الافراد في هذا النوع من التصنيف يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية من المستوى الأول في مدة زمنية لا تتجاوز 3 سنوات.

ب- الموهبة الجوهرية **Core Talent**: و فيها:

☒ الأشخاص الذين ينجزون الاعمال الأساسية.

☒ ينفذون ما هو مهم في المدى القصير (6-12 شهر) من دون التركيز على المستقبل.

☒ يشكلون القوة العظمى ضمن العمل، وهم موظفو الإنتاج المسؤولين عن التسليم.

ت- الموهبة الداعمة **Support Talent**: وفيها:

☒ الأنشطة تنفذ من خلال دعم الموهبة الداعمة للأعمال غير الأساسية.

☒ كثيرا ما تكون هذه الأنشطة على سبيل المثال الأنشطة الإدارية التي قد تصلح للأتمتة.

☒ مهارات الافراد العاملين داخل هذه المجموعة من المواهب متوافرة بسهولة، ويمكن تغييرها في غضون أسابيع.

☒ كما يصنف ستيرنبرج الموهبة والموهوبين في أربع فئات وهي²:

☒ أولا: الموهوب تحليليا: هو من تتجلى موهبته في قدرته على التحليل والنقد والمقارنة والتفسير والتقييم وإصدار الأحكام، والموهوب من هذه الفئة عادة ما يكون أدائه في الواجبات المدرسية متميزاً، وكذلك في اختبارات الذكاء التقليدية.

☒ ثانيا: الموهوب إبداعيا: هو من تتجلى موهبته في الاكتشاف والابتكار والتخيل وتوليد الأفكار، ووضع الفرضيات، والموهوب من هذه الفئة لا تكشف عنه اختبارات الذكاء، ويحتاج إلى مهمات أو اختبارات

¹ محمود حسن جمعة، الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية-دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (26)، 2015، ص135.

² صبيان ايمان، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2018/2019، ص 79.

تتطلب توليد أفكار جديدة وأصيلة، مثل كتابة القصص القصيرة والرسومات، وحل مشكلات رياضية غير مألوفة.

☒ **ثالثا: الموهوب عمليا:** هو من تظهر موهبته في المهمات العملية التي تتطلب تطبيق وتوظيف المعلومات التي تم تعلمها في الحياة العملية، وكذلك استخدام وتنفيذ المعرفة الضمنية التي لا تدرس بصورة مباشرة في المدرسة والموهوب من هذه الفئة يعرف ما الذي يحتاجه للنجاح في بيئته، ويكشف عن ذكائه في أوضاع ومواقف ذات محتوى محدد.

☒ **رابعا: الموهوب المتوازن:** هو من يتمتع بمستويات جيدة من القدرات التحليلية والإبداعية والعملية، ويعرف متى يستخدم أيها منها.

☒ ويشير هاورد جارنر لسبعة أنواع للذكاء والموهبة مستقلة عن بعضها وهي على النحو التالي¹:

☒ **أولا: الذكاء المنطقي الرياضي:** هو القدرة على التفكير المنطقي (الاستدلالي والاستقرائي والاستنباطي)، واستخدام الأرقام بكفاءة، وتتضمن العمليات المستخدمة فيه، في: التصنيف، اختبار الفروض، المعالجات الحسابية، وحل المشكلات المجردة.

☒ من مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء المنطقي، أنهم أشخاص يحبون عمل الأشياء بأسلوب منظم ومضبوط، ويصنعون تسلسلا محددًا لتنفيذ المهام، كما أنهم مهووسون بحل العمليات الحسابية المعقدة ويفضلون حل المشكلات بعد دراستها وتحليلها وإيجاد حلول منطقية لها، فهم ليسوا متسرعون ولا يتخذون قرارات ارتجالية.

☒ **ثانيا: الذكاء اللغوي:** هو القدرة على استخدام الكلمات شفويا أو كتابيا بكفاءة ويتضمن القدرة على معالجة الأبنية اللغوية والمعاني والصوتيات والاستخدام العملي للغة.

☒ **ثالثا: الذكاء المكاني:** هو القدرة على إدراك العالم البصري المكاني بدقة، والتمثيل الجغرافي للأفكار ذات الطبيعة البصرية، وتحديد الوجهة الذاتية والحسابية للألوان والخطوط والأشكال والعلاقات بينها؛ يتميز الأشخاص البصريون بقوة الذاكرة البصرية، وتجدهم أشخاصا يجيدون الرسم أو النحت، ويتعلمون فنونه بسرعة إذا ما توفرت الظروف المناسبة.

☒ **رابعا: الذكاء الجسمي الحركي:** هو القدرة على التحكم بحركات الجسم واستخدامها في التعبير عن الأفكار والمشاعر، وسهولة استخدام اليدين في تشكيل الأشياء؛ يتميز الأفراد ذوي الذكاء الحركي المرتفع بالقدرة على ممارسة الأعمال والحرف اليدوية كالخياطة والنجارة وغيرها، كما أنهم يجيدون فن التمثيل والكوميديا إذا ما توجهوا لممارسة هذه الأعمال.

☒ **خامسا: الذكاء الموسيقي:** هو القدرة على إدراك الآلات الموسيقية وكتابة النوتة الموسيقية والتعبير الموسيقي أو العزف، ويتضمن الحس الرفيع للإيقاعات والنغمات الموسيقية.

¹ - المرجع نفسه، ص ص76-77.

☒ **سادسا: الذكاء الشخصي أو الاجتماعي:** هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين، ودوافعهم والاستجابة المناسبة لها، ويتضمن الحساسية لتعبيرات الوجه والإيماءات والأصوات والتمييز بينها.

☒ **من أهم مواصفات الأفراد الذين يتميزون بقوة الذكاء الاجتماعي** أنهم قادرون على بناء علاقات اجتماعية ناجحة في أغلب الأحيان، فهم قادرون على التواصل بنجاح مع قواعد مختلفة من العادات والثقافات، كما أنهم قادرون على جعل من يتعامل معهم يشعر بالراحة والألفة ويشعر أنهم يفهمونه جيدا.

☒ **سابعا: الذكاء الداخلي الذاتي:** هو القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وجوانب القوة والضعف الذاتية، والوعي بالحالة المزاجية والقدرة على ضبط الذات؛ يتميز هؤلاء الأفراد بأنهم يحبون العزلة وإنجاز أعمالهم بمفردهم بعيدا عن الناس والضوضاء، كما أنهم يعتمدون على حدسهم في اتخاذ القرارات، يتعلم هؤلاء الأشخاص من خلال وضع أهداف شخصية والتفكير في كيفية الوصول إليها.

المبحث الثاني: ماهية الموهوبين

يعد الأفراد الموهوبين من الموارد النادرة في سوق العمل، مما يدفع المؤسسات إلى اقتناص مختلف الفرص للظفر بها والحصول عليها والمحافظة عليها بشتى الطرق، كونها موردا استراتيجيا متميزا.

المطلب الأول: خصائص الموهوبين

لقد توصلت الدراسات المتعلقة بخصائص الموهوبين والمتفوقين إلى قائمة من الخصائص التي تم اعتمادها في عمليات الاختيار، والتي تثبت جدواها وصدقها، من خلال التطبيق والتجريب، وتتمثل هذه الخصائص كما هو مبين بالجدول التالي:¹

الجدول رقم (01) : السمات السلوكية للموهوبين والسلوكيات الدالة عليها

م	السمات السلوكية	السلوكيات الدالة عليها
1	الدافعية	يعمل بحماس وقد يحتاج في البداية الى قليل من الحث الخارجي كي يواصل عمله وينجزه.
2	الاستقلالية	يستطيع بأقل توجيه استخدام مصادر المعلومات المتوفرة وتنظيم وقته ونشاطاته ومعالجة المشكلات التي تواجهه معتمداً على نفسه
3	الأصالة	يبتعد عن تكرار ما هو معروف، ويعطي أفكاراً وحلولاً جديدة وغير مألوفاً
4	المرونة	يستطيع تغيير أسلوبه في التفكير في ضوء المعطيات، ولا يتبنى أنماطاً فكرية تقليدية
5	المثابرة	يعمل على إنجاز المهمات والواجبات بعزيمة وتصميم.
6	الطلاقة	يعطي عدداً كبيراً من الحلول أو الأسئلة التي تطرح عليه.
7	حب الاستطلاع	يتساءل حول أي شيء غير مفهوم له، ميل لاستكشاف المجهول
8	الملاحظة	يبحث عن التفاصيل والعلاقات وينتبه بوعي لما يدور حوله
9	التفكير التأملي	يستطيع الانتقال من عالم المحسوس والواقع، إلى عالم التجريد والخيال لمعالجة الأفكار المجردة.
10	المبادرة	لا يتردد في اتخاذ موقف محدد، سريع البديهة، لديه اهتمامات فردية.
11	النقد	يمارس النقد البناء، ولا يقبل الأفكار أو البيانات أو التعليمات دون فحصها وتقييمها
12	المجازفة	لا يهتم بصعوبة المهمات التي يمكن أن يواجهها لإثبات فكرة أو لحل معضلة حتى لو كانت نتائجها غير مؤكدة.

¹ عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص31.

13	الاتصال	يستطيع التعبير عن نفسه، ويحسن الاستماع والتواصل مع الآخرين
14	القيادة	يظهر نضوجاً واتزاناً انفعالياً، يحترمه زملائه، ويستطيع قيادة الآخرين عندما يتطلب الأمر ذلك
15	التعلم	يتعلم بسرعة وسهولة وتمكن ولديه ذاكرة قوية
16	الحس بالمسؤولية	يزن الأمور ويتحمل مسؤولية أعماله وقراراته.
17	الثقة بالنفس	واثق من نفسه أمام أقرانه وأمام الكبار ولا يتردد في عرض أفكاره وأعماله.
18	التكيف	يتكيف بسرعة مع الأماكن والمواقف والآراء الجديدة.
19	تحمل الغموض	لا يزعجه عدم الوضوح في الموقف ويستطيع التعامل مع المشكلات والمسائل المعقدة التي تحدث أكثر من معنى أو حل
20	اتخاذ القرار	يستطيع تقييم البدائل على أساس ملائمتها وفعاليتها في حل المشكلة ونتائجها

المصدر: عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة -رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص31.

بالإضافة الى الخصائص السابقة الذكر يمتاز الموهوبين بالخصائص الإضافية التالية¹:

أولاً: الخصائص الاجتماعية:

يمتاز الموهوب بالخصائص الاجتماعية التالية:

- ☒ يتصف بالقدرة على قيادة الجماعة، وتحمل المسؤولية ولديه رغبة في التفوق.
- ☒ يشعر بالحرية، ويقاوم الضغوط الاجتماعية، ويرفض تدخل الآخرين في شؤونه.
- ☒ قادر على كسب الأصدقاء.
- ☒ يملك القدرة على نقد ذاته، والإحساس بعيوبه، ويتقبل الاقتراحات والنقد من الآخرين، دون أن تثبط عزيمته.

☒ يبادر في اقتراح حلول للمواقف والحصول على المعلومات والحقائق أكثر من البيئة المحيط.

☒ اقل ميلاً للفخر بنفسه أو المبالغة في تقدير عمله واستعراض المعلومات.

ثانياً: الخصائص العقلية:

ما يميز الشخص الموهوب عن غيره من العاديين، يكمن في خصائصه العقلية، ويمكن إيجاز أهم

السمات والخصائص العقلية فيما يلي:

¹ - بن سالم امال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات 'دراسة حالة المصححة الطبية الجراحية سيدي ثامر بيوسعادة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010/2011، ص 56.

- ☒ ارتفاع نسبة الذكاء والتحصيل الدراسي لديه، إذ يفوق تحصيله الدراسي المستوى العادي للتحصيل، كما تفوق سرعة تقدمه في الدراسة زملائه.
- ☒ يبدي حبا شديدا للاستطلاع في عمق والرغبة في المعرفة.
- ☒ أفكاره جديدة ومنظمة، ويسهل عليه صياغتها بلغة سليمة، ويقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غريبة.
- ☒ يعطي أولوية للخيال الإبداعي على التفكير المنطقي، ويختبر الأفكار والخبرات الجديدة.
- ☒ لديه قدرة فائقة على الاستنتاج والتعليل والتعميم ومعالجة المعنويات والتفكير المنطقي.
- ☒ سريع التعلم والفهم والحفظ، وقادر على المثابرة والتركيز.
- ☒ يتفوق في مجال أو أكثر من المجالات الأكاديمية مثل الرياضيات والعلوم.
- ☒ يظهر يقظة وقدرة على الملاحظة الجادة والاستجابة السريعة.
- ☒ قادر على تنظيم العمل باستمرار، وتجذبه الأشياء غير المكتملة، ويدرك الأشياء بطريقة لا يدركها غيره.
- ☒ لديه بصيرة نافذة في حل المشكلات بأسلوب متعدد الحلول.
- ☒ قدرة عالية في التعامل مع الأفكار وإتقان أفكار جديدة.
- ☒ يتميز بالاستقلالية والاعتماد على النفس.
- ☒ مرن وقادر على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.
- ☒ يرغب في المخاطرة، ووضع معايير عالية، ويؤدي الأعمال الصعبة بسهولة.
- ☒ مجالات ميوله أوسع من غيره.

