

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

مساهمة منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة  
التسويق الداخلي: دراسة حالة شركة موبيليس  
The Contribution of the Incentive System on the Internal Client Relationship  
Management Effectiveness in accordance with the Internal Marketing Approach:  
a case study of Mobilis Company

بإشراف:

د. رشيدة عداد

من إعداد الطالب:

عدنان رشاش

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية وجامعة الانتماء	الصفة
سواكري مباركة	أستاذ-جامعة الجزائر 3-	رئيسا
عداد رشيدة	أستاذ محاضر أ -جامعة الجزائر 3-	مقررا
جنادي كريم	أستاذ محاضر أ -جامعة الجزائر 3-	عضوا
حفصي هدى	أستاذ محاضر أ -جامعة الجزائر 3-	عضوا
عبيلة محمد	أستاذ محاضر أ -جامعة الجزائر 3-	عضوا
يرقي حسين	أستاذ -جامعة المدية-	عضوا



## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي لدى شركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة، كما سعت أيضاً إلى الكشف من خلال الإطار النظري إلى مختلف النظريات والجوانب الفكرية التي اهتمت وعالجت هذا الموضوع، كذلك عملت على توضيح مدى أهمية منظومة الحوافز في تحريك سلوكيات وتصرفات العملاء الداخليين وتسهيل إدارتهم بفعالية.

ولاختبار الفرضيات قيد الدراسة قمنا بجمع البيانات، ومعالجتها، وتحليلها في الإطار التطبيقي، بغية التوصل إلى جملة من النتائج. وخلصت الدراسة إلى تقديم توصيات وأفاق مستقبلية بغية مواصلة البحث. **كلمات مفتاحية:** تسويق داخلي- ممارسات التسويق الداخلي- منظومة حوافز- إدارة علاقة العميل الداخلي- تفعيل.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of the Incentive System on the Internal Client Relationship Management Effectiveness in accordance with the Internal Marketing Approach in MOBILIS Company headquarters – Algiers-, it also sought to reveal through in the theoretical framework of the study the various theories and intellectual aspects that have taken care and addressed this topic, and sought to clarify the importance of the Incentive System in moving the behaviors of Internal Clients and facilitating their effective management.

To test the understudy hypotheses, we collected, processed, and analyzed the data in the applied framework of the study, in order to come up with a set of results. The study concluded with recommendations and future perspectives for further research.

**Key words:** Internal Marketing- Internal Marketing Practices- Incentive System- Internal Client Relationship Management- Effectiveness.

# كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء وإنجاز هذا العمل أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة: د. رشيدة عداد على تقديمها الدعم المستمر، مذ كان الموضوع فكرة إلى أن صار عنوانا وأطروحة فلها مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

ويسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من:

أ.د. سواكري مباركة، د. بلاغماس بركة، د. ماضي محمد؛ الذين لم يألوا جهدا في توجيهي وإمدادي بما احتجت إليه من معلومات ونصائح.

ويوجب علي الاعتراف بالفضل أن أشكر الأساتذة الفضلاء من كلية اللغة العربية وآدابها واللغات الشرقية-جامعة الجزائر2- ومن جامعة البليدة2:

أ.د. غزايلي نادية، أ.د. لعلاوي فتيحة، د. حفيظي بوبكر، د. شريفي ليلي، أ.د. فوزية سرير عبد الله. على مساعدتهم ودعمهم لي طوال فترة بحثي.

وإلى كل من: أكساس ايمان و برج راسوطة ريمة

وأتوجه بالشكر الجزيل الى السيد: يعلى ياسين مسؤول لدى شركة موبيليس المقر لاتصالات الهاتف المحمول الجزائر-باب الزوار- الجزائر العاصمة.

إن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم حقكم، حقا سعيتم فكان السعي مشكورا، وإن جف حبري عن التعبير يكتبكم قلب به صفاء الحب تعبيراً.

ولكل من مد لي يد العون أو أسدى لي معروفا في إنجاز هذا البحث خاصة الأستاذة: أ.د. مباركة سواكري فلها مني خالص الشكر والتقدير.

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه ألف صلاة وأزكى تسليم، أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

من ربنتي وأنارت دربي، وأحاطتني بحنانها، وأعانتني بالصلوات والدعوات، والتي دائماً وأبداً أجدها بجانبني في أزماتي، إلى أعلى من عرفها قلبي إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أُمِّي الحبيبة، التي عملت بكدي في سبيلي وعلمتني معنى الكفاح وأوصلتني إلى ماأنا عليه الآن أدامها الله لي.

إلى كل من: أخي وأختي العزيزان

زوجة أخي

نور عيني : محمد الهادي و آلاء دانة

من عمل معي بكدي بغية إتمام هذا العمل

إلى الأستاذة المشرفة: د. رشيدة عداد.

الطالب: عدنان رشاش

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	المستخلص
I	كلمة شكر وتقدير
II	الإهداء
V-III	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VIII-VII	فهرس الجداول
أ.....ح	مقدمة
94-22	الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز، وإدارة العلاقات الداخلية
22	تمهيد
33-23	1 دراسة تحليلية للاتجاهات الفكرية للحوافز
25-23	1.1 مقاربات الفكر الإداري الكلاسيكي
24-23	1.1.1 المقاربة العلمية للعمل لـ: فريديك وينسلو تايلور
24	2.1.1 المقاربة التنظيمية بقيادة: هنري فايول
25-24	3.1.1 المقاربة البيروقراطية بقيادة: ماكس فيبر
31-25	2.1 المقاربات السلوكية
25	1.2.1 مقاربة العلاقات الإنسانية بقيادة: إلتون مايو
26-25	2.2.1 مقاربة تدرج الحاجات لـ: أبراهم ماسلو
27-26	3.2.1 مقاربة الوجود والترابط لـ: كلايتون ألدر فير
29-27	4.2.1 مقاربة ثنائية العوامل بقيادة: فريديك هيزبورج
29	5.2.1 مقاربة دوغلاس ماك جريجور
30-29	6.2.1 المقاربة النفسية لـ: إيريك بيرن
31-30	7.2.1 مقاربة دافع الإنجاز لـ: ديفيد ماكلياند
33-31	3.1 المقاربات العملية
32-31	1.3.1 مقاربة العدالة لـ: أدمز
33-32	2.3.1 مقاربة التوقعات لـ: فيروم
57-33	2 تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي
37-33	1.2 الانتقال من التسويق الخارجي إلى التسويق الداخلي
43-37	2.2 أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي
41-39	1.2.2 إدارة توقعات العملاء الداخليين
41	2.2.2 إدارة مشاعر العملاء الداخليين
43-42	3.2.2 إدارة الصراع
57-43	3.2 إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بين مراحل الإنشاء ومؤشرات قياس درجة التفعيل

## فهرس المحتويات

45-43	مراحل إنشاء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	1.3.2
57-45	مؤشرات قياس درجة تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	2.3.2
92-58	تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة الحوافز	3
68-58	الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	1.3
81-68	الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي من خلال المقاربة النظامية	2.3
70-69	مراحل إنشاء منظومة الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	1.2.3
81-70	مكونات منظومة الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	2.2.3
92-81	تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي ضمن منظومة الحوافز	3.3
87-82	فعالية وظيفة التسويق الداخلي	1.3.3
92-87	فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة الحوافز	2.3.3
93	خلاصة الإطار النظري	
131-95	دراسة حالة شركة موبيليس	الإطار التطبيقي
95	تمهيد	
101-96	الإطار التعريفي للشركة	1
97-96	رمز، شعار، رسالة، قيم وسياسة الجودة لدى الشركة	1.1
99-97	الهيكل التنظيمي للشركة	2.1
101-99	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للشركة	3.1
106-101	الممارسات الاجتماعية للشركة	2
103-102	الترقية في الرتبة والدرجة، والاتصال الداخلي	1.2
106-103	ممارسة التكوين والتدريب للشركة	2.2
107-106	شروط الصحة والسلامة المهنية	3.2
108-107	ممارسة التمكين للشركة: الإثراء والتنويع الوظيفي، التنقل المهني، وتقنية العصف الذهني	4.2
113-108	أنموذج الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات	3
108	منهجية الدراسة الميدانية	1.3
111-108	تخطيط أنموذج الدراسة	2.3
113-111	أدوات جمع البيانات	3.3
112-111	الاستبانة	1.3.3
113-112	المقابلة	2.3.3

## فهرس المحتويات

113	الملاحظة	3.3.3
119-113	الوصف الشامل والإحصائي للعينه المنتقاه	4
115-113	خصائص عينه الدراسة حسب الجنس والحاله العائليه	1.4
118-115	خصائص عينه الدراسة حسب الشرائح العمريه والمستوى الأكاديمي	2.4
119-118	خصائص عينه الدراسة من حيث الأقدميه والرتبه	3.4
125-119	حساب معامل الثبات، الصدق، وتقدير أنموذج الدراسة	5
120-119	ألفا كرونباخ (الموثوقيه)	1.5
125-120	الصدق	2.5
127-126	تقدير الأنموذج	3.5
130-127	اختبار صحة الفرضيات	6
127	اختبار صحة الفرضيه الرئيسيه	1.6
130-127	اختبار صحة الفرضيات الفرعيه	2.6
131	خلاصه الإطار التطبيقي	
136-133	خاتمه	
148-138	قائمه المراجع	
	الملاحق	



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	شكل رقم
34	الأبعاد الأربعة للتسويق الكلي أو الشامل للمنظمة	-1-
38	أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	-2-
53	نافذة جوهاري	-3-
62	أنموذج الإثراء الوظيفي لـ: Hackman and Oldmain	-4-
65	أنموذج التدريب لـ: Armstrong	-5-
71	مكونات الحوافز وفق المقاربة النظامية من وجهة نظر إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	-6-
74	الشروط اللازمة لإدارة التنقل المهني	-7-
75	أنواع التنقل المهني الداخلي	-8-
79	العوامل التي تؤثر في مناخ العمل من وجهة نظر القيم التنظيمية	-9-
91	منظومة الحوافز كآلية تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	-10-
98	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	-11-
100	هيكل تنظيمي لمديرية الموارد البشرية لشركة موبيليس	-12-
104	هيكل تنظيمي لمديرية التكوين لشركة موبيليس	-13-
110	أنموذج الدراسة	-14-
114	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	-15-
115	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	-16-
116	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	-17-
117	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي	-18-
118	توزيع عينة الدراسة على حسب الأقدمية	-19-
119	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة	-20-

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	جدول رقم
46	نسبة دوران العملاء الداخليين	-1-
50-49	استبانة الإرهاق المهني	-2-
52-51	استبانة تقييم الرضا عن العمل	-3-
86-85	استبانة قياس فعالية التسويق الداخلي من وجهة نظر الخدمة الداخلية	-4-
102	دور أدوات الاتصال الداخلي لدى شركة موبيليس	-5-
102	دور أدوات الاتصال الخارجي لدى موبيليس	-6-
112	درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي	-7-
114	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	-8-
115	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	-9-
116	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	-10-
117	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي	-11-
118	توزيع عينة الدراسة على حسب الأقدمية	-12-
119	توزيع عينة الدراسة على حسب الرتبة	-13-
120	حساب معامل الفا كرونباخ	-14-
121	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير المستقل	-15-
121	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير المستقل	-16-
122	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير المستقل	-17-
122	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع للمتغير المستقل	-18-
123	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير التابع	-19-
123	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير التابع	-20-
124	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير التابع	-21-
124	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع للمتغير التابع	-22-
125	صدق الاتساق البنائي لبعء المتغير المستقل والمحاور المكونة له	-23-
125	صدق الاتساق البنائي لبعء المتغير التابع والمحاور المكونة له	-24-
126	أبعاد متغيرات الدراسة	-25-
126	حساب معامل الارتباط ومعامل التفسير	-26-

## فهرس الجداول

126	تحليل التباين (ANOVA)	-27-
127	جدول معاملات معادلة خط الانحدار	-28-
128	نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد منظومة الحوافز على أبعاد تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي	-29-

# مقدمة

## مقدمة

تحتاج منظمات الأعمال في وقتنا الراهن إلى عدّة متطلبات ووظائف وطرق، خاصّة عند تعاملها مع مواردها البشرية؛ باعتبارها العنصر الأكثر فعالية وديناميكية، ونجاح هذه المنظمات مرهون بمدى كفاءة وفعالية هذه الموارد، وتعد وظيفة التّسويق من بين أهمّ وظائفها التي تقوم على دعم أنشطة المنظمة والمساهمة في نجاح أداءها، كما تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير والحفاظ والاهتمام بمواردها البشرية ذات الكفاءات العالية لمساعدتها على تأدية وظيفة التّسويق على أكمل وجه. فُدمت مجموعة من الأفكار كان لها الفضل في تقديم مقارنة جديدة مفادها إمكانية دمج ومزج كل من سياسات و تقنيات وظيفة التّسويق مع تقنيات وسياسات إدارة لموارد البشرية وجعلها في منهج واحد. اهتمت هذه الأفكار كذلك بالبحث عن كيفية نقل تلك السياسات والتقنيات التسويقية من الجانب الخارجي، وإسقاطها على الجانب الداخلي للمنظمة وربطها بإدارة الموارد البشرية.

تتعامل هذه المقاربة مع الموارد البشرية على أنهم عملاء داخليون وجب الاهتمام بحاجاتهم، وتوقعاتهم ومتطلباتهم، والسّهر على إشباعها؛ بالاعتماد على مجموعة من السياسات الفعّالة؛ يطلق على هذه المقاربة اسم: التّسويق الداخلي. يعتمد هذا النوع من التّسويق على تطبيق مجموعة من الممارسات قصد تحريك دوافع هؤلاء العملاء نحو الأفضل، من بين تلك الممارسات نجد الحوافز ممثلة في منظومة تعمل هي الأخرى على الرفع من معنوياتهم وتعزز من دافعيتهم، إضافة إلى تحسين وتعزيز العلاقة الرابطة بين المنظمة وهؤلاء العملاء على المدى الطويل. ساهمت كل هذه التوليفات إلى فتح المجال للبحث والتعمق أكثر لدراسة أثر هذه المنظومة على نوع العلاقة الرابطة بين المنظمة وعملاءها الداخليين.