ثالثا: الخصائص الانفعالية والوجدانية:

- ☒ يتميز الموهوب بالخصائص الانفعالية والوجدانية التالية:
- ☒ يتمتع بمستوى من التكيف والصحة النفسية بدرجة تفوق أقرانه.
- ☒ يتميز بقدر عال من الاتزان الانفعالي وضبط النفس.
- ☒ سهولة التوافق مع التغيرات المختلفة والمواقف الجديدة.

رابعا: الخصائص الجسمية:

- ☒ يتميز الموهوب بالخصائص الجسمية التالية:
- ☒ يخلو من العاهات الجسمية، ولائق بدنيا ويتمتع بصحة جيدة.
- ☒ صحيح البنية وحسن التكوين ويتحمل المشاق.
- ☒ خال نسبيا من الاضطرابات العصبية.
- ☒ طاقته للعمل عالية، ونموه العام سريع.
- ☒ لديه طاقة زائدة باستمرار، ويتمتع بقسط وافر من الحيوية.

المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بالموهوبين

يمكن توضيح عوامل الاهتمام بالموهوبين في العناصر التالية:

☒ **حركة القياس العقلي:** من الطبيعي أن يتأثر الاهتمام بالموهوبين بتطور حركة القياس العقلي، وهي المحاولات التي وضعت من أجل قياس القدرات العقلية وتحديد نسب الذكاء، ذلك أن عملية الكشف عن الموهوب والمتفوق تتطلب دون أدنى شك قياساً لقدراته بطريقة ما، ولذلك ساعدت حركة القياس العقلي والنفسى على زيادة الاهتمام بتعليم الموهوبين ودعمهم ودفع البرامج لرعايتهم.¹

☒ **سباق التسلح:** شهدت الساحة الدولية سابقاً بروز قوتين عظيمتين هما، الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، حيث عقد كل طرف منهما تحالفات مع عدد لا بأس به من دول العالم المختلفة، ولهذا لجأ كل منهما لتقوية نفسه بصناعة أسلحة فتاكة، ومن الطبيعي أن يكون للموهوبين أكاديمياً دور فعال في جميع الميادين والمجالات، لأن الأمم في صراعها من أجل البقاء لا تجد أحسن من الاعتماد على أبناءها الأكثر قدرة وكفاءة في تنفيذ المهمات الصعبة، ولا سيما عند اندلاع الحروب ونشوب الازمات والشعور بالتهديد.²

☒ **الانفجار السكاني والثورة التقنية والمعرفية:** أحدث التقدم المعرفي في مجالاته المعرفية والتقنية كافة وفي جميع جوانب الحياة الاقتصادية والعلمية والسياسية والاجتماعية والتقنية حاجات سكانية متزايدة، يتحتم من أجل التكيف معها، إعادة النظر في دور المدرسة والجامعة، لخلق جيل من الموهوبين قادرين على التعامل مع هذا النتاج العلمي، ومن أوجه أخرى ظهر الانفجار السكاني الذي خلق مشاكل بيئية وصحية واجتماعية، وتزايد مخاطر الصراع الناجم عن التداخل بين متغيرات تزايد عدد السكان والحراك الاجتماعي من الريف إلى المدينة والثورة العلمية والتقنية ومحدودية الموارد الطبيعية، ولاشك في أن الصراع القائم بين محدودية الموارد والاحتياجات الضرورية يفرض على متخذي القرار اللجوء إلى عمليات ومراجعة الأولويات في تربية وتنشئة الموهوبين، والاعتماد عليهم في التصدي لهذه المهمة، وإيجاد الحلول للوفاء باحتياجاتهم واحتياجات المجتمع.³

☒ **الجمعيات والمؤتمرات العلمية:** كان لهذه الجمعيات والمؤسسات الوطنية الدولية والإقليمية المهنية المتخصصة دور فعال في رفع درجة الوعي المجتمعي العام بحاجات الموهوبين والمتفوقين، واشتملت

¹ خولة حفيظ، اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص8.

² المرجع نفسه، ص9.

³ غالية بنت حامد بن شديد الرفاعي، التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجهة نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الإسلامية، بحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة ام القرى، ص62.

أعمال المؤتمرات التي عقدت على بحوث ومناقشات حول موضوعات متعددة بقضايا الموهوبين والمتفوقين، كما شرح مندوبو بعض الدول المشاركين في المؤتمرات تجارب بلادهم في مجال رعاية الموهوبين والمتفوقين.¹

المطلب الثالث: أساليب الكشف عن الموهوبين

قد تعددت طرق وأساليب الكشف عن الموهوبين وتتنوع وسيتم إدراج بعضاً منها:²

1- محك الذكاء:

كان (Terman) الأكثر اعتزازاً بهذا المحك ومقاييسه فقام باستخدام مقياس (ستانفورد، بينيه) للذكاء، ورأى أن الموهوب والمتفوق عقلياً هو من يحصل على درجات على هذا المقياس بحيث تضعه أفضل 1% من المجموعة التي ينتمي إليها في ضوء مستوى الذكاء.

2- محك التحصيل المدرسي:

وحسب هذا المحك يشمل التفوق أولئك الذين يتميزون بقدرة عقلية عامة ممتازة ساعدتهم على الوصول في تحصيلهم الأكاديمي إلى مستوى مرتفع.

3- محك التفكير الابتكاري:

ويعتمد هذا المحك على إظهار المبدعين والموهوبين الذين يتميزون بدرجة عالية من الطلاقة والمرونة والأصالة في أفكارهم، بحيث يحاول هذا المحك الكشف عن الفرد المميز والفريد وغير المألوف، وبيان مدى تباين الموهوب عن غيره في طريقة تفكيره، ويتطلب هذا المحك الاهتمام بدراسة التكوين العقلي للفرد، والتعرف على تلك القدرات التي تسهم في عملية الابتكار.

4- محك الموهبة الخاصة:

اتسع مفهوم التفوق العقلي، بحيث لم يعد قاصراً على مجرد التحصيل في المجال الأكاديمي فقط، بل نجده في مجالات خاصة تعبر عن مواهب معينة لدى التلاميذ، أهلتهم كي يصلوا إلى مستويات أداء مرتفعة في هذه المجالات مثل مجالات الفنون والعلاقات العامة والمجالات الاجتماعية.

¹ خولة حفيظ، مرجع سابق، ص9.

² عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، مرجع سابق، ص19.

المبحث الثالث: ماهية ادارة المواهب

استمر مصطلح إدارة المواهب بعد تكييفه، واستخدامه من قبل عديد من الشركات، حيث اكتشفت أن مواهب ومهارات العاملين يجب العناية بها، وأنها يجب أن تكون مركز العمليات، وهي التي تقود الأعمال إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وقد سارعت عديد من الشركات العالمية الطموحة إلى أن تخطط وتطور مواردها البشرية ومواهبها، كما طورت مفهوم عملياتها وأساليبها في إدارة مواردها ومواهب موظفيها والعاملين فيه.

المطلب الأول: مفهوم ادارة المواهب، أسباب ظهورها وخصائصها

نالت إدارة المواهب اهتمام الكثير من الأكاديميين والممارسين والباحثين، والشركات المتنافسة في السنوات الأخيرة، وذلك بالنظر للدور الذي أضحت الموارد البشرية أو رأس المال الفكري تضطلع بيه في المحافظة على بقاء واستمرار المؤسسة، ولهذا وجب علينا التعرف الى مفهومها وأسباب ظهورها وماهي خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم ادارة المواهب

يواجه الباحثون في إدارة المواهب الكثير من الالتباس والخلط بشأن مفهوم إدارة المواهب، ولذلك فإنه ليس من السهل تحديد المعنى الدقيق لكلمة "إدارة المواهب" Talent Management وبين مصطلحات أخرى مثل "استراتيجية المواهب، وإدارة التعاقب، وتخطيط الموارد البشرية" والتي غالباً تستخدم للدلالة على المعنى ذاته.¹

تشير إدارة المواهب إلى " عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة، المتمثلة في المواهب بالمنظمة، لذا فالعديد من المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار استراتيجية قوية ومتماسكة.²

وتعرف إدارة المواهب بأنها: " مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تؤكد جذب الأفراد الموهوبين التي تحتاج إليهم في الوقت الحاضر وفي المستقبل واستبقائهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم".³

يعريف قاموس Glossary: إدارة المواهب على انها " العملية التي تستخدمها الإدارة لربط الموهبة بأهداف العمل للتقليل من تكاليف العمل، وتحسين جودة الاستخدام، وتخفيض المخاطر، وتحقيق مستويات عالية من الأداء.¹

¹ - محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 10.

² صبيان ايمان، مرجع سابق، ص115.

³ فاطمة أحمد زكي ابراهيم، إدارة المواهب الادارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، العدد(17)، مارس 2018، ص217.

ويرى البعض بان إدارة المواهب هي " استراتيجية أعمال تستند الى الموهبة، فهي إدارة تفاعلية بمنظور تحقيق النمو والاستدامة ، وتحقيق التكامل بين القدرات البشرية في المنظمة وفي جميع المستويات".² مما سبق يمكن أن تعرف ادارة المواهب البشرية بانها " عملية ادارية هادفة لتحقيق الاستثمار الأمثل للقدرات البشرية، من حيث الاستقطاب وادارة الاداء، فضلاً عن التطوير والاحتفاظ بهم، وبما يسهم في توفير مواهب بشرية مرنة وناذرة وقادرة على تعزيز امكانيات المنظمة في استدامة اعمالها وانشطتها.³

الفرع الثاني: أسباب ظهور مصطلح إدارة المواهب

ساهمت العديد من الأسباب في ظهور إدارة المواهب، من ابرزها:⁴

• تغيير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء:

أدى النمو السريع وتعدد التكنولوجيا الى احداث عدة تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص.

• ارتفاع مستويات التعليم:

عرفت الفترة الماضية نمواً سريعاً في المستوى المتوسط للتعليم، مما يعني ان العاملين الجدد سيحلون محل افراد من اسلافهم، والأهم من هذا ان العاملين الجدد سيحلون محل افراد اقل تعليماً منهم بكثير، وقد تصل الفروق في مستوى التعليم الرسمي الى أربع أو خمس أو حتى ست سنوات. بالإضافة الى تلك الأسباب يوجد أسباب أخرى نذكر منها:⁵

• تعقد المهام الإدارية:

وذلك بسبب ازدياد حدة المنافسة، بالإضافة إلى بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي، نتيجة لذلك تحتاج المنظمات إلى تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.

¹ بن سالم آمال، مرجع سابق، ص 85.

² زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي/ دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (16)، العدد (54)، 2021، ص 201.

³ حسون هيثم حسون، مدى اسهام المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (55)، 2021، ص 289.

⁴ خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد (5)، العدد (1)، 2019، ص 91.

⁵ هبة رحيم عطا الكبسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين (بالتطبيق على بنك الاستثمار المالي)، بحث تكميلي مقدم لنيل ماجستير العلوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، 2018، ص 35.

• زيادة درجة التدخل الحكومي:

تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول، الإدارة في مختلف المؤسسات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف، بدون النظر إلى اللون أو النوع أو أي أداة تمييزية أخرى.

الفرع الثالث: خصائص ادارة المواهب

من بين خصائص ادارة المواهب نذكر ما يلي:¹

☒ **الثقافة:** تنطوي ثقافة المواهب على تبني عدد من المبادئ والاساليب ويشترك قادة المواهب في مبدء واحداً، وان الفارق بين النجاح والفشل يكمن في الاسلوب الذي يختاره في الحياة، انهم يؤمنون بالمعرفة والقدرة على انها اهم من النفوذ والتسلط.

☒ **الاختيار والتعيين:** ان عملية الاختيار فن لا يجيده الا القادة المتمكنون الذين لديهم مهارات وخبرات في اختيار الكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وانجاز الاعمال، فالاختيار يقوم على مبدأ التحوار والتفاهم بين القادة واعضاء فريق العمل، حتى يثق كل منهم بقدرات الآخر، مما يؤدي الى النجاح.

☒ **المسؤولية:** تتحمل ادارة المواهب مسؤولية كبيرة لاسيما عند تقييم اداء العاملين، فالتقييم على اساس الموضوعية يشجع المواهب ويعطيها الاصرار على مواجهة التحديات، بعكس التقييم غير الموضوعي الذي يكون على اساس التحيز، فإنه يقتل المواهب ويخلق جو الحقد والكراهية.

☒ **الاتصال:** يجب ان يتمتع القادة الموهوبين بالقدرة على الاتصال بالآخرين، مستعنيين بخيراتهم ومقدراتهم في توصيل الرسائل بفاعلية، وان تكون لديهم الحكمة في التعامل مع المواقف بمزيد من المرونة والمنطقية حتى لا تثار الفوضى.

☒ **التدريب:** يحتاج القادة الموهوبين وضع استراتيجية ترشدهم للقيام بالأعمال والمهام، فوظيفة القائد العمل على تدريب الموظفين الموهوبين لصقل مهاراتهم بالخبرة، والممارسة في ضوء عملية التخطيط والتقييم.

☒ **ادارة الصراع:** ان الموهوبين من أكثر الاشخاص الذين يتعرضون للصراع، فموهبتهم تهدد الاشخاص العاديين الموجودين في المنظمة، ولذلك فهم يستخدمون الحكمة في التفاهم والتشاور مع جميع الاطراف مما يؤدي الى اتفاق عادل يصب في مصلحة العمل.

☒ **الذكاء العاطفي:** يتمتع الموهوب بخصلة الذكاء، الا انها بحاجة الى التنمية والتنشيط، مما تساعده في التعامل بمرونة وفي مختلف المواقف والظروف التي تتسم بسرعة التغيير.

☒ **التخطيط:** ان التخطيط هو اساس الحياة عامةً، والعمل والادارة خاصة، لذلك فإن الموهوبين يجب ان يضعوا استراتيجيات واضحة المعالم للأفراد او المجموعة، مما تساعده في حل المشكلات والتعريف بخارطة واهداف ورسالة المنظمة.

¹ هبة رحيم عطا الكبيسي، مرجع سابق، ص52.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة المواهب

الفرع الأول: أهمية إدارة المواهب

يمكن اجمال أهمية إدارة المواهب من خلال النقاط الآتية:¹

- 1- تساعد المنظمة في زيادة إنتاجيتها، وتضمن لها الاختيار المناسب للأفراد العاملين وتطويرهم وزيادة مهاراتهم.
- 2- تتيح إدارة المواهب للمنظمة اكتساب الأفراد الناجحين والاحتفاظ بهم.
- 3- تعتبر إدارة المواهب من الإدارات ذات التأثير الكبير في المنظمة والمجتمع، لكونها تتعامل مع المورد البشري للمنظمات، على مختلف مستوياتهم ومواقعهم، بدءاً من القادة وانتهاءً بالأفراد العاملين.
- 4- تعتبر جزءاً من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وتأخذ بالاعتبار عدد المنظمات المتنافسة بالنسبة لأفضل الموارد المتاحة لغرض تحقيق أعلى كفاءة تنظيمية.
- 5- تتيح للمنظمات الريادة في عملها وتحقيقها للميزة التنافسية، بمساعدة عدة عوامل كالوصول إلى الأموال، والتوجه نحو تكنولوجيا المعلومات، والرغبة للتطور والمعرفة التقنية، وتطبيق نظام عمل مرن.
- 6- تطور وتحفز الأداء العالي للأجيال القادمة من الأفراد الموهوبين لتنمية واستمرارية نشاطاتهم الإبداعية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المواهب

يمكن تحديد أهداف إدارة المواهب فيما يلي:²

- 1- تحديد وكشف مجموعة المواهب لدى الشركة.
- 2- تحديد وتبني المهارات المستقبلية المطلوبة لنجاح الشركة.
- 3- تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم من خلال المشاركة في التطور المهني.
- 4- تحسين عملية التعيين.
- 5- التطوير الفعال للخلفاء المحتملين، عن طريق ضمان النمو الوظيفي، وتحليل العمل والمسؤوليات، والمهارات والمعرفة اللازمة للمستقبل.
- 6- مراجعة المواهب بالمنظمة، الأمر الذي يساعد في توزيع المسؤوليات واستراتيجيات التنمية وملء الثغرات في المواهب التي تم تحديدها.
- 7- بناء موارد للمواهب الرئيسية من الموظفين الذين يشتركون في المهارات الأساسية والمعرفة والخبرات والقيم التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لمستقبل الشركة.
- 8- وجود المواهب القوية من أجل المستقبل، وهو أمر حيوي لاجتذاب واستبقاء أفضل الأشخاص الرئيسيين وذلك من أجل تحقيق النمو للشركة في المستقبل.

¹ حسام علي محيبس، عباس عويد عبد الحسين، مرجع سابق، ص 84.

² هبة رحيم عطا الكبيسي، مرجع سابق، ص 38.

9- تطوير مفهوم ثقافة التركيز على المواهب كمصدر للتنافس، وتزويد هذه الموارد بمساعدة الموظفين لإنجاز أفضل قدراتهم ومواهبهم.

10- مساعدة الأعمال بالاستجابة للتحديات والدخول إلى أسواق جديدة، والتحرك إلى الأمام في سبيل المنافسة والتنافس، والشركات التي تملك مواهب وقوة عمل ناجحة تستطيع تطوير سمعة عامة لتكون مكانا عظيما وجذابا للعمل، حيث تبني الولاء والثقة بين الموظفين الحاليين.

الفرع الثالث: مبادئ ادارة المواهب

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب ان يضعها المدير امامه بصفة دائمة تتمثل في:¹

- ❖ لكي تتفوق المنظمة التي تعمل فيها او تملكها على المنافسين، ليس امامك الا ان تزيد استثمارتك في الموهوبين من حيث الكم والكيف.
- ❖ على المدير ان يسعى لاكتشاف المواهب من الفرص الداخلية التي تتيحها ظروف العمل في الشركة، او استقطابها من المنافسين من الفرص الخارجية.
- ❖ يجب النظر للمواهب على انها من أحد اهم اصول المنظمة الرئيسية التي تدر أفضل العوائد على المدى القريب والبعيد.
- ❖ كما تحتفظ بالأشياء الثمينة في اماكن أكثر امانا، عليك ان تحتفظ بالمواهب في البيئة التي تؤمن لك حسن استثمار المواهب.
- ❖ الموهبة شعور ينبض بالحياة، يحتاج الى الرعاية والنمو والتطوير الدائم، وكذلك الوقاية والحماية من الفيروسات الادارية المضادة
- ❖ يحتاج الموهوبون لإدارتهم بنجاح الى ادارة عليا لديها حد أدنى من الموهبة.

المطلب الثالث: مستويات استراتيجيات وتحديات ادارة المواهب

الفرع الأول: مستويات إدارة المواهب

تتمثل مستويات إدارة المواهب في ثلاثة أجيال، وهي على النحو التالي:²

أولاً: الجيل الأول: يقتصر الهدف الاستراتيجي الأساسي لهذا الجيل على إدارة عملية إصدار المنتجات والخدمات وسلاحهم الوحيد كان رأس المال، ومفتاح تفوقهم كان قنوات التوزيع، أما عن مهام هذا الجيل فيكتفي الجيل الأول من المديرين بتعيين الموظفين، ويقتصر على مهام إدارة الأفراد، لا على إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: الجيل الثاني: كانت غايتهم الاستراتيجية هي القدرة على المنافسة، أما عن الوسائل والأدوات التي استخدموها فهي، الكفاءات المحورية، ومفتاح التميز هو التسويق، وكانت مهام هذا الجيل تركز على تنمية الكفاءات المحورية، فتقوم بمهام الجيل السابق، وتضيف إليها مهمتين هما: اختيار الموظفين ثم تدريبهم، وغرض التدريب هو الموازنة بين الكفاءات المحورية ورأس المال البشري المتاح.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012) ص31.

² خولة حفيظ، مرجع سابق، ص18.

ثالثاً: الجيل الثالث: الغاية الاستراتيجية لديهم هي مؤسسة قادرة على التعلم، أما سلاحهم الأساسي فهو الموارد البشرية ومفتاح التميز هنا هي مواهب الموظفين، وتقوم مهام الجيل الثالث على بناء رأس المال البشري للمؤسسة من خلال مهام الجيلين السابقين مع إضافتين هما: إعادة تصميم الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والبحث عن المواهب.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المواهب

تتمثل استراتيجيات إدارة المواهب فيما يلي:¹

• استراتيجية التخطيط للمواهب:

ان تعيين الافراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، يساعد هذا المنهج المؤسسات على فهم مكانتهم الحالية، وتنبؤ الفجوات في الموهبة، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد من هذه الثغرات.

• استراتيجية استقطاب المواهب:

مما لا شك فيه، ان هناك فرق كبير بين الموظفين المتواجدين في المؤسسة والذين تم استقطابهم حديثاً، بحيث يقوم المسير بالاهتمام بالموظف الوافد الجديد خاصة في اليوم الأول من العمل من اجل تعريفه بفريق العمل، وكذلك ثقافة وتنظيم المؤسسة.

• استراتيجية إدارة اداء المواهب:

تعتبر إدارة الأداء المواهب جزءاً لا يتجزء من عملية إدارة المواهب، وتهدف الى التأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الفردي والجماعي، وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة ابعاد رئيسية هي: (تحديد الأهداف - إدارة الأداء - تقييم الأداء).

• استراتيجية تدريب وتطوير المواهب:

من اجل تحقيق إمكانيات عالية في المنظمات، فانه يتطلب تحقيق إمكانيات المواهب، والمقصود بإمكانيات الموهبة هو ان تترافق عملية استقطاب وتعيين هذه المواهب في المنظمة مع المزيد من التطوير في قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم ومعارفهم، من خلال خطط التعليم المستمر (كالدورات والمؤتمرات والندوات)، ولتطوير المواهب تحتاج المنظمات على حد سواء الى برامج التعلم والتعليم الرسمية وغير الرسمية.

• استراتيجية الإبقاء على المواهب:

بمعنى آخر ما يعرف بالمحافظة على الموظف الموهوب، حيث يتعين على المؤسسات الاحتفاظ بالعمالة القيمة للوظائف الشاغرة لديها، نظراً لأنه من الصعب الحصول على بديل، فوفقاً لشركة ديلويت للاستشارات والحاصلة على اعلى خمس جوائز في أولويات الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية، فان أكثر ما يثير قلق المنظمات هو كيفية جذب المواهب والاحتفاظ بها.

¹ خان أحلام، مريم حيمر، مرجع سابق، ص95.

الفرع الثالث: تحديات إدارة المواهب:

من بين تحديات إدارة المواهب نذكر ما يلي: ¹

- 1) عدم تخصيص الوقت الكافي من قبل المدراء لإدارة المواهب.
- 2) عدم تحفيز المنظمات للتعاون والمشاركة البناءة بالموارد.
- 3) عدم وجود رغبة جدية لدى المدراء لتطوير قدرات الأفراد ووظائفهم.
- 4) عدم وجود رغبة للمدراء في التمييز بين الأفراد (متميزين، وسط، ضعيف).
- 5) عدم الاهتمام الكافي للإدارة العليا في تطوير إدارة المواهب.
- 6) عدم وجود موائمة من قبل الإدارة العليا بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجية الأعمال.
- 7) عدم اهتمام المدراء بالضعف في الأداء الحاصل للأفراد وإن كان ضعفاً زمنياً.

المطلب الرابع: أثر التسويق الداخلي على إدارة المواهب البشرية.

يمكن ان نلمس أثر التسويق الداخلي على إدارة المواهب البشرية، من خلال تتبع أثر ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال) على إدارة الموارد البشرية.

أولاً: اثر التمكين على إدارة المواهب البشرية: عندما تقوض المؤسسة الصلاحيات الكافية للموظفين لإنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل الصحيح، وتوفر لهم المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملهم، وتمنحهم المرونة الكافية للتصرف اثناء أداء مهامهم الوظيفية، وتثق في قدراتهم، كل ذلك من شأنه ان يزيد من قابلية المؤسسة للاهتمام بالتخطيط لاحتياجاتها من المواهب، وكذا استقطابهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم، حيث تصبح المؤسسة اكثر حرصاً على الاهتمام بنوعية الموارد البشرية التي تستقطبها، ما يعكس اهتمامها بجودة مواردها البشرية.

ثانياً: اثر التدريب على إدارة المواهب البشرية: فعندما تحرص المؤسسة على توفير كل مستلزمات العملية التدريبية ، وتعمل على متابعة مدى استفادة عمالها من العملية التدريبية، كما تقوم باشتراكهم في الندوات والمؤتمرات الدولية، كما تسهر على تقديم البرامج التدريبية للعمال الجدد والقادمين منهم، فهذا يزيد من مستوى مهاراتهم ويحسن من نوعية الموارد البشرية الموجودة داخلها، كل ذلك من شأنه ان يزيد من قابلية المؤسسة للاهتمام بالتخطيط لاحتياجاتها من المواهب، وكذا استقطابهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم، حيث تصبح المؤسسة اكثر حرصاً على الاهتمام بنوعية الموارد البشرية التي تستقطبها، ما يعكس اهتمامها بجودة مواردها البشرية.