### 1. إشكالية الدراسة:

يعتمد التّسويق الداخلي على فكرة توحيد الهدف، والغاية المراد الوصول إليها، عن طريق الربط بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، وجعلها في سياق واحد، وكما ذكرنا سابقا عن وجود علاقة تربط منظومة الحوافز ونوع العلاقة الرابطة بين المنظمة وعملاءها الداخليين؛ ارتأينا البحث والتعمق أكثر في دراسة هذه التوليفة والتي يمكن التمهيد لها بصياغة الإشكالية التالية:

**كيف تساهم منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة التّسويق**

### الداخلي ؟

### 2. فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة بمثابة استنتاجات وإجابات أولية للبحث؛ وعليه قمنا بتبني الفرضية الرئيسية التالية:  
لا تؤثر منظومة الحوافز على تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

تنبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية أخرى، ممثلة في:

## مقدمة

-لاتساهم مقارنة التسويق الداخلي في تطوير ممارسات إدارة المورد البشرية؛  
-لا يساهم تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي من جعل وظيفة إدارة الموارد البشرية تحلّل في إطار متكامل وشامل؛

### 3. أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في:

-التوجه إلى الموارد البشرية من خلال مقارنة العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة حوافز فعالة؛  
لتحقيق أهداف المنظمة داخليا بالإضافة إلى تحقيق أهداف التسويق الخارجي والتمثلة في: توسيع الحصة السوقية، توسيع دائرة عدد العملاء الخارجيين المحتملين.

- انطلاقا من تحليل إدارة الموارد البشرية من خلال مقارنة العميل الداخلي؛ أدى ذلك إلى توضيح دور التمكين من خلال منظومة الحوافز والتمثل في إعطاء: استقلالية أكثر، مشاركة أكثر في إتخاذ القرار، توسيع وتنوع الوظائف بشكل يتماشى وتطلعات وميول الموارد البشرية.

4.أهداف الدراسة: تعتبر أهداف الدراسة بمثابة النقاط الرئيسية والمحاور المهمة التي يتطرق إليها ويعالجها الباحث، وبالإسقاط على دراستنا هذه تتمثل هذه الأهداف في: التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالتسويق الداخلي ومختلف مقارباته التي تهتم بالحوافز وبالممارسات التي تشكلها، كما تهدف أيضا إلى التعرف إلى مكونات هذه الممارسة وفق النظرة النظامية وتأثير هذه الأخيرة على تفعيل العلاقة الرابطة بين المنظمة ومواردها البشرية وفق هذا النوع من التسويق.

### 5.مبررات اختيار موضوع الدراسة:

توجد هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، و التي يمكن ذكرها في العناصر التالية:  
- اهتمام جل منظمات الأعمال بالموضوع محل البحث؛ نظرا لحدائته وارتباطه ارتباطا مباشرا بكيفية التأثير على دوافع وسلوكيات الموارد البشرية.  
- القيمة العلمية للموضوع محل الدراسة: تساهم النتائج المتوصل إليها في فك الغموض عن كيفية إنشاء منظومة حوافز جيدة تضمن من خلالها تعاملها فعالا مع الموارد البشرية للمنظمة، مع امكانية استغلالها في الحياة العملية؛ كما يساهم هذا الموضوع أيضا إلى فتح طرق ومسارات جديدة لأبحاث علمية أخرى.  
-نقص الدراسات التي عالجت موضوع البحث.

6.الحدود المصطلحية الإجرائية: تناولنا في هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات، والتي تم تحديدها إجرائيا كمايلي:

-التسويق الداخلي (Internal Marketing): يعرف إجرائيا على أنه مجموعة من الميكانيزمات التي تعمل على: الجلب والاهتمام والحفاظ على الموارد البشرية؛ عن طريق نقل التقنيات التسويقية من البعد الخارجي إلى البعد الداخلي للمنظمة وربطها مع إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة

- العملاء الداخليون (Internal Clients): يمكننا تحديد التعريف الإجرائي لهذا المصطلح على أنه مرحلة متقدمة لمفهوم الموارد البشرية وفق منظور التسويق الداخلي.
- ممارسات التسويق الداخلي (Internal Marketing Practices): ينظر التعريف الإجرائي لهذا المصطلح على أنه مجموعة من الممارسات التي تؤثر في سلوكيات ودوافع العملاء الداخليين.
- منظومة الحوافز (Incentive System): تعرف إجرائياً على أنها الحوافز وفق المنظور النظامي؛ حيث تتكون من سياسات وإجراءات فعّالة موجهة قصد التأثير في سلوكيات وحاجات العميل الداخلي.
- التفعيل (Effectiveness): يعبر التفعيل إجرائياً عن تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف.
- إدارة العلاقة مع العميل الداخلي (CRM: Clients Relationship Management): يُقصد بها إجرائياً على أنها جملة من الركائز الأساسية التي تعمل على: تخطيط، تنظيم، مراقبة، متابعة، تنسيق، تقييم، تقويم العلاقة التي تربط بين المنظمة وعميلها الداخلي، والعمل على جعلها مستمرة وطويلة المدى؛ عن طريق تحقيق الرضا لهذا العميل، الذي يمكن أن ينتج عنه تحقيق الولاء لاحقاً.
- الرضا الوظيفي (Functional Satisfaction): يعبر إجرائياً عن حالة شعورية يشعر بها العميل الداخلي عند الوصول إلى درجة معيّنة من الإشباع.
- الولاء الوظيفي (Functional Loyalty): يعبر إجرائياً عن حالة شعورية متقدمة للرضا الوظيفي بمعنى ارتباط العميل الداخلي بالمنظمة، والعزوف التام عن تركها.
- مؤشرات التفعيل (Effectiveness Indicators): إجرائياً تعبر عن مجموعة من المعلومات الرقمية التي تعبر عن وجود الرضا من عدمه؛ تُحدد عن طريق المتابعة ورصد وحساب كل مؤشر.
- الحافز (Incentive): يعبر إجرائياً عن محرك لسلوكيات وتصرفات ودوافع العميل الداخلي، ووسيلة إشباع موجودة في البيئة المحيطة الخارجية بهذا العميل.
- الدافع (Motivation): يعرف إجرائياً على أنه مبرر لتصرفات وسلوكيات العميل الداخلي، بمعنى نابع من داخل هذا العميل.
- التمكين (Empowerment): إجرائياً هو عبارة عن ممارسة تساعد على التحفيز والاهتمام بالعمل الداخلي، وتشجيعه على تقديم أفضل ما لديه.
- الاتصال الداخلي (Internal Communication): إجرائياً هو عبارة عن عملية ديناميكية تعمل على تبادل ونقل و توحيد المعلومات داخليا.
- الصراع (Conflict): يمثل إجرائياً وضع أو حالة نتيجة تعارض في القيم والثقافات ووجهات النظر بين عدة أطراف.
- الإرهاق المهني (Professional Burnout): هو عبارة عن حالة شعورية يحس بها العميل الداخلي الكفاء نتيجة وجود مؤثرات سلبية معيقة للأداء الجيد.

## مقدمة

### 7. حدود الدراسة:

تعبّر حدود الدراسة عن جملة من الأطر المحيطة بالبحث، وتختلف هذه الحدود باختلاف نوع البحث العلمي الذي يقوم به الباحث. وتتجلى هذه الحدود في النقاط التالية:

-الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع منظومة الحوافز، وإدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق منظور التسويق الداخلي، وعن كيفية تأثير هذه المنظومة على تفعيل هذه الإدارة.

-الحدود المكانية: تتمثل هذه الحدود في مؤسسة موبيليس لاتصالات الهاتف المحمول الكائن مقرها بحي الأعمال باب الزوار -الجزائر العاصمة-. وهي شركة وطنية تابعة للدولة، وذات أسهم.

-الحدود البشرية: وتتمثل في عينة من مجموع الموارد البشرية العاملة لدى شركة موبيليس المقر الذي يبلغ عددهم 108 شخص من أصل 800 شخص.

-الحدود الزمنية: تتجلى هذه الحدود في المدة الزمنية التي أعدت للبحث والتي تتراوح ما بين سنة 2016 إلى غاية الشهر الأول من سنة 2020، حيث يمكننا تفصيلها في:

▪ من جانفي 2017 إلى غاية جانفي 2019: هذه الفترة تعبر عن مدة إنجاز الإطار النظري، والتي مرت بمرحلة تقديم عنوان الأطروحة وصولا إلى الموافقة عليه من طرف الهيئة المختصة بالكلية بالإضافة إلى جمع كل المراجع التي لها علاقة بالموضوع.

▪ من جانفي 2019 إلى غاية جانفي 2020: تم تكريس هذه الفترة لإعداد دراسة عملية تطبيقية لدعم الإطار النظري.

### 8. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك الأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة محل البحث بصفة كلية، أو جزئية. حيث تقوم كل دراسة على إضافة قيمة مضافة؛ تساعد الباحث على إنجاز بحثه، وتجنبه الأخطاء والهفوات والهنات التي وقع فيها الباحثون السابقون. ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات المتمثلة في:

-دراسة أجنبية بعنوان: (Le Marketing Interne: un état de l'art)، المقدمة من طرف (Amélie Seignour) سنة 1998، المنشورة في مجلة البحث والتطبيقات المتعلقة بالتسويق، المجلد رقم 13، عدد الصفحات 13 من صفحة 44 إلى 55. وتطرقت الدراسة إلى: نشأة مصطلح التسويق الداخلي، وإلى جملة من المفاهيم التي ترتبط بهذا المصطلح من بينها: الاتصال الداخلي، التنظيم، السوق الداخلي، العميل الداخلي، وإلى العلاقة التي تربط كل من: التسويق الداخلي الذي يعمل على تنفيذ الوعود والتسويق التفاعلي الذي يقوم بدوره بالوفاء بتلك الوعود، والتسويق الخارجي الذي يعمل على تقديم تلك الوعود، وكما تطرقت الدراسة إلى مختلف الأساسيات والافتراضات التي يقوم عليها هذا النوع من التسويق. توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: يعتبر التسويق الداخلي بمثابة علامة تعبّر عن مستوى الجانب التنظيمي من جهة، وعن الموارد البشرية للمنظمة من جهة أخرى. عند الأخذ بالتسويق الداخلي يجب



## مقدمة

إحداث تغيير على مستوى العلاقات والسلطة، مع تبني مفاهيم أخرى مساعدة لتجنب الوقوع في التناقض، ومشكلة الإدارة الرمزية. التسويق الداخلي يقوم على مجموعة من المفاهيم وليس على مفهوم واحد فقط. -دراسة أجنبية بعنوان: (La motivation au travail - concept et théories) مقدمة من طرف (Patrice Roussel)، سنة 2000، جامعة (Université Toulouse I - Sciences Sociales)، من صفحة 1 إلى صفحة 20. تطرقت الورقة البحثية إلى عدة نقاط متمثلة في: نظريات الحاجات، والتطور التاريخي لكل نظرية، وعن أهمية كل نظرية في دراسة الدافع؛ كما توصلت إلى نتيجة مفادها: أن كل من القيم والمعتقدات، وثقافة المنظمة تؤثر في سلوكيات الموارد البشرية، دون إهمال الدور الذي يلعبه مناخ العمل في تحريك دوافع هؤلاء الموارد، كما أن الاتصال يعمل على تعزيز المكافأة، دون إهمال الدور الذي تؤديه سياسات إدارة الموارد البشرية في تحريك السلوكيات والدوافع.

-دراسة أجنبية-مقال- بعنوان: Applying Internal Customer Relationship Management - Problems and Perspectives in Management، التي نشرت في مجلة: (Frank L. Eichorn)، سنة 2004، العدد الرابع عدد الصفحات 24: من ص 125 الى ص 148. تناولت الدراسة جملة من العناصر، والمتمثلة في: مكونات سلسلة: خدمة، ربح، وإلى أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، وإلى أداة تقييم إدارة العلاقة مع العميل الداخلي. ومنه يمكننا تحديد النتيجة المتوصل إليها، وتلخيصها في نقطتين:

(أ)- عند المقابلات حالة التقييم المباشر: يجب الاعتماد على الاتصالات والمرونة، وعدم الاضرار بالعلاقات المكونة للأنموذج؛ حيث يمكن أن تثار مجموعة متنوعة من ردود الأفعال ممثلة في: الاستياء، الخوف، العداة؛ في حالة عدم الأخذ بعنصر الاتصال.

(ب)- أما النقطة الثانية: تتمثل في الاهتمام بتحقيق الترابط والانسجام بين الأبعاد الرئيسية المكونة لإدارة العلاقة مع العميل الداخلي، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ التآزر والمشاركة لتعزيز رضا العميل.

-دراسة أجنبية-مقال- بعنوان (La magie du marketing à l'interne) نشرت ضمن مجلة ( Québec Vert)، مقدمة من طرف (Claire Bélisle)، سنة 2006، عدد الصفحات 4، مستوحات من كتاب (Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers)، والمقدم من طرف (Susan M) وآخرون عام 2005. تطرق المقال إلى عدة محاور أهمها: شروط إنشاء بيئة مساعدة ومشجعة للعمل، مفهوم التسويق الداخلي، شروط تطبيق هذا النوع من التسويق. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن: لكسب ثقة العميل الداخلي يجب الاعتماد على الاتصال، وإقامة تبادلات بين مختلف الإدارات والأقسام، مع الاعتماد على تنويع طرق الإعراف بالأداء الجيد.

## مقدمة

-دراسة أجنبية بعنوان (Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy) (Dubravka Sinčić, et Nina Pološki Vokić)، 2007، ورقة بحثية رقم 07-12، من صفحة 1 الى 13، جامعة (Zagreb, Croatia). تطرقت الورقة البحثية إلى مفهوم كل من: التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، ومختلف الأنشطة والمسؤوليات المرتبطة به، وإدارة الموارد البشرية ونشأتها، إضافة إلى المقاربات المكوّنة للتسويق الداخلي، ورواد كل مقاربة، وكذا أهداف وأنشطة هذا النوع من التسويق. وتوصلت الورقة إلى نتيجة مفادها: يجب أن تركز الفلسفة الحديثة للتسويق الداخلي على مقاربة التسويق العلائقي، ولا يجب أن تقتصر العلاقة على المجالات الثلاثة فقط الممثلة في: الاتصالات الداخلية، إدارة الموارد البشرية، التسويق، كما يجب تفادي المفاهيم والأدوات التقليدية للتسويق لأنها تدمر طبيعة التسويق العلائقي الداخلي.

-دراسة أجنبية-كتاب- بعنوان (Les Théories de la Motivation) مقدمة من طرف Fabien Fenouillet، سنة 2012، من صفحة 1 إلى غاية 328، (Editeur Dunod)، تناولت الدراسة مفهوم الدافع، حيث قام هذا المفكر على تحليل مختلف النظريات التي عالجت هذا المفهوم، ومختلف حاجات الموارد البشرية التي تؤثر في سلوكيات وتوجهات هؤلاء الموارد، كما تطرق إلى الأنموذج التكاملي للدافع؛ حيث كان هدفه ليس شرح الواقع، وإنما اقتراح أكثر تصنيف مساعد ومفسر للدافع؛ بمعنى أن الأنموذج التكاملي هو أنموذج معاكس للنماذج النظرية، هدفه التبسيط لفهم الدافع، كما قامت الدراسة على تقديم المبادئ الرئيسية لنظريات الدافع. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أنّ الدافع مفهوم معقد رغم محاولة الأنموذج التكاملي تبسيطه، كما أن هناك أنواع مختلفة من الحاجات التي تعتمد على التفاعل المستقل.

-دراسة عربية-مقال- بعنوان: التسويق الداخلي: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم، مقدمة من طرف: معرفي مها، كلية التجارة جامعة بور سعيد مصر، سنة 2015، من صفحة 232 الى صفحة 259. قامت الدراسة على تقديم إطار نظري متكامل للتسويق الداخلي: المفهوم، الممارسات، الاختلاف عن التسويق التقليدي. وتوصلت إلى نتيجة مفادها: التسويق الداخلي يطبق في جميع المنظمات، وفي جميع القطاعات دون استثناء، كما تعتبر الاتصالات التسويقية العنصر الأساسي في تطوير العلاقة، وتبادل المعلومات، كما يجب الفهم الجيد لمكونات العملية المتعلقة بالاتصال: طريقة الاتصال، محتوى الاتصال، وأخيرا تأثير الاتصال.

-دراسة عربية -مقال- بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين-دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي الإمارات فرع مدينة العين، من إعداد: أيمن عبد الله، جامعة أبو ظبي، المجلد رقم 16، سنة 2015، من صفحة 10 الى صفحة 24. عالجت الدراسة عدة نقاط ممثلة في الآتي: ممارسات التسويق الداخلي: التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، المكافآت، الاتصال الداخلي، وأثر هذه الأخيرة

## مقدمة

على رضا الموارد البشرية. ولقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة وطيدة بين ممارسات التسويق الداخلي ورضا الموارد البشرية.

**9. التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بموضوع الدراسة:** يتضح لنا من خلال عرض الدراسات السابقة أنها تشترك في نقطتين أساسيتين ألا وهما:  
- سياسات وممارسات مقارنة التسويق الداخلي.  
- موضوع الدوافع والحوافز.

ومن الملاحظ أيضا أنّ كل دراسة عالجت النقطة الثانية من زاوية معيّنة، بمعنى لم تعالج موضوع الحوافز ومختلف الممارسات المرتبطة به بطريقة مباشرة، كما أن إدارة العلاقة مع العميل الداخلي عُولجت هي الأخرى بصفة نظرية؛ بمعنى عدم ذكر الطرق اللازمة للتعامل مع العميل الداخلي بغية تفعيل هذه الإدارة، كما أهملت أبعاد تفعيلها. وتختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من ناحية تناولها لموضوع الحوافز وفق المقاربة النظامية؛ بمعنى الاهتمام بمختلف السياسات، المراحل، الشروط، الركائز الأساسية التي تقوم عليها منظومة الحوافز وجعلها في قالب نظامي مبسط، والتي تساهم بدورها في تفعيل العلاقة التي تربط المنظمة وعميلها الداخلي من جهة، وتحقيق نسبة من الرضا لهذا العميل من جهة أخرى، بالاعتماد على مقارنة التسويق الداخلي.

## 10. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات اعتمدنا على المنهج الفرضي الاستنتاجي (Hypothetico Deductive Method)، والذي يعتبر من بين أهم المناهج المستخدمة في البحث العلمي وهو نتاج دمج بين: الاستنتاج: أي الانتقال من الكل إلى الجزء؛ والفرضيات: والتي تمثل إجابات أولية للموضوع محل الدراسة والتي تراعي بدورها عدة شروط أساسية لسلامة الفرضية العلمية (وضوح المعنى، الاختصار، الواقعية، القابلية للقياس) بالاعتماد على أدوات معينة تتماشى وموضوع الدراسة؛ وكما استخدمنا الطريقة الإحصائية لتحليل المعطيات محل الدراسة حيث تعتبر من بين أهم الطرق المستخدمة في البحث العلمي وأكثرها شيوعا، لمرونتهما الكبيرة، مما يساعد الباحث على دراسة الواقع بشكل دقيق، ويفسح له المجال قصد معرفة مسببات الظاهرة، ومعالجتها إحصائيا عن طريق تحليل النتائج المتوصل إليها، وينتهي باكتشاف، واقتراح حلول. أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في ثلاثة آليات قصد جمع البيانات، ممثلة في:

(أ)- الاستبانة: والتي وُزعت بطريقة قصدية على 108 شخصا.

(ب)- المقابلة: قمنا بإجراء مقابلة مع مجموعة من إطارات وعدد من الموارد البشرية العاملة لدى الشركة.  
(ج)- الملاحظة: لمعرفة كيفية تعامل الشركة مع مواردها البشرية، والتأكد من إجابة المستقيين، ومعرفة الظروف المحيطة بالعمل. بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة، دون نسيان المراجع المستعان بها في الإطار النظري.

## مقدمة

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار 25.

### 11. التقسيم المنهجي:

يقصد بالتقسيم المنهجي؛ عملية تجسيد هيكل البحث، حيث اعتمدنا على الطريقة الأنجلوسكسونية، وبالتحديد طريقة جمعية علم النفس الأمريكية (APA). ويتمثل هيكل البحث في إطارين؛ نظري وآخر تطبيقي. ف جاء الأول يحمل عنوان: **الإطار النظري**: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز، وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية، وتمّ تقسيمه إلى ثلاثة محاور متمثلة في الآتي:

**أولاً:** دراسة تحليلية للاتجاهات الفكرية للحوافز: وتناولنا في هذا الجزء مختلف المقاربات التي عالجت الحوافز، والتطور التاريخي، والقيمة المضافة لكل مقاربة.

**ثانياً:** تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي: وتطرقنا في هذا الجزء إلى كيفية الانتقال من التسويق الخارجي إلى التسويق الداخلي، وكذا إلى أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بين مراحل إنشاء هذه الإدارة وقياس درجة تفعيلها.

**ثالثاً:** تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة الحوافز: عملنا في هذا الجزء على توضيح العلاقة التي تربط منظومة الحوافز، وتفعيل الإدارة المذكورة سابقاً ضمن التسويق الداخلي، ووضعها ضمن شكل ملخص، كما تطرقنا إلى كل من فعالية وظيفة التسويق الداخلي وكذا فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

وختمنا الإطار النظري بذكر أهمّ النقاط التي تطرّق إليها.

**أما الثاني** فكان بعنوان: **الإطار التطبيقي** للدراسة، وتمّ تخصيصه لدراسة حالة على مستوى شركة موبيليس المقر لاتصالات الهاتف المحمول الجزائر العاصمة، وعالجنا من خلاله ما يلي:

- تقديم الجانب التاريخي للشركة وأهمّ هياكلها.

- جمع البيانات ومعالجتها، ثمّ مناقشتها وتحليلها.

- تخطيط أنموذج الدراسة واختبار صّحة الفرضيات.

- وأنهينا الإطار التطبيقي بذكر أهمّ النقاط التي تطرّق إليها.

وسجلنا في خاتمة الدراسة جملة من النتائج المتوصل إليها، إثبات الفرضيات، التوصيات، وآفاق البحث.

الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل  
الداخلي: منظومة التحفيز، وتفعيل إدارة  
العلاقات الداخلية

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

#### تمهيد:

ساهمت التغيرات الحاصلة على مستوى بيئة الأعمال إلى تغيير عدة مفاهيم من جهة، وظهور مفاهيم جديدة من جهة أخرى؛ حيث أصبح بقاء المنظمات، واستمرارها مرهونين بتوفير بعض المقومات الضرورية، ومن بين أهم هذه المقومات نجد فكرة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها حجر الزاوية والعنصر الأكثر فعالية في المنظمة، حيث مرت هذه الموارد بعدة مراحل أدت إلى تغيير مفهومها الشامل:

-تكلفة يجب تخفيضها.

-أصلا من أصول المنظمة.

بغية الاهتمام ودراسة هذه المتغيرة ظهرت عدة أفكار في الخمسينيات، ثم تبلورت في نهاية السبعينيات وأوائل الثمانينيات، وكانت بمثابة قفزة نوعية في مجال إدارة الموارد البشرية منها: فكرة التسويق الداخلي، والتي أصبحت مع مرور الوقت مقارنة، وأنموذجا يقاس عليه؛ حيث تعتبر هذه المقاربة جزءا من التسويق الشامل للمنظمة، و تنظر إلى الموارد البشرية على أنها عملاء داخليون لديهم حاجات، ورغبات يجب إشباعها عن طريق توفير بعض المتطلبات ك: بناء قاعدة متينة بين المنظمة، وهؤلاء العملاء من جهة، والاحتفاظ بهم، ورفع درجة ولائهم من جهة أخرى. تعتمد هذه المقاربة على عدة سياسات، وممارسات لتحقيق درجة معينة من الرضا الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق نسبة معينة من الولاء الوظيفي. نذكر منها: الحوافز؛ حيث تؤثر هذه الأخيرة في إدارة العلاقة مع العملاء الداخليين. وللتعمق أكثر سنقوم بمعالجة هذه السياسة بالاعتماد على: المقاربة النظامية باعتبارها وسيلة عملية حديثة؛ لتفسير العلاقة الموجودة بين كل المتغيرات المذكورة سابقا.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

**1- دراسة تحليلية للاتجاهات الفكرية للحوافز:** هناك عدة دراسات عالجت هذا الموضوع، وكل دراسة قامت على إضافة نقاط أساسية ساعدت على فهم الحوافز بشكل جيد، ممثلة في مقاربات؛ لهذا سنقوم بحصر أهم المقاربات التي عالجت موضوع الدوافع والحوافز باعتبار أن الدافع هو المحدد الرئيسي للحوافز، بالاعتماد على توضيح الفرق بين كل مقارنة، وأخرى وصولاً إلى المقاربة التي نرى أنها أدق وأشمل (Jacquet, 2012):

**1.1 مقاربات الفكر الإداري الكلاسيكي:** لقد مرّت الحوافز بعدة مراحل، كان لها الفضل في تطوير، وإثراء المفهوم الكلي لها. في بادئ الأمر كان ينظر إلى هذه الأخيرة نظرة ضيقة؛ بمعنى عدم الأخذ بعين الاعتبار بالتأثير الموجود بين هذه الممارسة، والبيئة الخارجية المحيطة بها؛ أي إهمال كل تفاعل واتصال تبادلي مع البيئة المذكورة سابقاً، واهتمامات الموارد البشرية، حيث يمكننا حصر بعض المقاربات التي عالجت هذه النظرة فيما يلي:

**1.1.1 المقاربة العلمية للعمل لـ: Frederick Winslow Taylor- فريدريك وينسلو تايلور-** والذي يعتبر بمثابة المنظر الرئيسي لهذه الأفكار، فهو يرى وتماشياً مع مقارباته المقاربة العلمية للعمل، أن الدافع الوحيد إلى العمل هو الأجر. وهذا ما يؤثر تلقائياً على الزيادة في الإنتاجية. تركز دراسة هذا المفكر على عدة نقاط أهمها:

-تمتيط العمل: يهدف تمتيط العمل إلى تفادي الأنشطة، والحركات غير المنتجة.

-الاعتماد على الانضباط، والسلطة، والرقابة في العمل.

- الاعتماد على تهديد العمالة بفقدان وظائفهم.

كما عمل على تحديد مبادئ الإدارة العلمية، ممثلة في:

(أ)-إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل، الذي يؤديه العامل

(ب)-اختيار العمالة، وتدريبهم وفق أسس علمية.

(ج)-تعاون الإدارة والعمالة لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي.

(د)-تقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة، والعمالة، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف. أما التنفيذ فهو مسؤولية العمال.

كما انتهج نظام الأجر بالقطعة، وعلى التسلسل الزمني للأنشطة.

توصل رائد هذه المقاربة إلى فكرة مفادها أن لتحريك الدافع يجب اللجوء إلى الأخذ بالحوافز المادية فقط.

لقيت مقاربة تايلور دعماً كبيراً من الباحث: Henry Ford -هينري فورد-، حيث تعتبر دراسته امتداداً لمقاربة تايلور، و كانت إسهاماته تدور حول دعم مبدأ العقلنة الذي نادى به المدرسة العلمية للعمل، وفي نفس السياق قام على تقديم مبدأ الخمسة دولارات يومياً، بمعنى الزيادة في الأجرة اليومية للعمالة؛

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

بهدف الرفع من القدرة الشرائية لهؤلاء العمال؛ بغية تحقيق الاستقرار في العمل، والذي ينتج عنه ضمان نوع من الوفاء اتجاه شركة فورد بمعنى زيادة الأرباح لاغير.