ثالثاً: اثر التحفيز على إدارة المواهب البشرية: فعندما تقدم المؤسسة أجور تتناسب مع ما يبذله العمال من جهد وتحرص على ان تكون الكفاءة والأداء هما معياري تقديم الحوافز، كما تعمل على تنويع أساليب الحوافز، بين المادية والمعنوية، مما ينعكس إيجاباً على العمال، حيث يصبح العمال اكثر استعداداً للعمل بروح الفريق، كل ذلك من شأنه ان يزيد من قابلية المؤسسة للاهتمام بالتخطيط لاحتياجاتها من المواهب، وكذا استقطابهم

¹ حسام علي محيبس، عباس عويد عبد الحسين، مرجع سابق، ص 85.

والاحتفاظ بهم وتطويرهم، حيث تصبح المؤسسة أكثر حرصا على الاهتمام بنوعية الموارد البشرية التي تستقطبها، ما يعكس اهتمامها بجودة مواردها البشرية.

رابعا: اثر الاتصال على إدارة المواهب البشرية: فعندما تتيح المؤسسة تبادل المعلومات في كل المستلزمات التنظيمية، كما توفر كل المعلومات اللازمة للعمال، وتعمل على اطلاعهم على التطورات التي تحصل في طبيعة ومتطلبات العمل، وتحرص على الاطلاع على المشاكل التي يواجهها العمال ، كل ذلك من شأنه ان يزيد من قابلية المؤسسة للاهتمام بالتخطيط لاحتياجاتها من المواهب، وكذا استقطابهم والاحتفاظ بهم وتطويرهم، حيث تصبح المؤسسة أكثر حرصا على الاهتمام بنوعية الموارد البشرية التي تستقطبها، ما يعكس اهتمامها بجودة مواردها البشرية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق اليه خلال هذا الفصل، يمكن القول أن الموهبة تعد السمة الأساسية التي تميز الأفراد عن غيرهم داخل المؤسسة، لما لهم من مهارات و كفاءات عالية المستوى، متمتعين بالعديد من الخصائص من طلاقة، مبادرة واستقلالية...، مصنفين وفق مستويات المسؤولية داخل المؤسسة من (مواهب القيادة، مواهب جوهرية، مواهب أساسية، مواهب داعمة)، إذ يتم الكشف عن الحاملين لهذه المواهب عن طريق أساليب عديدة مثل (محك الذكاء، محك التحصيل العلمي، محك التفكير الابتكاري، محك الموهبة، محك الذكاء).

وهنا تحاول المؤسسة ادارتهم بالشكل الفعال وفق عمليات التطوير والتنمية لهؤلاء الأفراد الموهوبين، والعمل على المحافظة عليهم بأنجع الطرق، بما يخدم أهداف المؤسسة، لما توفره إدارة المواهب من أهمية بالغة في حياة هذه الأخيرة من تخفيض للتكاليف، وخدمة للعملاء، وتجنب للمخاطر التي تؤدي إلى مغادرة الأفراد، وضمان تدفق المواهب إليها متحدين بذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها. كما تتبع المؤسسة العديد من الاستراتيجيات الكفيلة بمساعدتها في المحافظة على المواهب داخلها متمثلة في (استقطاب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب)، مما يساعد المؤسسة على كسب ولائهم وتقديم أداء جيد يمتاز بالكفاءة والفعالية بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث: تحليل مساهمة التسويق الداخلي في ادارة
المواهب البشرية في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي للعمال الأجراء – وكالة البيض-

تمهيد:

يعد الضمان الاجتماعي في الجزائر حق من حقوق وأثر من آثار علاقة العمل وتكريسا لهذا الحق ولتدعيم مجال الحماية من الأخطاء المختلفة المرتبطة بالعمل فقد صدرت مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية ليحدد مجال تغطية الضمان الاجتماعي وشروط ذلك وكيفيته وآليات تسوية المنازعات ذات صلة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية وباتت العلاقة محددة بين صناديق الضمان الاجتماعي والمؤمن ورب العمل.

ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء-وكالة البيض-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الاول: تقديم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء:

المطلب الاول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ومهامه:

الفرع الاول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

الفرع الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء:

☒ تسيير التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

☒ تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

☒ تحصيل الاشتراكات.

☒ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

☒ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

☒ المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

☒ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين..

☒ تسيير صندوق المساعدة والنجدة.

☒ إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

☒ إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم .

☒ يتولى مجلس الادارة، ادارة الصندوق وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي .

المطلب الثاني: هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء:

حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي والولائي، فهو يتكون من:

☒ مديرية عامة

☒ وكالة ولائية (اثتان منها بالجزائر العاصمة)

☒ المئات من مراكز الدفع، موزعين عبر كامل التراب الوطني

☒ عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة

الأسنان)

☒ 04 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي

☒ مركزا للتشخيص والعلاج

☒ صيدليات تابعة للصندوق

☒ رياض الأطفال

☒ مطبعة

☒ مركز عائلي ذو طابع اجتماعي

☒ مركبا سياحيا

المستفيدين من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء: يستفيد من خدمات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء الفئات التالية:

✓ العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط،

✓ الممتهين (المتريصين)،

✓ الطلبة،

✓ المتريصين في مجال التكوين المهني.

✓ فئة المعاقين،

✓ المجاهدين،

✓ المستفيدون من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع)،

✓ المستفيدون من المنح الجزافية للتضامن (الأشخاص المرضى أو المسنين وغير الناشطين).

أداء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء: ويشمل القيام بما يلي:

✓ يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100 % في بعض الحالات (لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة).

✓ يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع إلى نسبة 100% من الأجر بعد هذه المدة، وتصل المدة القصوى لهذا التعويض إلى ثلاث (03) سنوات.

✓ التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة أمومة تصل إلى 98 يوما،

✓ يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز إلى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون، عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي الحقوق من منحة الوفاة.

✓ تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100 % في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض.

✓ يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث، و تسدد الريوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل

المطلب الثالث: التعريف بوكالة البيض:

فتحت وكالة البيض ابوابها كمركز للدفع تابع لولاية سعيدة في 01_12_1978 ، بالإضافة الى مركزي بوقطب والابيض سيد الشيخ ، وعرفت الوجود كوكالة من الصنف الثالث في 01_10_1988 ، وتم تنصيب مدير على راسها ، في اطار لا مركزية هيئات الضمان الاجتماعي اين عدد المؤمنين فيها 69186 وعدد المستخدمين ارباب العمل 1156 مستخدم، ويشغل فيها عدد من الموظفين يتمثل عددهم ب212 منهم 118 رجال و94 نساء.

في 2003 تم انشاء ست مراسلات هم : الغاسول ، الكراكة، سيدي سليمان، أربوات والبنود توزع الفروع والمراسلات على مراكز الدفع كمايلي :

✚ مركز الدفع بوقطب يضم فرع الكاف لحمر والرقاصة.

✚ مركز الدفع الابيض سيد الشيخ يضم البنود و الربوات.

✚ مركز الدفع بوعلام يضم سيدي سليمان.

✚ فرع بريزينة يضم الغاسول والكراكة.

✚ فرع الشلالة يضم المحرة.

المطلب الرابع : وظائف مختلف هياكل وكالة البيض.

1/المديرية : وتضم: المدير الأول للوكالة ، ويعين بموجب قرار وزاري ، وهو المسؤول على السير الحسن لجميع المصالح التابعة له ، ويمثل الوكالة لدى المديرية العامة.

2/ امانة المديرية: تقوم باستقبال وتوجيه المؤمنين، التحضير للاجتماعات ، تحرير التقارير وتنظيم المواعيد.

3/ خلية الاحصاء والتوثيق: تقوم بتسجيل البريد (الوارد والصادر)، تجميع المعطيات من مختلف هياكل الوكالة شهريا او نصف شهريا، وتحرير تقرير شهري للمديرية العامة (مديرية الاحصاء) بالتحليل ، ثم تحرير تقرير لمدير الوكالة عن طريق MODEM ، هذا العمل ينجز عن طريق 03 برامج هم

EXCEL ,OSTRAT,SENTINELLE:

4/ خلية الارشيف: وتقوم ب:

✓ فتح وثائق المؤمنين (AF AT AS والدفع من قبل الغير)

✓ استلام الكشوف مرفقة بوصفة طبية وورقة العلاج +الكشف الطبي، المراقبة الكمية والنوعية مع جدول ارسال للوثائق والملفات القادمة من مختلف المصالح.

✓ استقبال الارشيف يوميا وتصنيفه حسب كل مصلحة وخاصة الاداءات نظرا لحجم عملها

5/ الوساطة: وجدت الوساطة طبقا لمتنشر المدير العام رقم 2002/108 الصادر 09_03_2002 القاضي بإنشاء خلايا الوساطة والعلاقات العمومية والاعلام ويتمثل دورها فيما يلي:

✓ تحسين الخدمة العمومية من إستقبال وتوجيه.

✓ ترقية ثقافة الحوار والتشاور.

✓ خلق قنوات اتصال منظمة ودائمة بين الصندوق ومختلف جمعيات المرضى والمعوقين والشركاء الاجتماعيين اي ترقية العمل الجوارى.

✓ التكفل بتظلمات ومشاكل واستفسارات المؤمنين ومحاولة ايجاد الحلول والأساليب الممكنة.

✓ القيام بتقارير شهرية تبين الاحصائيات الخاصة بالصعوبات ونقاط الضعف والمشاكل والمعوقات.

6/ **خلية تحويل الملفات:** تعنتي بكل الملفات القادمة او المراد بعثها الى الوكالات اخرى ، والخاصة بالمؤمنين الذين غيرو محل اقامتهم.

7/ **خلية الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية:** وتتولى القيم بما يلي:

✓ ترميز حوادث العمل .

✓ اجراء التحقيقات المتعلقة بحوادث العمل والامراض المهنية .

✓ الدراسات وتحليل المناصب .

✓ التحقيقات المتعلقة النظافة وشروط العمل داخل المؤسسات ومقاييس الامن .

8/ **خلية الانتساب:** وتقوم بما يلي:

✓ تهتم بفتح حقوق المؤمنين بطلب من مصلحة التعويضات .

✓ تحرير شهادات الانتساب وعدم الانتساب.

✓ فتح حقوق المؤمنين او ذوي الحقوق (المؤمن نفسه، الزوج، الاصول الفرعية)

✓ تطهير الملفات في حالة التسجيل مرتين، الوفاة.....الخ

9/ **خلية الاصغاء:** ومن مهامها:

✓ الاصغاء الى انشغالات والشكاوي المقدمة من طرف المؤمنين

✓ ايجاد الحلول

✓ القيام بعملية الاعلام والاتصال والاشهار

10/ **خلية الشفاء:**

يعتبر مشروع نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات "الدقيقة" والذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء، ويأتي هذا النظام في إطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، إذ تعتبر الجزائر السباقة في العمل به قارياً وعربياً، فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته.

أهدافه: تتمثل اهداف نظام الشفاء فيما يلي:

➤ تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:

➤ تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الأداءات

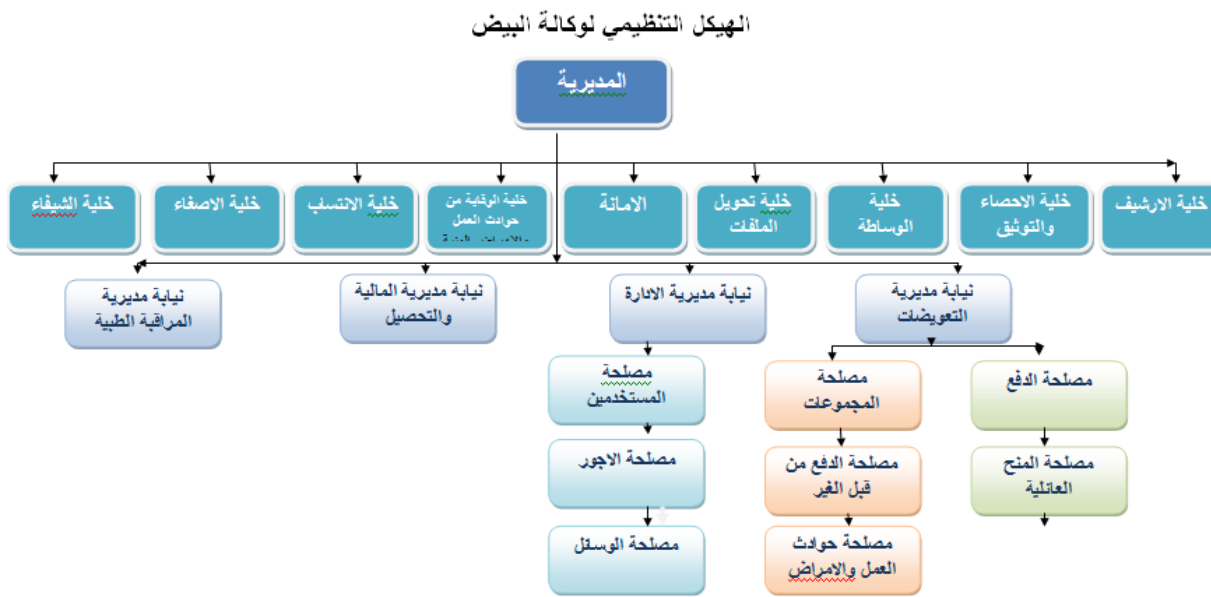
➤ التعويضات المنتظمة والسريعة

تحسين العلاقات فيما بين مقدمي الخدمات الصحية: الصيادلة، الأطباء، الهياكل الصحية

التحكم في التسيير: عن طريق القوة الإنتاجية، الدقة في المراقبة، مكافحة كل أشكال الغش والتجاوزات.