أما المفكر: Henry Gantt -هنري غانت-: «فقد اتفق مع تايلور في الكثير من أفكاره العلمية إلا أنه اختلف معه في نظريته الإنسانية تجاه العمال. فقد اهتم بزيادة الكفاءة الإنتاجية على مستوى المصنع الصغير إلا أنه كان أكثر عطفاً على العمال وتفهماً لهم، ونتيجة لتعاطفه هذا قدم فكرة: المهمة والعلاوة -Task and Bonus-» (دوري، وآخرون، 2011، ص 49)؛ بمعنى قدم هذا المفكر فكرة المكافأة كتحفيز للعمال، حيث يتقاضى العامل أجراً إضافياً لأجره اليومي كنوع من المكافأة في حالة نجاحه في إتمام المهمة المنوطة إليه؛ أما في حالة فشله في إتمام تلك المهمة فإنه يتقاضى أجره اليومي دون نقصان؛ وهذا مايدل على تركيزه على الجانب النفسي لهؤلاء العمال، وبالبعد الاجتماعي للمنظمة. بالإضافة إلى الفكرة المذكورة سابقاً فقد ساهم هذا المفكر في وضع رسومات بيانية لمتابعة كل من: انسيابية ونوع العمل، الآلات والعمال وأسباب العمل؛ والتي يطلق عليها اسم: The Gantt Chart -خرائط جاننت-.

**2.1.1 المقاربة التنظيمية:** ظهرت هذه المقاربة بعد مقاربة تايلور أنشأها: Henri Fayol -هنري فايول- . لم يهتم رائد هذه المقاربة بموضوع الحوافز، «إلا أن أفكاره المتمثلة في مبادئ الإدارة أشارت إلى ذلك ك: مبدأ المكافأة، تهيئة روح الجماعة والتعاون، العدالة والمساواة، تشجيع روح الابتكار، استقرار العمالة: عن طريق الاختيار السليم لليد العاملة، مع توفير مصادر الرضالهم حتى يقل معدل الدوران ، وتركها للمنظمة، الانضباط، التناسب بين السلطة والمسؤولية، مع تبني نظام رقابة صارم، يعتمد على الثواب والعقاب، وضع نظام تأديب، الاعتماد على الإشراف» (Jacquet, 2012).

**3.1.1 المقاربة البيروقراطية بقيادة: Max Weber -ماكس فيبر-:** اهتم رائد هذه المقاربة في البحث عن كيفية تحقيق كل من: الكفاءة، الفعالية، القدرة والمعرفة في التسيير عن طريق تقديم مايعرف بالأنموذج المثالي المرتكز على دراسة البيروقراطية، والذي يهتم بدوره بتحديد وتوضيح الأسس اللازمة لتسيير الجوانب الرسمية للمنظمة؛ حيث يعرف هذا الأنموذج بأنه: «تصور عقلي، وبناء فرضي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات، أو خصائص معينة في الواقع» (طلعت ابراهيم، 1993، ص 25)، بمعنى آخر تهدف نظريته إلى تحقيق: «الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة» (مرسي بدر، 1992، ص ص 99-100)؛ أي الاعتماد على العقلنة والرشادة في التسيير لتحقيق أهداف المنظمة. في حين لم يهتم رائد هذه المقاربة أساساً بموضوع الحوافز؛ حيث كانت القيمة المضافة لنظريته هي الاعتماد فقط على مبدأ الأقدمية في الترقية.

لقد واجهت هذه النظريات عدة انتقادات، من بينها أنها: تتسم بالبساطة، ولا يزال بعض المديرين يتعاملون بعبارة -اعمل أكثر للفوز أكثر-، والتي نتج عنها إهمال في الأداء، وجعلت علاقة العمل علاقة بسيطة، وسطحية تعتمد على جهد مقابل أجر فقط، حيث تركز هذه النظريات على الحافز



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

المادي فقط، كما ينظر إلى العمال على أنهم مخلوقات اقتصادية تنحصر حاجاتهم في الأشياء المادية باعتبارها المحرك الأساسي لدوافعهم. كما أهملت أيضا هذه النظريات الجانب الإنساني لهؤلاء العمال. لقد ساهمت الانتقادات التي وجهت إلى المقاربة الكلاسيكية في ظهور أفكار، واجتهادات اهتمت بالجانب الإنساني للعمال متمثلة في:

**2.1 المقاربات السلوكية:** ظهر هذا التوجه كرد فعل على التشويه الذي سببه الفكر التaylorي، حيث تدخل هذه المقاربات ضمن التيار النيوكلاسيكي، سميت بالسلوكية لأنها ركزت على سلوك الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية، وبالجانب غير الرسمي الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. تتمثل هذه المقاربات في:

**1.2.1 مقارنة العلاقات الإنسانية بقيادة: Elton Mayo – إلتون مايو-** كانت إسهامات هذا المفكر وزملائه في مجال التحفيز في عدة أبحاث، ودراسات أجراها في مصنع النسيج (تجارب الهاوثورن)، حيث لاحظ أن معدل دوران الموارد البشرية مرتفع في قسم الغزل، ومنخفض في الأقسام الأخرى، فاستنتج أن سبب ذلك هو انخفاض الروح المعنوية لهذه الموارد؛ نتيجة الضغط والتوتر؛ بسبب فترة العمل الطويلة، وكان اقتراحه تخصيص أوقات راحة مناسبة، ومناقشة المشكل؛ يعتبر هذا الاقتراح بمثابة النتيجة لهذه الدراسة الأولى. أما الدراسة الثانية فقد أجريت في شركة وسترن إلكترونيك على تأثير العوامل الفيزيائية من: إضاءة، ومتطلبات العمل، قيمة مجموعة العمل، دون إغفال: «العلاقات مع السلطة، والتي لها تأثير في إنتاجية العمل، والتي تعتبر أكثر خطورة من تأثير الإضاءة ووقت الراحة» (غراوويتز، 1993، ص 114). أضافت هذه التجارب نقطة جد مهمة مفادها: أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل إنما في طريقة إدارة الموارد البشرية؛ فكلما زادت الروح الاجتماعية بين هذه الموارد زادت إنتاجيتهم لكون الروح الاجتماعية دافعا ومحفزا، حيث لا يكون الحافز المادي فعالا ما لم يصاحبه الحافز المعنوي.

**2.2.1 مقارنة تدرج الحاجات لـ: Abraham Maslow – أبراهام ماسلو:** يعتبر هذا المفكر من بين أهم الباحثين في التيار الإنساني، حيث طرح وعالج موضوع الحوافز معتمدا على تجارب الهاوثورن. طرح هذا المفكر فكرة التسلسل الهرمي للحاجات عن طريق تمثيلة في هرم مرتب من الأسفل إلى الأعلى، «و بشكل ثابت وحسب الأهمية، فسلوك الموارد البشرية ينشط بوجود نقص، وبالتالي فالتوتر يقود هذه الموارد إلى القيام بسلوك معين قصد تحقيق الإشباع» (Maslow, 1945, p. 380)، يمكننا حصر هذه الحاجات في العناصر التالية (سويسي، 2015، ص ص 38-39):

- الحاجات الفيزيولوجية: ممثلة في الأكل والشرب والنوم، والمسكن.
- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف الشعور بالقلق.
- الحاجات الاجتماعية: ممثلة في الانتماء، الصداقة، وإقامة علاقات مع الآخرين والاندماج.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- حاجات الاحترام والتقدير: وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

- حاجات تحقيق الذات: وتشمل تحقيق الذات باستخدام مهارات وقدرات لتحقيق إنجاز عال يلبي الطموحات.

لا يتم الرضا حسب هرم الحاجات لماسلو إلا عند إشباع الحاجات الدنيا، المتعلقة بالأمن والأجر، كما أن الموارد البشرية المتواجدين في مستوى وظيفي أدنى غالبا ماتؤثر فيهم الحاجات التي صنفها ماسلو على أنها دنيا ك: مقدار الأجر والأمن، في حين أن أولئك الذين يتولون الوظائف العليا، وقد تم إشباع حاجاتهم الدنيا، يتوجهون إلى إشباع حاجاتهم الأعلى درجة. يترتب على هذا حصول صنفان للحاجات:

- حاجات دنيا: متمثلة في الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء.

- حاجات عليا: متمثلة في الاحترام، وتحقيق الذات، والإنجاز.

تعرضت مقارنة ماسلو إلى عدة انتقادات من بينها :

- أنها ساوت بين أصناف حاجات الموارد البشرية، وأهملت كل من الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

- لم تحدد هذه المقارنة حجم الإشباع اللازم للانتقال من حاجة إلى حاجة أخرى أعلى منها.

- كما لا ترى هذه المقارنة أن الحاجة المشبعة عامل دفع.

- إنها نظرية عامة جدا، وبسيطة ولا تفسر الهياكل الهرمية.

- أهملت بعض الرتب في المستوى الهرمي للمنظمة.

- تعتبر هذه المقارنة غير مفهومة، وغير قابلة للتنفيذ من قبل المديرين.

- لم تذكر هذه المقارنة الدوافع المحتملة.

- كما لم تهتم بالاختلاف الموجود في مستوى حاجات، وأولويات الموارد البشرية، بالإضافة إلى عدم وجود أبحاث، وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

### 3.2.1 مقارنة الوجود والترابط لـ: Alderfer Clayton - كلايتون ألدرفير-: قصد تطوير، وتحسين

مقارنة ماسلو قدم هذا الباحث مقارنة تسمى بـ: مقارنة (ERG) حيث يشير كل مؤشر إلى: Existence,

Relatedness, Growth؛ والممثلة في: العيش، علاقة، تقدم. يصنف هذا الباحث ضمن علماء النفس

الأمريكيين، وقد عمل على تطوير هذه المقارنة مستفيدا من الانتقادات الموجهة لمقارنة ماسلو؛ مفاد هذه

المقارنة: « أن الموارد البشرية تنتقل، وتتحرك إلى الأعلى وإلى الأسفل على سلم الحاجات على عكس

مقارنة ماسلو التي يتم فيها الانتقال من الأسفل إلى الأعلى فقط » (Roussel, 2000, p. 6). تمثلت اسهامات

هذا الباحث في حصر احتياجات الموارد البشرية وتصنيفها في 3 أنواع (Alderfer, 1969):

(أ)- احتياجات المعيشة أو الوجود ممثلة في البقاء: تعبر عن احتياجات النظام الفيزيولوجي. وتتوافق مع

الاحتياجات الدنيا في هرم ماسلو.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

(ب)- احتياجات العلاقات ممثلة في الانتماء: هذه الاحتياجات تدفع الموارد البشرية إلى: « الحفاظ على العلاقات مع الآخرين عن طريق تبادل و تقاسم مشاعر الحب والكرهية، والتنافس... الخ . هذه الحاجة إلى التبادل تعتبر عامل دفع تسعى الموارد البشرية إلى تلبيتها» ( حنفي، 2002). وفي هذا السياق توجد هناك عدة رغبات منها: الرغبة في الاندماج ضمن فرق عمل، إجراء تبادلات سهلة، وبسيطة مع الزملاء، المشاركة في الأنشطة النقابية؛ حيث تتوافق هذه الاحتياجات مع الحاجة إلى الاندماج، وجزء من احترام، وتقدير الذات في هرم ماسلو.

(ج)- احتياجات التقدم: الدافع هنا يتمثل في تحقيق طموحات الموارد البشرية من جهة، ورغبتهم في المشاركة في إثراء المهام، والأنشطة من جهة أخرى. هذا النوع من الحاجات أقرب إلى الحاجات العليا (لاحترام الذات جزئياً، وحاجات الإنجاز، وتحقيق الذات في هرم ماسلو).

تقوم هذه المقاربة على مبدأ وجود شعور ب: القوة، والإحباط بين الحاجة، والرضا؛ والذي يوجه لإعطاء الأهمية للحاجة العليا في حالة القوة، أو الحاجة الدنيا في حالة الإحباط؛ فالموارد البشرية التي تفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق؛ بسبب عدم السماح لها بتحقيق الإشباع عن طريق الحوافز، قد تلجأ إلى تقوية علاقاتها الاجتماعية مع الآخرين لتعويض النقص، بمعنى عدم إشباع حاجات النمو، والتطور يؤدي إلى توجيه هؤلاء الموارد نحو إشباع حاجات الوجود، والارتباط، كما أن الدافع ناجم عن التوتر، مع إمكانية عمل كل الحاجات دفعة واحدة دون مراعاة تسلسل هرمي للحاجات.

ووفقاً لأراء بعض الخبراء الذين يعتقدون أن نطاق تطبيق هذه المقاربة محدود؛ لوجود اختلافات في مستوى احتياجات الموارد البشرية، والذين يختلفون في: الجنس، والمستوى التعليمي... إلخ. كما تعاني هذه المقاربة من عدم الدقة، ولا تعرف حقا الحاجة. كما أن حالة الإحباط التي تنتاب هذه الموارد الناجمة عن عدم تمكنهم من تلبية احتياجاتهم الشخصية وقد تؤدي بدورها إلى رفع احتياجاتهم الاجتماعية، ومن الممكن أيضاً أن تزداد حدة احتياجاتهم المعيشية. كل هذا يؤدي إلى ظهور ما يسمى ب: عملية الانحدار. أدت كل هذه الانتقادات إلى ظهور نهج آخر يستند بدرجة كبيرة إلى تحقيق الرضا من عدمه، ألا وهو: مقاربة العاملين، أو ما يعرف ب:

**4.2.1 مقارنة ثنائية العوامل بقيادة: Frederick Herzberg - فريدريك هيزبورج-** قام هذا الباحث ببناء مقارنته اعتماداً على مقاربة ماسلو، حيث قام بإعداد أبحاثه التي أجراها على ما يقارب مائتي محاسب، ومهندس في عدة شركات في بنسلفانيا بأمريكا، «ونشرت نتائج هذه الدراسة في كتاب بعنوان: الدوافع إلى العمل سنة 1959» (عديلي، 1995، ص159) مستخدماً أسلوب المقابلات من خلال طرح سؤالين وهما (حريم، 2002، ص128):

□ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟.

□ متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء في عملك؟

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

حيث قسم العوامل المؤثرة في بيئة العمل إلى قسمين:

(أ)-عوامل الرضا والتي تمثل عوامل الدافعية.

(ب)- عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الرضا، وهي: عوامل الوقائية أوالصيانة، أو عوامل الرقابة او مايعرف بالعوامل الصحية.

تؤدي عوامل الدافعية إلى تحقيق درجة عالية من الرضا، وعادة ماتكون من داخل وجوهر العمل نفسه. وهي قريبة جدا من الحاجة إلى تحقيق الذات. فوجودها يؤدي إلى دافعية قوية إلى العمل ودرجة عالية من الرضا، وترتبط بعدة نقاط أساسية متمثلة في( طويل عزت، 2001):

▪ الإنجاز.

▪ التقدم والترقية في العمل.

▪ إمكانية النمو والتطور الذاتي.

▪ الاعتراف.

▪ طبيعة العمل نفسه.

▪ المسؤولية.

أماالعوامل الوقائية فهي العوامل التي تصف علاقة الموارد البشرية بالمحيط التي تؤدي عملها فيه، والتي يؤدي عدم وجودها إلى حالة من عدم الرضا. ولايعني وجودها بالضرورة توفر دافعية قوية إلى العمل وتضم هذه العوامل 9 نقاط أساسية وهي:

▪ سياسة المنظمة وإدارتها.

▪ العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين.

▪ العلاقات التبادلية مع المشرف.

▪ ظروف العمل.

▪ الحياة الشخصية.

▪ الاستقرار في العمل.

▪ الأجر والراتب.

▪ الإشراف.

▪ المركز والمكانة.

مفاد مقارنة العاملين أن الدافع يثيره البحث عن الإشباع الأمتل للاحتياجات. حيث فصل هيزبورج بين نوعين من الاحتياجات:1-الاحتياجات الفيزيولوجية: هي مرتبطة بالعوامل الصحية.

2-الاحتياجات النفسية: وهي مرتبطة بالعوامل الدافعية.

وجهت إلى هذه المقارنة مجموعة من الانتقادات المتمثلة في:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-إهمال الفروق الفردية بين الموارد البشرية.  
-نظرت إلى الرضا عن العمل بصورة مبسطة جدا. وهي نظرة بعيدة تماما عن الواقع.  
- نظرية لا يمكن تعميمها؛ لأن الدراسة أجريت على فئة محدودة من المحاسبين، والمهندسين.  
- ركزت على الرضا، وليس على الدافعية.  
-لم يحقق أي بحث نفس النتائج التي حققها هيزبورج؛ لان العوامل الوقائية تلعب دورا مهما في دافعية الموارد البشرية مثال على ذلك: الأجر.  
ظهرت مقارنة أخرى اهتمت بدورها بتقسيم الموارد البشرية، أسسها الباحث: - دوجلاس ماك جريجور- وهي:

**5.2.1 مقارنة: X و Douglas MaGregor Y -دوجلاس ماك جريجور-** : ومفاد هذه المقارنة أنها: «قسمت الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة إلى نوعين» (عبد الوهاب، 1975، ص130)، مع توضيح ما يخص كل نوع، حيث يعكس النوع الأول قيم، وسلوكيات، وتصورات المدرسة الكلاسيكية؛ ويطلق عليه بأنموذج (X) الحامل للنظرة التشاؤمية، ومن خصائصه: الاتكالية، والسلبية، مهارات محدودة، اهتمامات سطحية وشاذة، منظور قصير المدى، عقلية تابعة، وضعيفة وعديمة الوعي. أما النوع الثاني فيعكس سلوكيات، وتصورات، وقيم المدرسة النيوكلاسيكية ويطلق عليه اسم أنموذج (Y) الحامل للنظرة التفاؤلية، ويحتوي على مجموعة من الخصائص، المتمثلة في: الإيجابية والاستقلالية، مهارات متنوعة، اهتمامات قوية، منظور طويل المدى، عقلية متمكنة، الوعي، وضبط الذات.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه المقارنة نذكر:

-عدم ذكر أسلوب، أو وسيلة للتعامل مع كل نوع من الموارد البشرية.  
-كما قامت هذه المقارنة على الفصل بين المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة النيوكلاسيكية، وهذا خطأ لأن المدرسة النيوكلاسيكية هي امتداد وتصحيح لأفكار المدرسة الكلاسيكية.  
ظهر توجه جديد اهتم بالجانب النفسي، أو ما يطلق عليه: بالمقارنة النفسية، والتي عالجت بدورها موضوع الحوافز وتأثير هذه الأخيرة على دوافع الموارد البشرية.

**6.2.1 المقارنة النفسية:** توجد دراسة تدخل ضمن هذه المقارنة، يطلق عليها اسم: نظرية السيناريوهات ل: Éric Berne -إيريك بيرن-، والتي تدخل ضمن التيار النفسي حيث يعد السيناريو، النتيجة النهائية لنظرية تحليل المعاملات، التي عالجها هذا الباحث؛ لذلك من المهم الفهم الجيد للسيناريو. وفقا لهذا الباحث: «إن السيناريو هو: خطة حياة تعتمد على قرار من الطفولة، معززة من قبل الوالدين، يبرر من خلال أحداث لاحقة، والذي يؤدي إلى اختيار بديل» (Cardon, et al, 2004, p. 161)؛ بمعنى آخر هو عرض لمجموعة من السيناريوهات الحاملة ل: تطلعات ورؤى الموارد البشرية، حيث يتم تشكيل هذه السيناريوهات من خلال التعليم، مرحلة الطفولة، النضج أو مجموعة من الأوامر لديهم ك: كن قويا، أو

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

قم بتصريف معين...الخ. كل سيناريو يطور فرضية معينة، حيث قام هذا الباحث بتحليل المعاملات بمعنى؛ إذا كان الدافع يحرك سلوكيات الموارد البشرية فإن السيناريو يبرهن هذا التحرك، بحيث جزء من السيناريو هو محرك لسلوكيات هذه الموارد إيجابا، وجزء منه يحركه سلبا. تعتبر هذه النظرية نظرية نفسانية بدرجة كبيرة.

إن النظريات المذكورة سابقا بما فيها نظرية السيناريوهات هي نظريات غير دقيقة، ولم تقم بالشرح الجيد والوافي لموضوع الدوافع، والحوافز، لكنها تعتبر نقطة الانطلاق، والأساس في نفس الوقت، حيث أدت الانتقادات الموجهة إلى هذه النظريات إلى ظهور مقاربة أخرى سميت بـ: مقاربة دافع الإنجاز.

**7.2.1 مقاربة دافع الإنجاز لـ: David McClelland -ديفيد ماكلياند-**: يصنف هذا الباحث غالبا ضمن الباحثين النظريين، حيث يرى هذا الباحث وتماشيا مع مقاربة: « دافعية الإنجاز هي عبارة عن نظام شبكي مكون من مجموعة من العلاقات: المعرفية والانفعالية الموجهة من أجل بلوغ غايات معينة كالتفوق والامتياز » (عياصرة، وحجازين، 2006)، كما يمكن تعليم الحاجة إلى الإنجاز لرفع مستوى الدافع، وخاصة الإطارات عن طريق ترسيخ ثقافة قوية، ومتجانسة للمنظمة، بالاعتماد على تحديد مقاييس معينة للتكوين. حصلت هذه الفكرة على استحسان، ونجاح حقيقي من حيث الفعالية الإدارية.

قام هذا الباحث بتحديد ثلاثة أنواع من الدوافع، وكل حامل لهذه الدوافع تميزه مجموعة من الخصائص؛ بمعنى أن كل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، لديها هذه الدوافع بأنواعها الثلاثة. بينما يوجد دافع مهيم واحد يعتمد إلى حد كبير على ثقافة، وتجارب، وخصائص هذه الموارد. يمكننا ذكر أنواع الدوافع وخصائص حاملها في النقاط التالية(سلطان، 2003):

-الدافع إلى الإنجاز: هي الرغبة في التفوق والنجاح في إنجاز العمل، بحيث يحتاج حامل هذا الدافع إلى مشاريع صعبة وغير مستحيلة. حيث يعمل هذا النوع من الدافع على التغلب على المشاكل، والمواقف الصعبة، و يعمل بطريقة فعالة إما بمفرده، أو ضمن فرق عمل؛ بالاعتماد على التغذية العكسية قصد التحسين المستمر.

-الدافع إلى الانتماء: الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين ويحصل ذلك عن طريق التفاعل بين الموارد البشرية ضمن فرق عمل.

-الدافع إلى السلطة: الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، تخص هذه الصفة أولئك الذين يتميزون بطاقة عالية، يعملون بشكل أفضل عندما يكونون مسؤولين؛ لأنهم يتمتعون بعنصر المنافسة.

كما حدد هذا الباحث خطوات نظريته في نقطتين أساسيتين وهما (MindTools, 2017, pp. 4-5):

(أ)-النقطة الأولى: تتمثل في تحديد برامج التشغيل عن طريق الفحص الدقيق لفرق العمل، وتحديد أي من الدوافع الثلاثة المهيمنة لدى كل الموارد البشرية على أساس الشخصية، والإجراءات الماضية لهم.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

(ب)-النقطة الثانية: وهي هيكله المقاربه الخاصة بالمشرف: الاستناد إلى دوافع موارده البشرية، حيث يقوم بهيكله أنموذج القيادة، والمهام لكل مورد وهذا مايساعد على بقائهم مشاركين. لكن هذه المقاربه تعرضت كباقي المقاربات إلى انتقادات في المستوى الأخلاقي، حيث ظهرت عدة تصرفات لوحظت في مستوى سلوكيات الموارد البشرية ك: عدم احترام تفكير الآخرين الناتج عن اختلاف خصائصهم ، وميولاتهم.

بغية ملء الفجوات، وتصحيح الخلل ومعالجة النقائص التي اهملته المقاربات السابقة ظهر نهج مغاير تماما اعتنى بالجانب العملياتي، وبكيفية الانتقال إلى مفهوم النظام؛ وهذا مايعرف بـ: المقاربه العملياتيّة. **3.1 المقاربات العمليّة:** تعتبر هذه المقاربه بمثابة جسر عبور للوصول إلى المقاربه النظامية، حيث تحتوي على مجموعة من النظريات التي تحاول إظهار كيفية تفاعل العوامل الشخصية بعضها مع بعض؛ من أجل توجيه سلوك الموارد البشرية. الكثير من النظريات طورت لكن نظريتين منها فقط تعتبران رئيسيتين. لاتزال كل من: مقاربه العدالة ومقاربه التوقعات دليلا حقيقيا على وجود نظام دافع حقيقي، والتي يمكن استعراضها في الآتي:

**1.3.1 مقاربه العدالة لـ(Adams):** لقد سعى الكثير من الباحثين إلى إثبات أن الشعور بالظلم، وبعدم العدالة يولد لدى الموارد البشرية شعورا بالإحباط، ويضعف العزيمة ويثبط الدافع. في الستينيات من القرن الماضي سعى هذا الباحث إلى فكرة مفادها أن: «الموارد البشرية تقيم علاقاتها الشخصية كعملية تبادل في انتظار بعض النتائج، كما يفترض أن هذه الموارد تقارن، وبصفة دائمة، ومستمرة وضعيتها الحالية والمستقبلية داخل المنظمة»(كشود، 1995). تعتمد هذه المقاربه إلى المقارنة بين متغيرين اثنين: المدخلات (المساهمات) و النتائج.

بحيث تعمل الموارد البشرية على إعطاء قيمة لمساهماتها، والتي تعبر بدورها عن نسبة من المدخلات، والنتائج. وبالاعتماد على هذه المقارنة ستكتشف الموارد البشرية ماإذا كانت تعامل معاملة عادلة داخليا في نفس المنظمة، وخارجيا مقارنة بالمنظمات الأخرى. يتحقق العدل بشرط : إذا كان معامل النتائج المتحصل عليها وفقا للمساهمات مساويا لمعامل نتائج الآخرين، والمكافأة تعطي مثلا جيدا لذلك، حيث يمكن قبول فكرة: يكسب أكثر إذا كانت نسبة: المساهمات/النتائج مبررة، وتثبت ذلك. أما في حالة العكس، فإن الشعور بالظلم، وبعدم الإنصاف يولد عدم الدافعية، ويضعف العزيمة؛ فهو قادر على خلق توترات بين الموارد البشرية مع توليد ردود أفعال مختلفة. تلجأ الموارد البشرية إلى تشويه تلك المساهمات، والنتائج الخاصة بها، أو الخاصة بالآخرين لتبرير الفرق، لكنها تستطيع اتخاذ تدابير، وإجراءات أخرى ك: الإضراب، الاستقالة من المنظمة،... الخ. كل هذه الضغوطات الناجمة عن عدم العدل تولد لدى المنظمة مشاكل، من الصعب حلها.

ساهمت هذه المقاربه في:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- العثور على تفسير للإحباط، وتثبيط للهمم.
  - استخدمت هذه المقاربة في أوقات الأزمات.
  - كما أنها جاءت لتوضيح الدعامات الأساسية واللازمة لإلتزام الموارد البشرية.
  - ساعدت في تحديد سياسة الأجور.
  - ومن مميزات هذه المقاربة أنها غير مالية، دون نسيان أن الركيزة الأساسية هي افتراض أن الموارد البشرية تتخذ خيارات، وقرارات واعية.
- لكنها انتقدت كغيرها من النظريات للأسباب التالية:
- تقييم الوظائف صعب جدا، وكثيرا ما يكون بطريقة تعسفية.
  - بعض الوظائف محددة جدا، ويصعب مقارنتها بالوظائف الأخرى.
- لهذا جاءت مقاربة أخرى تركز على الفرق بين ماتحتاجه الموارد البشرية وبين ماتتحصل عليه، بمعنى دعم للمقاربة السابقة ألا وهي : مقارنة التوقعات.

**2.3.1 مقاربة التوقعات لـ: (Vroom) -فيروم-**: لاتكفي معرفة حاجات الموارد البشرية وحدها، فمن الضروري مساعدتها على معرفة توقعاتها، والتي تعتبر مصدرا لدافعيها. وانطلاقا من معرفة هذه التوقعات تستطيع المنظمة استعمال الحوافز بطريقة فعالة تتماشى وهذه التوقعات. لتحقيق هذه الغاية كان من الضروري العثور على زاوية أخرى تسمح بفهم أعمق للدافع، وهذا ماعالجته هذه المقاربة، وانطلاقا من هذه الأخيرة يرتبط الدافع بالتوقعات والفرص الموجودة. وينظر إليه على أنه قوة تحددتها ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

(La Théorie VIE= Valence, Instrumentalité, Expectation)، بمعنى أن قوة الدافعية لدى هذا الباحث تتمثل في:  $(V*I)*E$  والتي يمكننا تجزئتها إلى (Trehan, 2011, p.7):

(أ)-جاذبية وقوة العوائد (Valence) : يمكننا فهم هذا العنصر عن طريق طرح السؤال التالي: ماهي قيمة الفوائد التي سيتم الحصول عليها؟ أو بالأحرى: هل هذا الأداء أوالجهد يستحق كل هذا العناء؟. الدافع يعتمد على القيمة المنسوبة للمكافأة، لذا يجب على المنظمة المعرفة الجيدة لمواردها البشرية، واقتراح المكافأة التي تشكل اهتمام، وجذب، وقيمة كبيرة لديهم.