وفيما يلي الهيكل التنظيمي لوكالة البيض.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة البيض



المصدر: وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق الى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعنا للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في هذا المطلب يتم التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: من أجل اسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على أرض الواقع، كان لابد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبعد البحث تم الاستقرار على اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - بوصفه المجتمع المناسب للتطبيق.

وكون أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض والبالغ عددهم (110) موظف، وفقاً لإحصائيات 2024/2023.

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة:

تم اختيار الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

1/ تناسب وتوافق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - مع طبيعة الدراسة.

2/ التسهيلات التي تقدمها المؤسسة لطلبة الجامعة لإجراء دراساتهم الميدانية.

3/ قرب المؤسسة من مكان الإقامة الخاص بنا، مما يسهل عملية متابعة توزيع الاستبيان وجمعه.

4/ معرفتي لمعظم موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - وإمكانية التعامل معهم.

5/ غياب دراسات ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - من ناحية مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها 60 مفردة، حيث تم توزيع 60 استمارة على موظفي المؤسسة، عبر العديد من الزيارات الميدانية، ولقد تم استرجاعها كاملة، بنسبة استرداد بلغت 100 بالمائة.

رابعاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- السن:

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواسم البحرية والصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث
-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

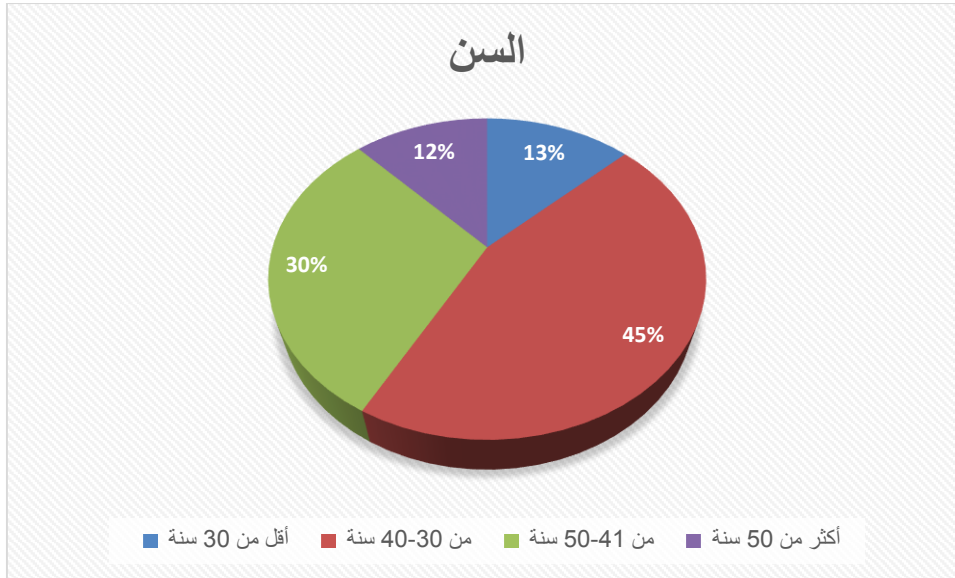
الجدول رقم (02): توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 30 سنة	8	13
من 30-40 سنة	27	45
من 41-50 سنة	18	30
أكثر من 50 سنة	7	12
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (06): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم 30-40 سنة بنسبة 45%، تليها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة 30%، أما ما نسبته 13% يمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة، في حين تقدر نسبة الموظفين أكثر من 50 سنة بـ 12%.

2- الجنس:

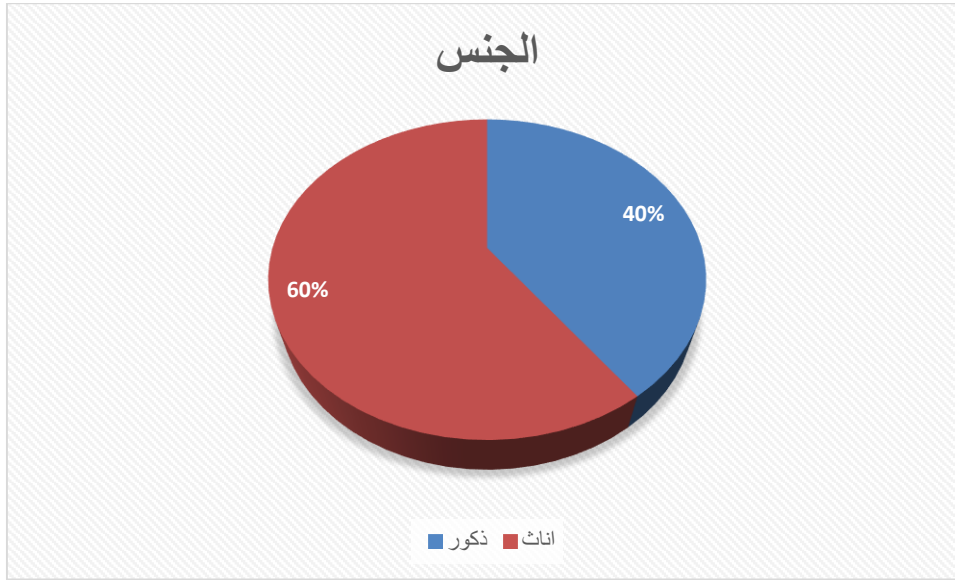
الجدول رقم (03): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	24	40
إناث	36	60
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03).
من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية متقاربة بحيث بلغت نسبة الذكور 40 % ونسبة الإناث 60%.

3-المؤهل العلمي:

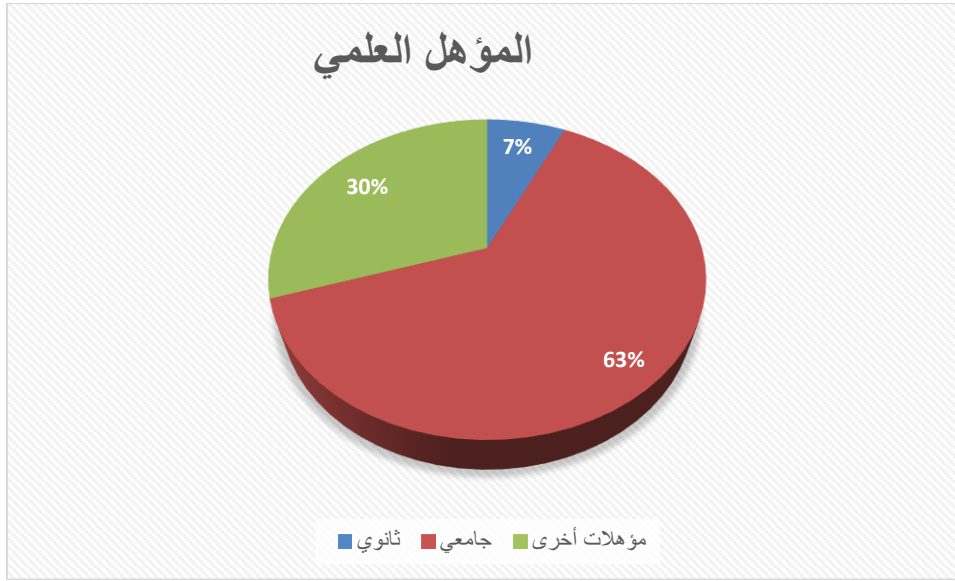
الجدول رقم (04): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	4	7
جامعي	38	63
مؤهلات أخرى	18	30
المجموع	60	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مؤهل جامعي بنسبة تقدر بـ 63% ويليه من لهم مؤهلات أخرى بنسبة قدرت بـ 30%، في حين تشكل نسبة من لهم مؤهل ثانوي النسبة الأقل، حيث قدرت بـ 7%.

4-الأقدمية:

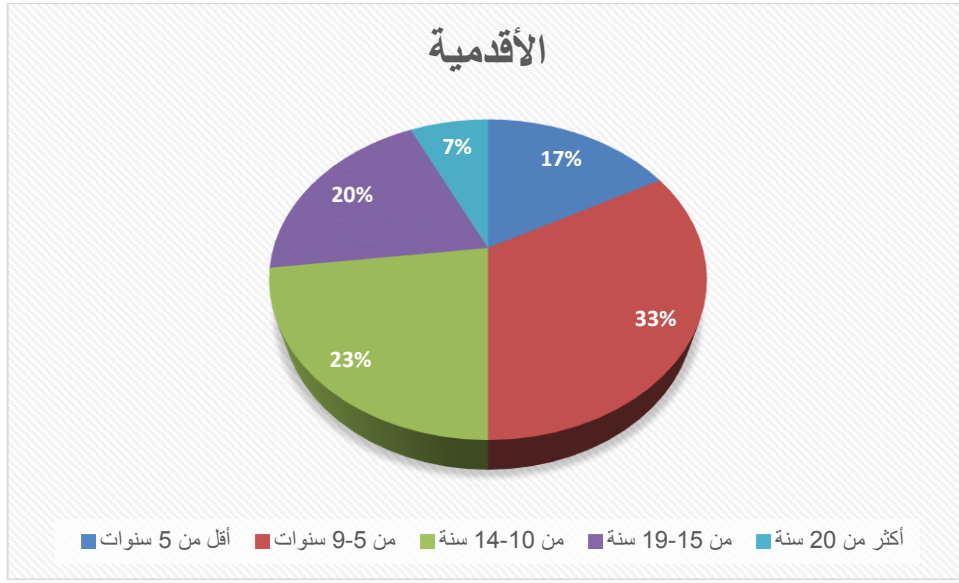
الجدول رقم (05): توزيع الدراسة حسب الأقدمية .

النسبة %	التكرار	الأقدمية
17	10	أقل من 5 سنوات
33	20	من 5-9 سنوات
23	14	من 10-14 سنة
20	12	من 15-19 سنة
7	4	أكثر من 20 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الأقدمية.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 33% اقدميتهم من 5_9 سنوات ، في حين 23% تتراوح أقدميتهم من 10-14 سنة، بينما نسبة الموظفين الذين تتراوح اقدميتهم 15-19 سنة بلغت نسبة 20% ، والذين أقل من 5سنوات نسبة أدميتهم 17%، في حين نسبة 7% تمثل من لهم اقدمية اكثر من 20سنة.
المطلب الثاني: أدوات الدراسة .

نظرا لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي و ادارة المواهب البشرية، ومن أجل الإلمام بنواحي الموضوع النظرية وكذا التطبيقية تم استخدام الأدوات التالية:
1-المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمقالات و الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وهي ترتبط بجمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري.

2-المصادر الأولية: نظرا لطبيعة الموضوع و أهميته فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات الموجه إلى عينة الدراسة من موظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء - وكالة البيض-، وقد تضمن قسمين رئيسيين وهما:

■ القسم الأول : يضم البيانات الشخصية المتمثلة في(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.)

■ القسم الثاني : و يشمل محوري الدراسة التي من خلالهما يتم استطلاع آراء عينة الدراسة و تضمنت

32عبارة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

-المحور الأول : خصص المحور الأول لقياس التسويق الداخلي كمتغير مستقل، و تضمن 16عبارة ووزعت على أربعة أبعاد:

-البعد الأول: بعد التمكين: تضمن أربع عبارات، من العبارة (1-4).

- البعد الثاني: بعد التدريب: تضمن أربع عبارات، من العبارة (5-8).
- البعد الثالث: بعد التحفيز: تضمن أربع عبارات، من العبارة (9-12).
- البعد الرابع: بعد الاتصال: تضمن أربع عبارات، من العبارة (13-16).
- المحور الثاني: خصص المحور الثاني لقياس ادارة المواهب البشرية كمتغير تابع، وتضمن 16 عبارة ووزعت أيضا على أربعة أبعاد:

- البعد الأول: بعد تخطيط المواهب: وتضمنت أربع عبارات، من العبارة (17-20).
 - البعد الثاني: بعد استقطاب المواهب: وتضمنت أربع عبارات، من العبارة (21-24).
 - البعد الثالث: بعد الاحتفاظ بالمواهب: وتضمن أربع عبارات، من العبارة (25-28).
 - البعد الرابع: بعد تطوير المواهب: وتضمنت هي أيضا أربع عبارات، من العبارة (29-32).
- كما اتبع الطالبتين الخطوات التالية لبناء الإستمارة:

✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغتها.