(ب)-الوسيلة (Instrumentalité) : تعبر الوسيلة عن الصلة السببية المحتملة بين السلوك، والمكافأة. ويمكننا تلخيصها في السؤال التالي: هل هذا ممكن؟. والذي يمكن دعمه عن طريق زرع الثقة بين الموارد البشرية، والمنظمة.

(ج)-التوقع (Expectation) : يعبر التوقع عن الاعتقاد بأن جهدا معينيا يؤدي إلى مردود من نوع خاص. ويمكننا تلخيصه في السؤال التالي: هل أنا قادر على؟. حيث يمكننا دعم هذه النقطة عن طريق الاعتراف بالجميل؛ التغذية العكسية الإيجابية، والتكوين دون نسيان الرفع من معنويات، وكفاءات الموارد البشرية.



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

من الملاحظ أن كل العناصر المذكورة سابقا مترابطة، ومتكاملة بحيث إذا كان أحد العناصر سالباً أو معدوماً يؤدي إلى التأثير في قوة الدافعية. لقد قدمت هذه المقاربة إيجابيات كثيرة وإمكانات تطبيق من قبل المديرين في بحوثهم لدفع الموارد البشرية، حيث تمكنوا من وضع آليات لتحليل النتائج لاستطلاعات الرأي؛ وهذا ما ساعد على تسهيل إجراء مقابلات تقييم، وإعادة تحديد التوقعات، والأداء. وقد مكن إدراج عنصر هام في تحديد الأهداف بحيث يجب أن يكون الهدف واقعيًا، وقابلًا للتحقيق، والقياس، ويحقق طموحات الموارد البشرية. كما استطاع المديرون الأخذ بعين الاعتبار الجانب الإدراكي للدافع، والذي هو في بعض الأحيان بعيد عن الواقع؛ دون نسيان القيمة المضافة لهذه المقاربة؛ والمتمثلة في تبني العمل التحليلي، وفك رموز الواقع إلى الميدان.

يمكننا ذكر بعض الانتقادات التي وجهت إلى هذه المقاربة، وهي قليلة مقارنة بما انتقدت به النظريات الأخرى، والمتمثلة في: افتراضها أن الموارد البشرية تقدر بعقلانية كاملة كل جهد يبذلونه باستخدام قوة جاذبية العوائد والروابط الوسييلية والتوقع؛ كما أنها تجاهلت الدوافع اللاشعورية التي يمكن أن تثير الموارد البشرية في بعض الأحيان (أبو العزم عطية، بدون سنة، ص145).

ساهمت كل المقاربات التي قدمت سابقاً على تطوير مضمون الحوافز، لكنها وفي نفس الوقت تحتاج إلى نوع من التوسيع والتطوير، والضم ضمن نهج، واتجاه أكثر شمولية ضمن ما يسمى: بالمقاربة النظامية ضمن الحوافز والتي سنطرق إليها لاحقاً.

ظهر توجه آخر اهتم بدوافع الموارد البشرية وكيفية إشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق الاهتمام بسياسات محرّكة ومحفزة للدوافع، كما عمل أيضاً على ضم ممارسات الموارد البشرية وجعلها في نسق واحد من جهة؛ وتطوير إدارة العلاقة الرابطة بين المنظمة ومواردها البشرية من جهة أخرى؛ ألا وهو: التسويق الداخلي، حيث يمكن استعراض أهم ما جاء فيها في العنصر الموالي.

**2- تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي:** ينظر للتسويق الداخلي على أنه فلسفة إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على المنظور التسويقي، بمعنى إسقاط فلسفة التسويق الخارجي على الجانب الداخلي للمنظمة بما فيها: تحديد السوق، وإعداد بحوث السوق الداخلي مع الاهتمام بالاتصال التسويقي الداخلي؛ وهذا ما يجعل غاية هذا النوع من التسويق هي خلق بيئة يرغب جميع العملاء الداخليين بالعمل فيها. بغية التعمق أكثر في هذه المقاربة سنقوم بحصر أهم مقوماتها والممارسات التي تتعلق بها. لكن قبل ذلك سنتطرق إلى كيفية الانتقال من التسويق الخارجي إلى التسويق الداخلي في العنصر الموالي.

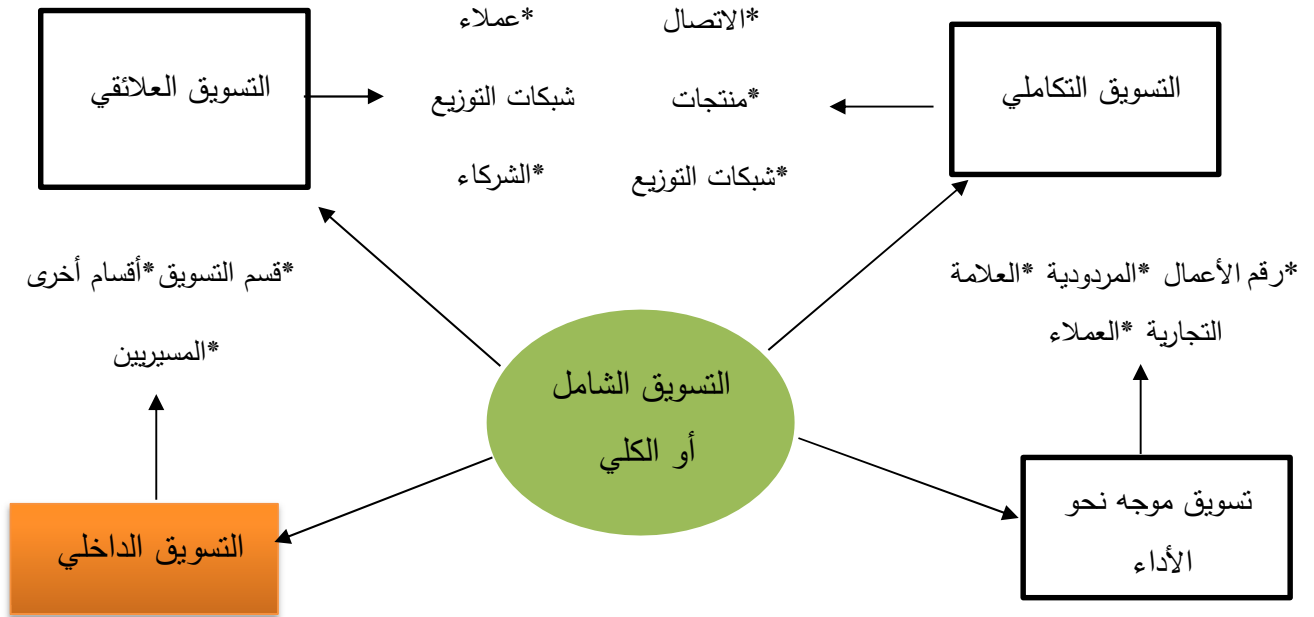
**1.2 الانتقال من التسويق الخارجي إلى التسويق الداخلي:** يتكون التسويق الكلي للمنظمة من: «أربعة أبعاد أساسية؛ وكل بعد يمثل مقاربة، واتجاهاً خاصاً» (Kotler, 2015, pp.27-30)، حيث قدمت عدت

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

دراسات في هذا الموضوع، وصولاً إلى تحديد شكل نهائي يوضح هذه الأبعاد؛ والتي يمكننا تمثيلها في الشكل التالي:

شكل رقم (01): الأبعاد الأربعة للتسويق الكلي أو الشامل للمنظمة



المصدر: (Kotler, 2015, p.27)

يتضح لنا جلياً من الشكل أن للتسويق الكلي أربعة اتجاهات، والتي يمكن ذكرها في:

- التسويق العلائقي: يعتبر التسويق العلائقي مقارنة، ونهج، والذي يهدف إلى: إنشاء، تطوير، توطيد علاقة دائمة بين المنظمة، و العملاء الحاليين والمحتملين؛ إضافة إلى بناء علاقات رضا دائمة مع مختلف الأطراف الفاعلة، والمكونة للسوق؛ بغية كسب الثقة على المدى الطويل؛ خاصة العملاء الذين تم اختيارهم وفقاً لمساهماتهم في نجاح المنظمة. كما يجب الانتقال من إدارة العلاقة مع العميل إلى إدارة العلاقة مع الشركاء بحيث يصبح تعامل المنظمة مع كل من: العملاء، الموارد البشرية، شركاء التسويق (مورد، موزع، وكلاء الخدمة)، أعضاء هيئة التمويل (المساهمون، المستثمرون، المحللون)؛ وذلك عن طريق فهم، وتحديد حاجاتهم، ورغباتهم.

- التسويق التكاملي (المتكامل): يقوم هذا النوع من التسويق على فكرتين:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

(أ)-الفكرة الأولى: مفادها أن الأنشطة التسويقية المختلفة المنشأة لدى المنظمة هدفها هو إيصال، وتوفير القيمة للعملاء.

(ب)-أما الفكرة الثانية فتتمثل في: كل عملية يجب تصورها مع الأخذ بعين الاعتبار العمليات الأخرى، بمعنى الاعتماد على الاتصال لتحقيق التكامل (التآزر) مع بقية الأطراف الفاعلة للمنظمة، وتوفير منتجات ذات جودة عالية تتماشى، ومتطلبات العملاء.

-التسويق الموجه نحو الأداء: هنا نتحدث عن عدة نقاط أساسية مرتبطة بالأداء من جهة، وتقوم على قياسه من جهة أخرى منها: عوائد الاستثمار التسويقي؛ ولوحة القيادة التسويقية: والتي تعتمد على مؤشرات تتمثل في: الحصة السوقية، الرضا، جودة الخدمة، معدل عزوف العملاء،... الخ، حيث: «يجب إدخال والأخذ بالمؤشرات المرتبطة بالنتائج والعمليات، إضافة إلى الرقابة على التكاليف التسويقية، واستخدام النماذج التحليلية» (Casenave, 2013).

-التسويق الداخلي: تنظر مقارنة التسويق الداخلي إلى الموارد البشرية على أنها: «عملاء داخليون، والوظائف منتجات داخلية يجب تصميمها لإرضاء رغبات، وحاجات هؤلاء العملاء في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة» (Dunmore, 2002, p. 19)، حيث ينظر إلى هؤلاء العملاء على أنهم مورد أساسي في تحقيق النجاح على المدى الطويل. ينظر إلى هذا النوع من التسويق أيضا على أنه بعد من أبعاد التسويق الكلي للمنظمة، ويتطلب هذا الأخير: « وضع، وتنفيذ عمليات، إجراءات، برامج التسويق على نطاق واسع مع العمل على تحديد رؤية تسويقية واسعة ومتكاملة» (Kotler, 2015, p.27). يركز هذا النوع من التسويق على عدة نقاط منها: العلاقة الداخلية الجيدة، والسليمة بين كل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في جميع المستويات التنظيمية والإدارية.

يرى كل من: Kotler et Armstrong أن: «التسويق الداخلي يطبق قبل التسويق الخارجي؛ ولذلك إن الأول هو أساسي للمنظمات؛ لأنه يعمل على خلق قيمة للعملاء» (Javadein, et al, 2011). في السياق نفسه قدم العديد من المفكرين إسهامات مختلفة، أبرزها دراسة: Berry -بيري-، حيث ينظر هذا المفكر إلى هذا النوع من التسويق على أنه: « تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة» (الضمور، 2004). ومن تحليل هذه الدراسة يمكننا استنتاج النقاط التالية:

- اعتبار الموارد البشرية عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم، ورغباتهم.
- إيجاد التوليفة المثلى بين الدوافع، والحوافز (انطلاقا من طبيعة الدافع يتحدد لنا نوع الحافز).
- يعمل التسويق الداخلي على تحقيق أهداف المنظمة انطلاقا من تحقيق أهداف الموارد البشرية.
- رضا العميل الداخلي يؤدي إلى رضا العميل الخارجي.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

وعليه يجب تصميم الوظائف تماشياً مع دوافع الموارد البشرية عن طريق إثارة دافعية هذه الموارد بالاعتماد على نظام حوافز فعال. هذا ما يدفعنا إلى القول إن التسويق الداخلي هو الوجه الجديد، والمكمل لإدارة الموارد البشرية. دون نسيان مساهمة كل من : Berry and Pourchman، -بيري وبرشورمان- والتي أضافت أوجهاً لأنشطة، وممارسات هذا النوع من التسويق.

توجد دراسة اهتمت بتوضيح الانتقال وكيفية نقل تقنيات التسويق الخارجي وإسقاطها على الجانب الداخلي للمنظمة وهي بمثابة مقارنة، والتي أطلق عليها اسم: «التسويق الداخلي بمثابة تسويق تقني داخل الأسواق الداخلية» (Dubravka; et Pološki, 2007) ومن روادها: OzreticDosen وفقاً لهذه الدراسة، فإنه يُنظر إلى التسويق الداخلي على أنه دراسة السوق الداخلي مع تجزئته إلى شرائح متجانسة، بالإضافة إلى كل من : سياسة المنتج الداخلي، التسعير الداخلي، المبيعات الداخلية، والتوزيع الداخلي دون نسيان الاتصال الداخلي، والترقية. لما نتحدث عن السوق الداخلي نتحدث عن كل ما يتعلق بالعملاء الداخليين من بيئة عمل، ووظائف، مع محاولة تجزئة هذا السوق إلى شرائح متجانسة بالاعتماد على معايير محددة مسبقاً تختلف باختلاف ثقافة المنظمة، ورؤيتها، فمنهم من يأخذ بعين الاعتبار في تقسيم هذا السوق الداخلي معايير محددة ك: الرتبة، الأقدمية، الأقسام، درجة التأثير في الزبون الخارجي؛ ومنهم من يهتم بالتقسيمات: الجغرافية، الديموغرافية، السلوكية، النفسية.