✓ استشارة الأستاذة المشرفة.

✓ تحديد محوري الدراسة، وكذلك الأبعاد التي تتعلق بكل محور من محاور الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تندرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة.

2-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة، بغية الوقوف فعليا على ما يجري من سلوكيات داخل المؤسسة، هذا الى جانب تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات على أسئلة الإستمارة.

3-سجلات ووثائق المؤسسة: تعتبر من الأدوات المهمة التي تتيح للطالب إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قامت الطالبتين بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به القانون.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة على النحو التالي:

☒ **معامل الارتباط (بيرسن):** وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الكلية.

☒ **معامل الثبات (الفا كرونباخ):** من اجل اختبار ثبات الدراسة وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء الدراسة مرة ثانية باستخدام نفس الأداة في ظروف مشابهة للدراسة الأولى.

☒ **الوسط الحسابي والانحراف المعياري:** للتعرف على مدى تركيز أو تشتت إجابات عينة الدراسة عن

العبارات المتعلقة بعناصر التسويق الداخلي وادارة المواهب البشرية.

☒ **معامل التحديد:** لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة، وذلك لتحديد اثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.

☒ **معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

☒ **معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم إبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمدت الطالبتين على قسم منها هي:

1- الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تمّ تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على المشرفة، وقد طلب من المحكمين ابداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة.

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه.

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً.

2- صدق المقياس.

1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (06): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التسويق الداخلي" والدرجة

الكلية للمحور.

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البحرية والصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث
-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.	0,872	0.000
2	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي	0,909	0.000
3	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح	,977	0.000
4	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.	,922	0.000
5	توفر المؤسسة كافة مستلزمات العملية التدريبية	,885	0.000
6	تقيس المؤسسة مدى استفادة العمال من العملية التدريبية	,891	0.000
7	تقوم المؤسسة باشتراك العمال في الندوات والمؤتمرات خارج الوطن	,874	0.000
8	تحصل المؤسسة على تقديم برامج تدريبية للعمال الجدد والقادمي	,976	0.000
9	يحصل العمال على أجور تتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به	,881	0.000
10	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة	,972	0.000
11	تقوم المؤسسة بتحفيزي بأساليب متنوعة: مادية ومعنوية	,976	0.000
12	يشجع نظام الحوافز والمكافآت الموظفين على العمل بروح الفريق	,881	0.000
13	تتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات	,895	0.000
14	احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة من المؤسسة	,923	0.000
15	تعمل المؤسسة على اعلامنا بالتطورات التي تحصل في طبيعة ومتطلبات العمل	,928	0.000
16	تحرص المؤسسة على الاطلاع على المشاكل التي يواجهها العمال	,923	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "التسويق الداخلي" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.
الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "ادارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	0,810	0.000
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	0,944	0.000
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	0,943	0.000
4	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	0,918	0.000
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	0,919	0.000
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	0,919	0.000

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية والصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث

-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

0.000	0,946	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	7
0.000	0,956	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	8
0.000	0,934	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	9
0.000	0,970	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء أكثر من كونهم موظفين	10
0.000	0,965	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرز مواهبهم وقدراتهم	11
0.000	0,906	تتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها	12
0.000	0,936	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	13
0.000	0,947	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين	14
0.000	0,906	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهوبين لديها	15
0.000	0,799	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	16

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " ادارة المواهب" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه .

الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (08): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	التسويق الداخلي	0.997	0.000
2	ادارة المواهب	0.997	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة ، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالصدوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث
-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أن كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:
الجدول رقم (09): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	التمكين	4	0.942	0.970
2	التدريب	4	0.962	0.980
3	التحفيز	4	0.970	0.984
4	الاتصال	4	0.989	0.794
	التسويق الداخلي	16	0.985	0.992
1	تخطيط المواهب	4	0.937	0.967
2	استقطاب المواهب	4	0.968	0.983
3	الاحتفاظ بالمواهب	4	0.969	0.984
4	تطوير المواهب	4	0.968	0.983
	ادارة المواهب	16	0.986	0.992
	مجموع	32	0.993	0.996

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.985-0.986). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.993 وهي قيمة مرتفعة.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0.992-0.992) كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.996 وهي قيمة مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

الهدف من هذا المبحث استعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7¹، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الإلتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	التمكين	-1,361	0,231
2	التدريب	-0,973	-0,715
3	التحفيز	-2,148	3,363
4	الاتصال	-2,323	4,204
	التسويق الداخلي	-1,640	1,372
1	تخطيط المواهب	-1,342	0,432
2	استقطاب المواهب	-1,535	0,754
3	الاحتفاظ بالمواهب	-2,161	3,221
4	تطوير المواهب	-2,548	4,998
	ادارة المواهب	-1,929	2,440
	المجموع	-1,785	1,908

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

¹ -Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management*, No : 23, 2005, P : 542.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمحاور الدراسة " التسويق الداخلي " ادارة المواهب "، على الترتيب بـ (-1.640،-1.929)، كما بلغت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لأبعاد المحور الأول للدراسة التسويق الداخلي" (-2,323 _ -0,973) أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " إدارة المواهب " فقد تراوحت قيمه بين(-1,342،-2,548).

أما بالنسبة لقيم معامل التقلطح Kurtosiss، فقد بلغت بالنسبة لمحاور " التسويق الداخلي " ادارة المواهب "، على الترتيب بـ (1,372،2,440.)، كما بلغت قيمة معامل التقلطح Kurtosiss بالنسبة المحور الأول للدراسة "التسويق الداخلي" (0,7150،715-0،4,204)، أما بالنسبة لأبعاد المحور الثاني للدراسة " إدارة المواهب " فقد تراوحت قيمه بين(4,9980،4320).

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- البيض-، حسب إجابات مفردات العينة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-على عبارات محور "التسويق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.	2,8000	0,54617	1	مرتفع
2	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي	2,4667	0,87269	3	مرتفع
3	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح	2,6167	0,71525	4	مرتفع
4	تمنحي المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.	2,4667	0,83294	2	مرتفع
	التمكين	2,5875	0,69475	4	مرتفع
5	توفر المؤسسة كافة مستلزمات العملية التدريبية	2,4167	0,88857	2	مرتفع
6	تقيس المؤسسة مدى استفادة العمال من العملية التدريبية	2,3833	0,78312	3	مرتفع
7	تقوم المؤسسة باشتراك العمال في الندوات والمؤتمرات خارج الوطن	2,3333	0,83700	4	مرتفع
8	تحصل المؤسسة على تقديم برامج تدريبية للعمال الجدد والقدامى	2,6500	0,65935	1	مرتفع
	التدريب	2,4458	0,75506	3	مرتفع
9	يحصل العمال على أجور تتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به	2,7667	0,62073	2	مرتفع

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية والصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث

-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

مرتفع	3	0,62887	2,6667	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة	10
مرتفع	4	0,68807	2,6333	تقوم المؤسسة بتحفيزي بأساليب متنوعة: مادية ومعنوية	11
مرتفع	1	0,58488	2,7833	يشجع نظام الحوافز والمكافآت الموظفين على العمل بروح الفريق	12
مرتفع	2	0,60511	2,7125	التحفيز	
مرتفع	1	0,55515	2,7833	تتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات	13
مرتفع	3	0,60014	2,7500	احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة من المؤسسة	14
مرتفع	2	0,57120	2,7500	تعمل المؤسسة على اعلامنا بالتطورات التي تحصل في طبيعة ومتطلبات العمل	15
مرتفع	4	0,60014	2,7500	تحرص المؤسسة على الاطلاع على المشاكل التي يواجهها العمال	16
مرتفع	1	0,57299	2,7583	الاتصال	
مرتفع	/	0,62970	2,6260	نتيجة المحور الأول.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

1/ التسويق الداخلي: أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " التسويق الداخلي " ، الذي خصصت لقياسه 16 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 4 أبعاد هي كالاتي: (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال) جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2,5875-2,7583)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,69475-0,57299)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,6260)، بانحراف معياري قدره (0,62970)، وهذا ما يشير إلى أنّ التسويق الداخلي هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-1 الاتصال: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاتصال جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7583)، وانحراف معياري قدره (0,572)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد الاتصال أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,7833-2,7500) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين (0.555-0.600).

1-2 التحفيز: من خلال مجمل إجابات افراد العينة- على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التحفيز جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7125)، وانحراف معياري قدره (0,60511)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى التحفيز هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين (2,6333-2,7833)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين (0,58488-0,68807).

1-3 التدريب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة -على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التدريب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,4458)، وانحراف معياري قدره (0,75506)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,3333-2,6500)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0,65935-0,83700).

1-4 التمكين: من خلال مجمل إجابات افراد العينة-على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التمكين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5875)، وانحراف معياري قدره (0,69475)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,6167-2,8000)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0,54617-0,71525).

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي الصندوق

الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -البيض-على عبارات محور " ادارة المواهب".

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب	2,3833	0,90370	4	مرتفع
2	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب	2,6333	0,63691	2	مرتفع
3	تضع المؤسسة خططا حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب	2,5500	0,72311	3	مرتفع
4	تقوم المؤسسة باشتراك المهوبين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف	2,8000	0,54617	1	مرتفع
	تخطيط المواهب	2,5917	0,65575	4	مرتفع
5	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم	2,5500	0,79030	4	مرتفع
6	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها	2,5667	0,78905	3	مرتفع
7	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية	2,6000	0,66892	2	مرتفع
8	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها	2,7167	0,66617	1	مرتفع
	استقطاب المواهب	2,6083	0,69862	3	مرتفع
9	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين	2,7667	0,62073	2	مرتفع
10	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهوبين كشركاء اكثر من كونهم موظفين	2,6667	0,68064	4	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لابرز مواهبهم وقدراتهم	2,6333	0,71228	3	مرتفع

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث

-الاجتماعية للعمال الأجواء - البيضى

مرتفع	1	0,57637	2,8000	تتم المؤسسة بمنع تسرب المهوبين والمبدعين منها	12
مرتفع	2	0,62176	2,7167	الاحتفاظ بالمواهب	
مرتفع	3	0,65419	2,7500	ترافق المؤسسة موظفيها المهوبين في تطوير وتنمية قدراتهم	13
مرتفع	4	0,66042	2,7333	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهوبين	14
مرتفع	2	0,57637	2,8000	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهوبين لديها	15
مرتفع	1	0,51503	2,8500	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهوبين لادارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل	16
مرتفع	1	0,57759	2,7833	تطوير المواهب	
مرتفع	/	0,61612	2,6750	نتيجة المحور الأول.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

1/ ادارة المواهب: أبدى افراد العينة، آراءهم حول محور " ادارة المواهب "، الذي خصصت لقياسه 16عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 4 أبعاد هي كالاتي: (تخطيط المواهب ، استقطاب المواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، تطوير المواهب) جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(2,7833-2,5917)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.577-0.655)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة(2,6750)، بانحراف معياري قدره(0,61612)، وهذا ما يشير إلى أنّ ادارة المواهب هي بمستوى مرتفع، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1-1 تطوير المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تطوير المواهب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7833)، وانحراف معياري قدره(0,57759)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد تطوير المواهب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين(2,7333-2,8500) في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري لعبارته بين(0,66042-0,51503).

1-2 الاحتفاظ بالمواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاحتفاظ بالمواهب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,7167)، وانحراف معياري قدره(0,62176)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى الاحتفاظ بالمواهب هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارته بين(2,8000-2,6667)، أما قيم الانحراف المعياري لعبارته، فقد تراوحت بين(0,68064-0,57637).

تحليل مدى مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الفصل الثالث
-الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض

1-3 استقطاب المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد استقطاب المواهب جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,6083)، وانحراف معياري قدره (0,69862)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,5500-2,7167)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0,66617-0,79030).

1-4 تخطيط المواهب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد تخطيط المواهب جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5917)، وانحراف معياري قدره (0,65575)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعباراته بين (2,3833-2,8000)، أما فيما يتعلق بقيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0,54617-0,90370).

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة
اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسية على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض - . بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.
الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²
الانحدار	22,235	4	5,559	0.000	0.996	0.993
الخطأ المتبقي	,162	55	,003			
المجموع	22,397	59	/			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من $\alpha=0.05$ ، مما يعني أنّ النموذج له أهمية إحصائية. ويتضح من نفس الجدول أنّ المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره 99.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المواهب البشرية، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أنّ هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعادها المختلفة في إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه
الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التسويق الداخلي (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال) على إدارة المواهب للمؤسسة.

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	مستوى دلالة	قيمة T الحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
				Beta	الخطأ المعياري B	
		0,000	-0,760		0,035	Constant ثابت
0.922	0.960	0,000	3,504	0,231	0,058	التمكين
0.802	0.896	0,000	1,855	0,085	0,037	التدريب
0.977	0.988	0,000	9,012	0,508	0,057	التحفيز
0.913	0.955	0,000	5,005	0,203	0,044	الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

عند بحث اثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى إدارة المواهب البشرية، تبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لكل المتغيرات المستقلة (التمكين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصال)، في مستوى إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-. وذلك بدلالة ارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي (0,231، 0,085، 0,508، 0,203)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي: (3,504، 1,855، 9,012، 5,005)، وبقيم احتمالية بلغت على التوالي: (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه :

☒ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التمكين وإدارة المواهب البشرية من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.960) ، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.922)، أنّ التمكين يفسر ما نسبته (92,2%) من إدارة المواهب البشرية ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التمكين يساهم في إدارة المواهب البشرية بنسبة (92,2%).

☒ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التدريب وإدارة المواهب البشرية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.896) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.802)، أنّ التدريب يفسر ما نسبته (80.2%) من إدارة المواهب البشرية ، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ التدريب يساهم في إدارة المواهب البشرية بنسبة (80,2%).

☒ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحفيز و إدارة المواهب البشرية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.988) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.977)، أنّ التحفيز يفسر ما نسبته (97,7%) من إدارة المواهب ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التحفيز يساهم في إدارة المواهب بنسبة (97,7%).

☒ ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين الاتصال وإدارة المواهب البشرية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0.955) إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.913)، أنّ الاتصال يفسر ما نسبته (91,3%) من إدارة المواهب ، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الاتصال يساهم في إدارة المواهب بنسبة (91.3%).

خلاصة الفصل:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قامت بها الطالبتين على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.
 - ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتمكين على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.
 - ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتدريب على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.
 - ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.
 - ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للاتصال على إدارة المواهب البشرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض-.

الخاتمة

الخاتمة

في الختام يمكن القول أن المواهب البشرية تعد واحدة من أهم الأصول غير الملموسة، وتتضمن كل ما تملكه المنظمة من معارف وكفاءات وخبرات، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى تنميتها، والمدخل المناسب لذلك هو التسويق الداخلي، والذي يعامل الموارد البشرية في المنظمة كالعاملين، لديهم حاجات يجب توفيرها، وبأن رضاهم بقدر ما هو مهم، إلا أنه في بعض الأحيان أكثر أهمية من رضا العملاء الخارجيين.

لذلك يعتبر هدف التسويق الداخلي الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة، من خلال تطبيق أدوات التسويق الداخلي، لأن الأنشطة الداخلية للمنظمة تحتاج إلى تطوير وتحسين مستمر، من خلال خلق فرص عمل جديدة والتي تتطلب بدورها اكتساب الأفراد معارف وكفاءات جديدة وتنميتها باستمرار، وفي هذا السياق ركز مفهوم التسويق الداخلي على التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال تنمية المواهب لدى المنظمة.

ومن خلال دراستنا لموضوع مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - البيض - ، ولإلمام بحديثات الموضوع، فإننا تناولناه من خلال ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، كما انطلقنا من فرضيات سعينا من خلالها إلى معرفة مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية ، ومع نهاية هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية:

- ✓ إن فكرة اعتبار المورد البشري كموهبة ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر، وقد استوحى هذا المصطلح من الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية، ليطلق على المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري اصطلاح المواهب.
- ✓ إدارة المواهب مقوم أساسي لتأسيس قاعدة للتميز من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات.
- ✓ أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير الاعتقاد السائد بأن العميل لا يكون خارج المنظمة فقط، بل يكون داخلها كذلك وهو ما يعرف بالعميل الداخلي.
- ✓ يعد التسويق الداخلي من الأنشطة المهمة للبيئة الداخلية للمنظمة، فبواسطته تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها المرجوة ، فهو يعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات.
- ✓ من خلال التسويق الداخلي تستطيع تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة وهدفها الرئيسي هو تحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

مع نهاية هذه الدراسة، وبناء الإشكالية وإتباع المنهج المناسب واستخدام الطرق الإحصائية المنسجمة مع الفرضيات، وكذا تحليل النتائج وتفسيرها، خلصت هذه الدراسات إلى النتائج التالية:

الخاتمة

1-1- بالنسبة لمحور التسويق الداخلي :

- ✓ أن كل الاجابات وفي جميع أبعاد محور التسويق الداخلي كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على قيم الأوساط الحسابية للأبعاد الاربعة التي ضمنها محور "التسويق الداخلي"، فقد حقق المحور على المستوى الإجمالي وسطا حسابيا بلغ (2,6260)، وبانحراف معياري قدره (0,62970).
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد التسويق الداخلي على النحو التالي: جاء بالمرتبة الأولى الاتصال، يليه بالمرتبة الثانية التحفيز ، اما في المرتبة الثالثة فجاء بعد التدريب واما المرتبة الأخيرة فكانت للتمكين .

2-2- بالنسبة لمحور إدارة المواهب:

- ✓ أن كل الإجابات وفي جميع أبعاد محور "إدارة المواهب البشرية" كانت بمستوى مرتفع.
- ✓ بناء على الوسائط الحسابية للأبعاد التنافسية الأربعة التي تضمنها محور "إدارة المواهب" فقد حقق على المستوى الإجمالي وسطا حسابيا قدره (2,6750)، أما الانحراف المعياري بلغ (0,61612).
- ✓ تدرجت مراتب أبعاد إدارة المواهب على النحو التالي: تطوير المواهب في المرتبة الأولى، والاحتفاظ بالمواهب في المرتبة الثانية تليها استقطاب المواهب في المرتبة الثالثة ، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت لتخطيط المواهب.

2-3- بالنسبة لعلاقة التأثير بين التسويق الداخلي و ادارة المواهب:

- ✓ أثبتت الدراسة الميدانية وبعد استخدام الاختبارات اللازمة وجود تأثير معنوي للتسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل في إدارة المواهب البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: التوصيات:

- على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نوجزها فيما يلي:
- ✓ ضرورة تصميم الوظائف وتوصيفها للموظفين كافة بالشكل الذي يسمح بشغلها من قبل الافراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب للقيام به بالنسبة لكل موظف.
- ✓ ضرورة تطبيق البحث التسويقي في السوق الداخلي للمنظمة لمعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق الجودة في عملهم.
- ✓ ضرورة مواكبة الفكر الاداري المعاصر في مجال ادارة المواهب البشرية ، ودعم وتوفير اساليب التعلم الحديثة، وتوفير كل ما يلزم للموظفين الموهوبين لإنجاز وترجمة قدراتهم.
- ✓ ضرورة تعزيز اهتمام المنظمات بممارسات وابعاد ادارة المواهب البشرية ، من خلال الالتزام بالسلوكيات الداعمة لذلك ، وتوفير بيئة عمل داعمة للموظفين الموهوبين ، والاحتفاظ بهم في المنظمة عن طريق توظيف مفهوم التسويق الداخلي.

الخاتمة

رابعاً: آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف دراستنا الحالية والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية

التالية:

- ✓ تجزئة السوق الداخلي ودوره في الاحتفاظ بالموهب في مؤسسة محل الدراسة
- ✓ اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- ✓ مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين.
- ✓ اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات .
- ✓ دور التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة.

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

أ/ قائمة الكتب:

1- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، (المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012).

ب/ قائمة المذكرات والأطروحات:

1- أحمد السايح، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الخدمات الجزائرية-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2016.

2- مجهود ايمن، لشهب وسيم، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية-دراسة ميدانية بفندق ميموزا بالس - عنابة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق فندقي وسياحي، جامعة 8 ماي 1945، 2022.

3- ناجم مريم، علا زهرة، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - ادرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة احمد دراية - ادرار، 2022.

4- اياذ فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.

5- قحوش ايمن، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المنظمات في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

6- قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (الأكاديمي) في علوم التسيير، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2017.

7- عافري مريم، بوزعوط شهيناز، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة حالة بعض المديریات التابعة لقطاع الوظيفة العامة لولاية جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2019.

8- بومقل ابو بكر الصديق، اثر التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر اكاديمي الطور الثاني في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة - 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- 9- كعواش امينة، واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية-دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية (ل.م.د)، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، 2021.
- 10- يخلف بشرى، بن مناح سعيدة، دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية فرجيوه، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، 2021.
- 11- هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
- 12- دودو اية، أثر اجراءات التسويق الداخلي على اداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وكالة الونزة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي (ل م د) في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2022.
- 13- عبد الحميد فضيلة، بلعيد نعيمة، فعالية التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الفندقية، مذكرة تخرج تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي احمد ابن يحيى الونشريسي - تيسيميلت، 2018.
- 14- جلول اصلاح، نصري احمد، التسويق الداخلي وأثره على اداء العاملين - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 326 - خنشلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة العربي التبسي-تبسة، 2018.
- 15- بدر الدين قدور، وآخرون، التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للمياه - وحدة الوادي - تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الشهيد حمه لخضر بلوادي، 2018.
- 16- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح التاهيلي الجامعي في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017.
- 17- بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء - دراسة حالة مجمع صيدال-مديرية التسويق والاعلام الطبي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر 03، 2011.
- 18- داخنة فايزة، بن الطيب مريم، أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية - دراسة حالة اتصالات الجزائر مديرية قالمة، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال مالية، جامعة 8 ماي 1945، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 19- بلهاوي فتيحة، بلحاج احلام، التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين في البنوك التجارية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابن خلدون تيارت، 2020.
- 20- بركان سهام، استراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في بلدية استيدية (استراتيجية التسويق الداخلي)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، 2019.
- 21- افتخار عبد الحسين الكاطع، دور القيادة الاستراتيجية في تبيين ممارسات ادارة الموهبة "بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2013.
- 22- محمد العص، أثر إدارة المواهب في الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في قطاع التدريب والاستشارات في مدينة دمشق، مشروع اعد ضمن متطلبات درجة الاجازة في علوم الإدارة، تخصص إدارة موارد بشرية، المعهد العالي لإدارة الاعمال الجمهورية العربية السورية، 2023.
- 23- سارة بن موهوب، مساهمة ادارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-2022.
- 24- عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع، تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات-دراسة ميدانية على قطاع الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، قناة السويس، 2016.
- 25- حامدي محمود، اثر التسويق الداخلي في تنمية المواهب- دراسة ميدانية بالمديرية الرياضية لاتحاد بسكرة- USB - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2019.
- 26- صبيان ايمان، "إدارة المواهب" آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2018/2019.
- 27- عزيزة عبد الرحمان عبد الله صيام، واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.
- 28- بن سالم امال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات "دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية سيدي ثامر بيوسعادة"، مذكرة مقدمة

قائمة المصادر والمراجع

- ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011/2010.
- 29- خولة حفيظ، اثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس- بسكرة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- 30- غالية بنت حامد بن شديد الرفاعي، التحديات التي تواجه رعاية الموهوبين من وجهة نظر المتخصصين في منطقة مكة المكرمة وطرق مواجهتها في ضوء التربية الإسلامية، بحث مكمّل للحصول على درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة، كلية التربية، جامعة ام القرى.
- 31- محمد سمير النجار، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية "دراسة ميدانية على البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- 32- هبة رحيم عطا الكبيسي، إدارة المواهب ودورها في تطوير إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين (بالطبيق على بنك الاستثمار المالي)، بحث تكميلي مقدم لنيل ماجستير العلوم إدارة الاعمال، جامعة النيلين، 2018.
- ج/ المجالات:
- 1- نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والاهمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد(33)، مارس 2018.
- 2- حسام علي محيبس، عباس عويد عبد الحسين، دور ادارة المواهب في جودة الخدمة التعليمية-دراسة استطلاعية في جامعة سومر، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (4)، 2020.
- 3- صالح حامد الحربي، نبيل محمد خليل، العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب ونواتجها بالتطبيق على البنوك السعودية بمنطقة تبوك، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (16)، العدد 2 (B)، ديسمبر 2019.
- 4- صالح علي الجراح، جمال داود أبو دوله، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015.
- 5- علاء دهام حمد، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب - دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير، العدد الخامس.
- 6- محمود حسن جمعة، الأنماط القيادية ودورها في تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية-دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد (26)، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

7- فاطمة أحمد زكي ابراهيم، ادارة المواهب الادارية في الجامعات المصرية في مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، العدد(17)، مارس 2018.

8- زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي/ دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(16)، العدد(54)، 2021.