يرى رواد هذه الدراسة أن إمكانية إسقاط عناصر المزيج التسويقي التقليدي على السوق الداخلي هو حقيقة، بمعنى :

(أ)-المنتج الداخلي: يمثل الوظيفة وكل ما يتعلق بها.

(ب)-السعر الداخلي (الالتزام): يشير السعر الداخلي إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة، بمعنى المنفعة المضحى بها لقاء قبول العمل في المنظمة؛ وهناك من يرى أن السعر الداخلي يتمثل في التكلفة النفسية لقاء التخلي عن الأساليب المعتادة في سبيل تنفيذ سياسات جديدة، أو عند الانتقال من قسم إلى آخر.

(ج)-الترويج الداخلي: يمثل الاتصالات الداخلية.

(د)- التوزيع الداخلي: يتمثل في مكان العمل، البيئة المادية، أو ما يعرف بالدليل المادي (بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والملتقيات، أين يتم عرض السياسات، والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها)، بمعنى عملية تسليم واستلام المنتج تكون في نفس البيئة؛ دون نسيان العمل كفريق عن طريق التنسيق، والتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام.

(هـ)- أما بحوث التسويق الداخلي فهي: «خطوة لدراسة السوق الداخلي، والتي تتمثل في البحث واستخدام المعلومات من المصادر المتاحة»(العجامة، 2005، ص 93).

فيما يتعلق بالمعلومات فإن المنظمة بحاجة إلى ثلاثة أنواع من المعلومات (Lings, 2005, p. 292) :

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- 1- ماهو مطلوب من العملاء الداخليين تقديمه ؟
  - 2- ماهي تصورات العملاء الداخليين عن ماينتظرونه من الوظيفة، والمنظمة ؟
  - 3- توازن عملية التبادل الداخلي: هل يعتقد العميل الداخلي أنه يقدم أكثر مما يأخذ ؟
- وهناك من قارن بين كل من المزيج التسويقي المكون للتسويق الخارجي، والمزيج التسويقي المكون للتسويق الداخلي. واستنتج النقاط التالية (Javadein, et al, 2011, p. 369) : للمنتج ثلاثة مستويات :

- في المستوى الاستراتيجي: المنتج يعبر عن المواقف والقيم.
- في المستوى التكتيكي: المنتج يتمثل في الوظيفة.
- في المستوى التنفيذي: المنتج يعبر عن تدابير وطرق جديدة لإدارة العملاء.

وهناك من أضاف نقاط ك:

- (أ)-السعر: يتمثل في التكلفة النفسية لتعلم أساليب، وطرق عمل جديدة.
  - (ب)-الترويج أو مايسمى بالعلاقات: ويتمثل في التحفيز، والتأثير على العملاء الداخليين.
  - (ج)-التوزيع: الاجتماعات، والمحاضرات.
  - (د)-تجزئة السوق: بمعنى الهياكل التنظيمية الوظيفية لمختلف الأقسام.
  - (هـ)-بحوث السوق: والمقصود بها دراسة مواقف، ودرجة الرضا للعملاء الداخليين.
- بغية التعمق في هذا النوع من التسويق، وتماشيا مع موضوع بحثنا سنقوم بمعالجة العلاقة الرابطة بين كل من: المنظمة، إدارة الموارد البشرية، والموارد البشرية العاملة لدى هذه المنظمة في العنصر الموالي.
- ### 2.2 أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي: حين نتحدث عن إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، نكون بصدد التحدث عن التركيبة الثلاثية المكونة لهذه العلاقة والمتمثلة في:

- المنظمة: هذه الإدارة مرهونة بمدى اهتمام المنظمة بعمالها الداخليين، حيث تعبر هذه الأهمية عن بعد من أبعاد التسويق الداخلي من جهة، وبمدى جدية وانضباط هذه الإدارة وتوجهها نحو هؤلاء العملاء من جهة أخرى.
- العميل الداخلي: نتحدث عن نوعين من العملاء الداخليين، عميل داخلي حالي متواجد فعليا، ومتكيف مع ثقافة، وأهداف هذه المنظمة، وعن دورة حياته داخل هذه الأخيرة، وعميل محتمل، أي مرشح.
- نوع وطبيعة العلاقة: تتوقف فعالية هذه العلاقة انطلاقا من درجة ارتفاع أو انخفاض عدة عناصر ك: الثقة والاحترام والالتزام؛ الرضا والولاء حيث يساهم حضور أو غياب هذه العناصر في جعل هذه العلاقة قوية وعميقة، أو ضعيفة ومتلاشية؛ كما ترتبط هذه الإدارة بعدة محاور أساسية تؤثر في عمل هذه الأخيرة والمتمثلة في:

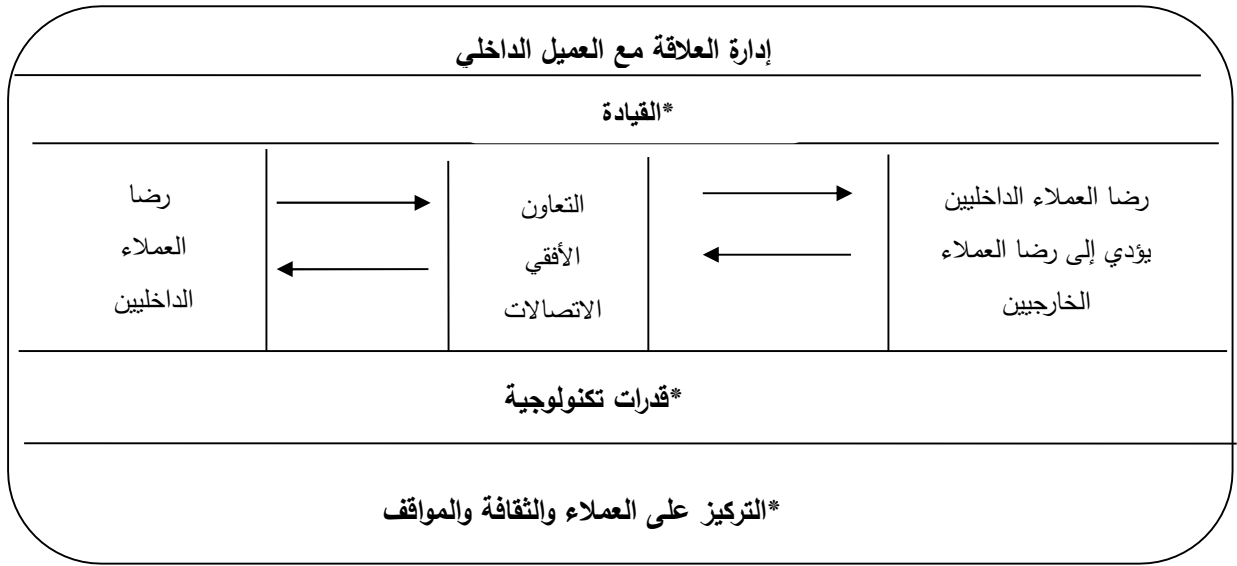
- التكنولوجيا: يعتمد هذا المحور على البرمجيات، والأنظمة، وكل ما يتعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- دورة حياة العميل الداخلي، أي تواصله، وتفاعله خلال وجوده في المنظمة.
  - استراتيجية المنظمة، ومدى اهتمام واعتراف المنظمة بهذه الإدارة.
- يوجد أنموذج اهتم بدراسة الأبعاد الأساسية المكونة لهذه الإدارة، ووضعها في شكل ملخص. يمكننا توضيح هذه التوليفة في الشكل التالي:

شكل رقم(02): أنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق التسويق الداخلي



المصدر: (Eichorn, 2004, p.130)

يوضح الشكل السابق المكونات الأساسية، والطبيعة الشاملة لأنموذج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظور التسويق الداخلي، والمتمثل في:

- القيادة: يعتبر عنصر القيادة من بين أهم العناصر الفعالة، والمؤثرة في هذا الأنموذج باعتبارها وظيفة إدارية، عن طريق التوجيه والإرشاد، وتوحيد الجهود. حيث يجب على القادة أن يكونوا قدوة ومثالا يحتذى به بالاعتماد على عدة خصائص شخصية مساعدة ك: الدقة والتنظيم، التأثير في الآخرين والتواصل معهم بمهارة، التعاون، الثقة والرؤية، التخطيط، الذكاء الاجتماعي، الالتزام، الأمانة والصدق، دعم المبادرات.

- القدرات التكنولوجية: يهدف هذا العنصر إلى تحقيق التسيير الفعال، وتدفق المعلومات داخل، وخارج المنظمة وفي نفس الوقت تسهيل عملية التكامل بين مكونات هذا الأنموذج؛ كما أن مشاركة المعلومة شرط أساسي لتحقيق التعاون عن طريق الاتصال الأفقي الذي يؤدي إلى تغذية السلوكيات الداخلية،

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

والخارجية للعملاء كما يعمل على تحقيق التآزر بين مختلف المصالح، والمستويات التنظيمية لدى المنظمة.

- التركيز على العملاء، والثقافة والمواقف: يحمل هذا العنصر في طياته عدة نقاط جزئية، حيث يمكننا تجزئة هذه الأخيرة إلى:

- التركيز على العملاء: وذلك عن طريق الاستماع لهم، ومعرفة ما يحتاجونه باتباع سياسة التوجه نحو العميل الداخلي قبل الخارجي لان رضا العميل الخارجي هو أحد حالات رضا العميل الداخلي، مع اختراق الحواجز التي تعرقل هذه العملية دون نسيان العملاء المحتملين الداخليين منهم والخارجيين.

- التركيز على الثقافة: تعتبر الثقافة عنصراً محركاً في هذا النموذج، وحجر الزاوية خاصة داخل المنظمة، حيث تتميز بالتنوع وعدم التجانس من عميل داخلي للآخر، لذا وجب على المنظمة إحداث توافق، وتجانس بين ثقافة المنظمة، وثقافة عملائها الداخليين.

- التركيز على المواقف: تعبر المواقف عن المراحل التي مرت بها المنظمة السلبية منها والإيجابية، وعن تعاملاتها اليومية التي لها أثر مهم، لذا من الواجب على المنظمة تصحيح الأخطاء السابقة، وتجنبها مستقبلاً مع تعزيز، ودعم المواقف الإيجابية.

يمكننا وصف إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بأنها نظام ذكي متكامل يعتمد على التعلم المستمر، انطلاقاً من العمل، عن طريق الاهتمام بكل عميل داخلي، بصفة خاصة داخل المنظمة، مع مراعاة التكامل والتنسيق بين مختلف النقاط المكونة لهذا النموذج.

إن غاية المنظمة من إدارة علاقتها مع عملائها الداخليين هي الوصول إلى نسبة معينة من الرضا تسمح بالاحتفاظ بهؤلاء العملاء أطول فترة ممكنة هنا نتحدث عن العملاء الداخليين الأكفاء، والذين يمثلون كفاءات محورية للمنظمة، بمعنى تحقيق الولاء؛ لذا على المنظمة الاهتمام بـ: توقعاتهم، مشاعرهم، وعلاقاتهم؛ عن طريق ما يسمى:

**1.2.2 إدارة توقعات العملاء الداخليين:** لما نتحدث عن توقعات العملاء الداخليين فنحن بصدد التحدث عن نوعين من التوقعات: «توقعات صريحة وأخرى ضمنية؛ النوع الأول من التوقعات يعبر عن الحاجات المعبر عنها من قبل العملاء الداخليين، وتتصف بالوضوح في انتظار مقابل، أو نتيجة ملموسة، حيث تمس الاحتياجات القاعدية، والأساسية والمتمثلة في: الأجر، العطل،... الخ. أما النوع الثاني فهو حاجات عميقة غير معبر عنها من قبل العملاء الداخليين لهذا وجب على المنظمة البحث عنها، وتحديدتها عن طريق: الملاحظة المستمرة، الاستبيانات، المقابلات المباشرة. «(Peretti, 2013, pp. 12-14). كما يمكننا حصر توقعات العملاء الداخليين في النقاط التالية:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

أ) العدالة: كل عميل داخلي يقوم بتقييم جهوده، ومساهماته، ومهاراته المقدمة للمنظمة، ويقارنها بما يقدم إليه لقاء أدائه، حيث يمس هذا التقييم نقطتين أساسيتين: الأولى: تتجلى في التقييم الداخلي مع زملائه الموجودين في نفس المنظمة. أما الثانية فتتضمن في التقييم الخارجي مع باقي العملاء الداخليين الذين يعملون في منظمات أخرى. إذا كانت النتيجة مرضية، أي عدم الشعور بالظلم وبعدم العدالة؛ معناه أن العميل الداخلي مستعد للعطاء أكثر؛ أما في حالة عدم الرضا، بمعنى الشعور بالظلم وبعدم العدالة؛ يتوجه العميل الداخلي إلى الحد والتقليل من مساهماته عن طريق: التغيب، المماطلة، عدم التعاون... إلخ.

لذا تعتمد المنظمة على عدة تدابير لإرساء العدالة نذكر منها:

-تقييم مساهمات العملاء الداخليين بطريقة مدروسة وواضحة.

-توضيح الارتباط بين المساهمة والمقابل.

-احترام القواعد والقوانين.

-الاهتمام بالاتصال عن طريق تزويد كل العملاء الداخليين الموجودين داخل المنظمة بالمعلومات التي من شأنها مساعدتهم.

-الرقابة والتقييم.

ب)-التشغيلية: هي: « قدرة الفرد على أن يكون مُستخدماً » (Estelle, 2011, p.3)، بمعنى قابلية التشغيل والتوظيف، وترتبط بمدى قدرة العملاء الداخليين في ضمان الحفاظ على وظائفهم، أو العثور على وظيفة أخرى أفضل سواء ضمن التدرج الهرمي للمنظمة الواحدة، أو لدى منظمة أخرى. لتحقيق فعالية هذا العنصر وجب على إدارة توقعات العملاء الداخليين:

-معرفة المهارات والكفاءات الحالية لكل واحد من العملاء الداخليين.

-معرفة المهارات المطلوبة للمناصب الحالية.

-معرفة كل المهارات التي يمكن تطويرها لكل عميل داخلي، مع تحديد الكيفية التي بها يتحقق ذلك.

-توفير نظام اتصال فعال، ومرن.