9- حسون هيثم حسون، مدى اسهام المرونة التنظيمية في ادارة المواهب البشرية-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في المديرية العامة لتربية نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(17)، العدد(55)، 2021.

10- خان أحلام، مريم حيمر، مبادئ واستراتيجيات ادارة المواهب في المؤسسة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد(5)، العدد(1)، 2019.

د/ المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1- Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". Journal of Operations Management, No : 23, 2005.



الملاحق

الملاحق رقم (1): الاستبيان

مقياس الدراسة:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أختي الفاضلة، أخي الفاضل تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي أداة بحثية لمذكرة ماستر في الإدارة المالية، موسومة بـ " مساهمة التسويق الداخلي في إدارة المواهب البشرية- دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - البيض -
لذلك نرجو منكم التكرم بقراءة عبارات المقياس بتمعن، ثم الإجابة عليها بكل موضوعية من خلال وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة، كما نحيطكم علما أن البيانات الواردة في الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجابتك عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية تخدم أهداف البحث.

نشكركم على حسن تعاونكم وثقتكم ... تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إشراف الأستاذة:

د/ موفق سهام

من إعداد الطالبتين:

✓ رقيق فاطمة الزهرة

✓ قادري خديجة

البيانات الشخصية

1-السن:

30-40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

41-50 سنة

2-الجنس:

ذكر

أنثى

3-المؤهل العلمي:

مؤهلات اخرى

جامعي

ثانوي

4-الأقدمية:

15-19 سنة

اقل من 5 سنوات

20 فأكثر

5 - 9 سنو

10-14 سنة

معايير الدراسة

المحور الاول: التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
التمكين				
1	تفوض لي المؤسسة الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامي بالشكل الصحيح.			
2	توفر لي المؤسسة كافة المعلومات التي تمكنني من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملي			
3	تثق المؤسسة بقدرتي على أداء مهامي الوظيفية بالشكل الصحيح			
4	تمنحني المؤسسة المرونة الكافية للتصرف أثناء أداء مهامي الوظيفية.			
التدريب				
5	توفر المؤسسة كافة مستلزمات العملية التدريبية			
6	تقيس المؤسسة مدى استفادة العمال من العملية التدريبية			
7	تقوم المؤسسة بإشراك العمال في الندوات والمؤتمرات خارج الوطن			
8	تحصل المؤسسة على تقديم برامج تدريبية للعمال الجدد والقدامى			
التحفيز				
9	يحصل العمال على أجور تتناسب مع حجم العمل الذي يقومون به			
10	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة			
11	تقوم المؤسسة بتحفيزي بأساليب متنوعة: مادية ومعنوية			
12	يشجع نظام الحوافز والمكافآت الموظفين على العمل بروح الفريق			
الاتصال				
13	تتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات			
14	احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة من المؤسسة			
15	تعمل المؤسسة على اعلامنا بالتطورات التي تحصل في طبيعة ومتطلبات العمل			
16	تحرص المؤسسة على الاطلاع على المشاكل التي يواجهها العمال			

المحور الثاني: إدارة المواهب

الرقم	العبارة	درجة الموافقة		
		غير موافق	محايد	موافق
17	تجري المؤسسة دراسات تنبؤية لتحديد احتياجاتها من المواهب			
18	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة للتنبؤ باحتياجاتها من المواهب			
19	تضع المؤسسة خططاً حالية ومستقبلية لاحتياجاتها من المواهب			
20	تقوم المؤسسة باشتراك المهويين من موظفيها عند اعداد خطط التوظيف			
	تخطيط المواهب			
21	لدى المؤسسة مختصين لاكتشاف أصحاب المواهب وجذبهم			
22	تبحث المؤسسة عن أصحاب المواهب وتقدم لهم اغراءات للعمل لديها			
23	تستخدم المؤسسة مصادر استقطاب مختلفة للمواهب البشرية			
24	تسهل المؤسسة التحاق الافراد ذوي المواهب بها، وتساعدهم على الاندماج فيها			
	استقطاب المواهب			
25	تقدم المؤسسة رواتب وحوافز تتلائم مع أصحاب المواهب من العاملين			
26	تتعامل المؤسسة مع الموظفين المهويين كشركاء أكثر من كونهم موظفين			
27	تعتمد المؤسسة على خلق جو تنافسي بين موظفيها لإبراز مواهبهم وقدراتهم			
28	تتم المؤسسة بمنع تسرب المهويين والمبدعين منها			
	الاحتفاظ بالمواهب			
29	ترافق المؤسسة موظفيها المهويين في تطوير وتنمية قدراتهم			
30	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لبرامج تدريب وتنمية مهارات الموظفين المهويين			
31	تعد المؤسسة برامج تطوير خاصة بالموظفين المهويين لديها			
32	تمنح المؤسسة الفرص للموظفين المهويين لإدارة مشاريع جديدة وتطوير أساليب العمل			
	تطوير المواهب			

شكراً على تعاونكم

الملاحق

الملحق رقم (2):

قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
د/ احمد ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجلفة
د/ سهام شاوش خوان	أستاذ محاضر - أ -	جامعة بسكرة
د/ فاتح غلاب	أستاذ محاضر - أ -	جامعة المسيلة
أ/فتحي خنيش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة غرداية
أ/ عزوز مخلوفي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الاغواط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير
البيضاء

مهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
لديرة المساعدة للدراسات في التدرج

البيضاء في 2024/2023

إلى السيد(ة):
مهد بي... المصحة...
المجتمعية لو كالت البيضا

الموضوع: ف/ي تسهيل مهمة الطلبة

تحية طيبة وبعد....

في إطار اجراء البحوث الجامعية لطلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي نور البشير البيضاء برسم السنة الجامعية 2024/2023، نرجو من سيادتكم المحترمة استقبال الطلبة الاتية

أسمائهم:

-
-
-
-

الشعبة:
تخصص:

وذلك حتى يتسنى لهم إجراء دراسة حالة ميدانية حول موضوع البحث، والحصول على المراجع و التقارير والإحصائيات الموجودة على مستوى مصالحكم للمدة التي تمكنكم من ذلك.

موضوع البحث:

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة

المؤسسة الأصلية

توقيع الأستاذ المشرف

رئيس مصلحة التسيير
نصرالله رضوان

Corrélations

Corrélations

m1

VAR00001	Corrélation de Pearson	,872
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00002	Corrélation de Pearson	,909
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00003	Corrélation de Pearson	,977
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00004	Corrélation de Pearson	,922
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00005	Corrélation de Pearson	,885
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00006	Corrélation de Pearson	,891
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00007	Corrélation de Pearson	,874
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

VAR00008	Corrélation de Pearson	,976
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00009	Corrélation de Pearson	,881
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00010	Corrélation de Pearson	,972
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00011	Corrélation de Pearson	,976
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00012	Corrélation de Pearson	,881
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00013	Corrélation de Pearson	,895
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00014	Corrélation de Pearson	,923
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00015	Corrélation de Pearson	,928
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00016	Corrélation de Pearson	,923
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	60
m1	Corrélation de Pearson	1
	N	60

Corrélations

m2

VAR00017	Corrélation de Pearson	,810
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00018	Corrélation de Pearson	,944
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00019	Corrélation de Pearson	,943
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00020	Corrélation de Pearson	,918
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00021	Corrélation de Pearson	,919
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00022	Corrélation de Pearson	,919
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00023	Corrélation de Pearson	,946
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

VAR00024	Corrélation de Pearson	,956
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00025	Corrélation de Pearson	,934
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00026	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00027	Corrélation de Pearson	,965
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00028	Corrélation de Pearson	,906
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00029	Corrélation de Pearson	,936
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00030	Corrélation de Pearson	,947
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00031	Corrélation de Pearson	,906
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
VAR00032	Corrélation de Pearson	,799
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	60
m2	Corrélation de Pearson	1
	N	60

Corrélations

		total
m1	Corrélation de Pearson	,997
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
m2	Corrélation de Pearson	,997
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60
total	Corrélation de Pearson	1
	N	60

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	4

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	4

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	4

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,989	4

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,986	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,993	32

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
m1_1	60	-1,361	,309	,231	,608
m1_2	60	-,973	,309	-,715	,608

m1_3	60	-2,148	,309	3,363	,608
m1_4	60	-2,323	,309	4,204	,608
m1	60	-1,640	,309	1,372	,608
m2_1	60	-1,342	,309	,432	,608
m2_2	60	-1,535	,309	,754	,608
m2_3	60	-2,161	,309	3,221	,608
m2_4	60	-2,548	,309	4,998	,608
m2	60	-1,929	,309	2,440	,608
N valide (liste)	60				

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
m1_1	60	-1,361	,309	,231	,608
m1_2	60	-,973	,309	-,715	,608
m1_3	60	-2,148	,309	3,363	,608
m1_4	60	-2,323	,309	4,204	,608
m1	60	-1,640	,309	1,372	,608
m2_1	60	-1,342	,309	,432	,608
m2_2	60	-1,535	,309	,754	,608
m2_3	60	-2,161	,309	3,221	,608
m2_4	60	-2,548	,309	4,998	,608
m2	60	-1,929	,309	2,440	,608
total	60	-1,785	,309	1,908	,608
N valide (liste)	60				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	60	2,8000	,54617
VAR00002	60	2,4667	,87269
VAR00003	60	2,6167	,71525
VAR00004	60	2,4667	,83294
m1_1	60	2,5875	,69475
VAR00005	60	2,4167	,88857
VAR00006	60	2,3833	,78312
VAR00007	60	2,3333	,83700
VAR00008	60	2,6500	,65935
m1_2	60	2,4458	,75506
VAR00009	60	2,7667	,62073
VAR00010	60	2,6667	,62887
VAR00011	60	2,6333	,68807
VAR00012	60	2,7833	,58488
m1_3	60	2,7125	,60511
VAR00013	60	2,7833	,55515
VAR00014	60	2,7500	,60014
VAR00015	60	2,7500	,57120
VAR00016	60	2,7500	,60014
m1_4	60	2,7583	,57299
m1	60	2,6260	,62970
N valide (liste)	60		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00017	60	2,3833	,90370
VAR00018	60	2,6333	,63691
VAR00019	60	2,5500	,72311
VAR00020	60	2,8000	,54617
m2_1	60	2,5917	,65575
VAR00021	60	2,5500	,79030
VAR00022	60	2,5667	,78905
VAR00023	60	2,6000	,66892
VAR00024	60	2,7167	,66617
m2_2	60	2,6083	,69862
VAR00025	60	2,7667	,62073
VAR00026	60	2,6667	,68064
VAR00027	60	2,6333	,71228
VAR00028	60	2,8000	,57637
m2_3	60	2,7167	,62176
VAR00029	60	2,7500	,65419
VAR00030	60	2,7333	,66042
VAR00031	60	2,8000	,57637
VAR00032	60	2,8500	,51503
m2_4	60	2,7833	,57759
m2	60	2,6750	,61612
N valide (liste)	60		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1_4, m1_2, m1_3, m1_1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,996 ^a	,993	,992	,05419

a. Prédicteurs : (Constante), m1_4, m1_2, m1_3, m1_1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	22,235	4	5,559	1892,820	,000 ^b
	de Student	,162	55	,003		
	Total	22,397	59			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1_4, m1_2, m1_3, m1_1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-,027	,035		-,760	,001
	m1_1	,205	,058	,231	3,504	,001
	m1_2	,069	,037	,085	1,855	,000
	m1_3	,517	,057	,508	9,012	,000
	m1_4	,218	,044	,203	5,005	,000

a. Variable dépendante : m2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1_1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,960 ^a	,922	,921	,17330

a. Prédicteurs : (Constante), m1_1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,655	1	20,655	687,735	,000 ^b
	de Student	1,742	58	,030		
	Total	22,397	59			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1_1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,471	,087		5,421	,000
	m1_1	,852	,032	,960	26,225	,000

a. Variable dépendante : m2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1_2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,896 ^a	,802	,799	,27632

a. Prédicteurs : (Constante), m1_2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,968	1	17,968	235,330	,000 ^b
	de Student	4,429	58	,076		
	Total	22,397	59			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1_2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,887	,122		7,281	,000
	m1_2	,731	,048	,896	15,340	,000

a. Variable dépendante : m2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1_3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,988 ^a	,977	,976	,09506

a. Prédicteurs : (Constante), m1_3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,873	1	21,873	2420,267	,000 ^b
	de Student	,524	58	,009		
	Total	22,397	59			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1_3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,054	,057		-,957	,343
	m1_3	1,006	,020	,988	49,196	,000

a. Variable dépendante : m2

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	m1_4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : m2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,955 ^a	,913	,911	,18381

a. Prédicteurs : (Constante), m1_4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,437	1	20,437	604,875	,000 ^b

de Student	1,960	58	,034		
Total	22,397	59			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), m1_4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,158	,118		-1,345	,184
	m1_4	1,027	,042	,955	24,594	,000

a. Variable dépendante : m2