ج)-أخلاقيات المهنة: يقصد بهذا العنصر: «المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة» (السكرانة، 2009، ص21)، بمعنى آخر يعبر هذا النهج عن مجموعة من المعايير السلوكية الإيجابية التي تسمح بتحقيق التعاون، وزرع الثقة بين العملاء الداخليين. وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحقيق الكفاءة في التسيير مع تقليل التكاليف، فإن وجود هذا النوع من السلوكيات الأخلاقية يسهل عملية تطوير العدالة؛ لذا يجب على المنظمة اللجوء إلى الصرامة والشفافية في تنفيذ هذا العنصر، مع الابتعاد عن المحسوبية، والتمييز والفصل التعسفي.

د)-الاعتراف: يعتبر الاعتراف عنصرا مهما في المنظمة، لذا وجب تحديد توقعات الاعتراف لعملائها الداخليين عن طريق:



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-تحديد نوع وطبيعة التوقع مثلا: النتائج، السلوكيات، الصفات الإدارية...الخ، بعد ذلك تقوم بتحديد شروط الاعتراف، و السياسة الواجب انتهاجها.

كل النقاط المذكورة سابقا لا تحقق الرضا إلا عن طريق المشاركة الفعالة لكل من: إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، المنظمة، العملاء الداخليين، الاعتماد على التحسين والتطوير المستمر. وهذه من صفات وطبيعة المنظمة المتعلمة.

وهناك من أضاف توقعات أخرى كالمشاركة: وتمس المشاركة في صنع القرار، تحديد الرؤية، السلطة والمسؤولية، إنشاء القيمة، المعرفة، الإصغاء والاستماع، الاستقلالية، الترقية.

تعمل إدارة توقعات العملاء الداخليين على استخدام الوظائف الإدارية في تسيير توقعات العملاء الداخليين؛ لضمان الرضا من جهة، والمحافظة على عملائها الداخليين أطول فترة ممكنة من جهة أخرى.

**2.2.2 إدارة مشاعر العملاء الداخليين:** تعتبر المشاعر المحرك الأساسي لسلوكيات العملاء الداخليين، ومن الواضح أن بعض المشاعر تنشأ في العمل. عند تبني هذا النوع من الإدارة يجب على إدارة العلاقة مع العميل الداخلي التركيز على العواطف والمشاعر من أجل فهم أساسيات، وآليات عمل هذه الأخيرة، وتبني مفهوم الذكاء العاطفي حيث يعبر هذا الأخير عن: «القدرة على الإدراك والتحكم والتعبير عن المشاعر، وتلك الخاصة بالآخرين، حيث تؤثر هذه القدرة على ضبط النفس، والدافعية والعلاقات مع الآخرين» (Goleman, 1999).

لتحقيق إدارة مشاعر فعالة يجب على إدارة العلاقة مع العميل الداخلي زرع، وتنمية هذا النوع من الذكاء لدى العملاء الداخليين: « حيث يعمل على تحقيق النجاح على المستوى المهني» (Weisigner, 2005). تهتم إدارة المشاعر ب: « فهم الشعور وتحديد المسبب الأساسي له مع تحديد الفروق الدقيقة لهذا الأخير مع استظهار العناصر المرتبطة بالعواطف الإيجابية من جهة والعمل على مواجهة المشاعر السلبية بهدوء بدلا من تجنبها من جهة أخرى، مع تعلم كيفية فهمها، وفك شفرتها؛ حيث لكل عاطفة سبب ولكل سبب حاجة معينة» (Poirier, pp. 3-4).

تتمثل هذه المشاعر في: الحب والكراهية، الشعور بالانتماء أو بعده، الاحساس بالفخر، والاعتزاز، الشعور بالاحباط...الخ، حيث تمس المشاعر بعدين: بعدا إيجابيا: المشاعر الإيجابية، وبعدا سلبيا: المشاعر السلبية. حيث تؤدي هذه المشاعر إلى تحقيق الرضا من عدمه. والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء من عدمه.

يهدف الذكاء العاطفي في المساهمة إلى بناء منظمة ذكية عاطفيا عن طريق فهم مشاعر العملاء الداخليين بشكل أفضل بالاعتماد على التواصل؛ حيث تهدف إدارة المشاعر إلى: التقليل من الصراع، تحسين جودة العلاقات الشخصية، تقليل التوتر، اتخاذ قرارات أفضل.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

3.2.2 إدارة الصراع: لما نتحدث عن الصراع في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي فنحن بصدد التحدث عن الصراع الداخلي الناجم عن سوء الاتصال، والتوتر. لذا وجب على المنظمة تسيير هذا الصراع ضمن إدارة مدروسة تهتم بالتعامل معه، والنظر في مسبباته والتنبؤ في المدى الطويل، ألا وهي إدارة الصراع، أو إدارة التوتر؛ حيث تعتبر هذه الأخيرة آلية تنظيمية لا بد منها. وهناك من حدد أسباب الصراع في النقاط التالية (Potin, 2008-2009, p. 8) :

- خلل في وظيفة التنبؤ.
- خلل متعلق بوظيفة التنظيم.
- خلل في وظيفة التنسيق.
- خلل في وظيفة الرقابة.
- ندرة الموارد.
- عدم توافق الأهداف.
- عدم وجود الاتصال.

كما أن للصراع صورتان: «صورة معلنة: وهو الصراع الصريح الواضح؛ وأخرى كامنة يتم ترجمتها عن طريق تكرار، وارتفاع معدل الحوادث، ارتفاع عدد الشكاوى، دوران العمالة، التأخر، التغييب... الخ» (Martory, et Crozet, 2003, p. 201)، حيث يعتبر هذا النوع من الصراع صراعا مكبوتا قديما لم يجد له حلا نهائيا، كما يمكن أن يصبح صراعا معلنا في أي لحظة.

يمس الصراع داخل المنظمة عدة أطراف (Noyé, 2016):

-صراع بين عميلين داخليين: وهو الشائع داخل المنظمة حيث يمس عميلين داخليين في نفس الفريق، أو ممثل مصلحة وظيفية مع ممثل مصلحة عملياتية؛ حيث تتعلق باختلاف وجهات النظر، و يكشف هذا النوع من الصراع عن خلل جماعي مع تضارب الأهداف، أو إجراءات العمل غير اللائقة؛ الحل لفك هذا النوع من النزاع هو تشجيع العمل الجماعي و الاعتماد على تبني الاستقلالية في المسؤولية.

- رئيس مع مرؤوس: هنا نتحدث عن العلاقة الهرمية بين رئيس ومرؤوس حيث يكون السبب في: ممارسات الرئيس، كفاءات، وسلوكيات المرؤوس، طريقة التواصل؛ أما في حالة رئيس مع مجموعة من المرؤوسين هنا يمكننا تحديد السبب في تصرفات وسلوكيات الرئيس.

-صراع بين المصالح الوظيفية: يكون سبب هذا الصراع هو نتيجة تعارض العلاقات التعاونية، بحيث كل مصلحة وظيفية لديها طابع خاص، وكيان معين يتميز عن الآخرين (طريق ارتفاع الاحساس بالانتماء مع الاستعداد للدفاع عن المصلحة في أي وقت)، بالإضافة إلى وجود مشاكل في تبادل الخدمات. وهذا أمر شائع حيث تتأثر الخدمات التشغيلية بمتطلبات وظيفية متعددة، وهو مصدر توتر عندما، لايمكن تحقيق كل ما هو مطلوب.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

وهناك من أضاف نوعا آخر من الصراع ألا و هو: الصراع الشخصي: والمتمثل في الصراع مع النفس بسبب الاحتياجات المتضاربة، والإحساس بالإحباط، والأدوار المتناقضة.

تساهم إدارة الصراع أو إدارة التوتر في دعم وتعزيز إدارة العلاقة مع العميل الداخلي عن طريق التقليل، والحد من: التوتر، سوء التفاهم، والتضاد في الطاقات.

تساهم هذه الدعائم في تحقيق الرضا للعملاء الداخليين حيث تعمل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي على جعله مستمرا عن طريق مايسمى ب: إدارة الرضا للعملاء الداخليين حيث يعبر الرضا عن: «نتيجة مباشرة لتحسين الأداء ونوعية الخدمة، والواقع أنه عندما تحقق المنظمة رضا لعملائها الداخليين ستجعلهم أكثر قدرة على تقديم خدمة أفضل، ولديهم موقف اتجاه العملاء الخارجيين. عندما تهتم المنظمة بعملائها الداخليين عن طريق الاستثمار فيهم، وجعل من إدارة العملاء الداخليين إدارة جيدة هذا سيؤثر بالإيجاب في رضا هؤلاء العملاء، ودوافعهم، وتحقيق مايسمى بالارتياح الداخلي، حيث يعبر هذا الأخير عن الاستجابة العاطفية التي ترتكز على مضمون العمل» (Zneidi, et al, 2014).

يعبر الرضا عن حالة ناتجة عن التطبيق الجيد والمدروس للممارسات المساعدة على الاهتمام والرعاية بالعملاء الداخليين، والذي سيؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء حيث يعبر هذا الأخير عن مرحلة جد متطورة لمفهوم الرضا، والوفاء.

كل هذه الإدارات تعزز وتدعم إدارة العلاقة مع العميل الداخلي من جهة، وتفعيلها من جهة أخرى حيث لهذا الأخير عدة عناصر مهمة مرتبطة به، وتسمى بمراحل التفعيل.

**3.2 إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بين مراحل الإنشاء ومؤشرات قياس درجة التفعيل:** يعتبر مصطلح التفعيل من بين أهم المصطلحات الشائعة في المنظمة، ويرتبط بهذا المصطلح كل من: التنشيط والتقوية والتحديث، وجعل من سياسة معينة واقعا بمعنى موجودة فعلا وتحقق الأهداف المسطرة، مع الرفع من احتمالية تكرار حدوثها مستقبلا في المنظمة؛ لهذا سنعالج كل من مراحل إنشاء هذه الإدارة ومؤشرات قياس درجة تفعيلها في الجزء الموالي.

**1.3.2 مراحل إنشاء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي:** تتوقف على مدى الاهتمام بها وعلى مدى

الدعم المقدم لها من طرف المنظمة؛ حيث يعتمد هذا المصطلح على عدة مراحل للتطبيق هي:

(أ) - **مرحلة التهيئة والإنشاء (la mise en place):** تعتبر هذه المرحلة بمثابة مرحلة الانطلاق، والولادة بالنسبة لإدارة العلاقة مع العميل الداخلي، وتمس المنظمات التي تريد إنشاء إدارة تهتم بعلاقتها مع عملائها الداخليين، حيث تبدأ بعملية التخطيط بالاعتماد على التحليل البيئي، و الصياغة:

-التحليل البيئي: عن طريق تشخيص البيئة الخارجية لتحديد الفرص، والتهديدات(البيئة العامة والمتمثلة في: جميع العوامل الاقتصادية، السياسية والاجتماعية... الخ، البيئة الخاصة ويمثلها كل من: المنافسون

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

الحاليون والمحتلمون، الموردون، العملاء الخارجيون... الخ). مع التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف (الهيكل التنظيمي، الموارد المتاحة، العملاء الداخليون، السوق الداخلي... الخ).

-الصياغة: مقابلة الفرص والتحديات مع نقاط القوة ونقاط الضعف، تحديد الأهداف والغايات.

(ب)-مرحلة التنفيذ والتطبيق (la mise en oeuvre) : تعتبر هذه المرحلة بمثابة الانتقال من المخطط إلى التطبيق أو الواقع طريق: وضع السياسات، تخصيص الموارد اللازمة لعمل هذه الإدارة، وضع البرامج والإجراءات، الهيكل التنظيمي، العمل ضمن فرق عمل مع الاعتماد على الثقة والاحترام والالتزام.

(ج)-مرحلة التحديث (La mise à niveau) : يعتبر التحديث عاملاً أساسياً، ومهما في تطوير هذه الإدارة بشرط الاستمرار والمواضبة عليه. حيث يمس ثلاث نقاط أساسية:

-التطوير: ويقصد به التعديل، والتحسين لهذه الإدارة إلى ما هو أفضل.

-التعزيز أو الدعم: ويقصد به توفير المتطلبات الأساسية والضرورية لنجاح هذه الإدارة في كل المستويات الإدارية.

-التنوع: عن طريق انتهاج طرق متنوعة فعالة جديدة.

و هناك من يعرف التحديث على أنه عملية مستمرة هدفها تحسين وتطوير عمل ما مع التقليل من نقاط الضعف، والنقائص مع تعزيز نقاط القوة، بمعنى الاعتماد على التعلم المستمر، والتفكير مع تبني طرق تسيير جديدة تتماشى وتغيرات البيئة الخارجية، مع الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل بالاعتماد على ممارسات جديدة تؤدي إلى التحسين والتعديل، مع تبني مفاهيم دولية وعالمية.

(د)-الرقابة -التقييم والتفويم، والتغذية العكسية-: هدف هذه المرحلة هو المقارنة بين ما حقق فعلاً، وبين ما خطط، حيث تكون الرقابة بطريقة مستمرة: قبل، أثناء، وبعد بالاعتماد على ثلاث نقاط أساسية: -التقييم: يقصد به إعطاء قيمة معينة لوضعية إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، دون تصحيح النقائص؛ بمعنى إعطاء صفة الفشل أو النجاح للإدارة.

-التقويم: هو معالجة فورية للنقائص الموجودة على مستوى إدارة العلاقة مع العميل الداخلي عن طريق الإجراءات التصحيحية مع الاعتماد على عدة شروط لنجاح هذه العملية كالاعتماد على الموضوعية، والابتعاد عن الذاتية، الوضوح في تحديد أهداف التقويم: تطويري؛ تقويمي فقط.

-التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية بمثابة: « المرايا التي تكشف كل المعلومات من كل الزوايا حيث تمهد السبيل لمعرفة المعلومات الممكنة على مستوى الأداء» (طائي، ومحيس، بدون سنة، ص29) حيث تمس التغذية العكسية جميع الأطراف الفاعلة في المنظمة والممثلة في أصحاب المصالح، بشرط الاستمرار والأخذ بها وتطبيقها، حيث تعمل هذه العملية على: تطوير إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، تعزيز فعالية فرق العمل، تسهيل التغيير، زيادة كفاءة فعالية التحسين. لهذه العملية ثلاثة أشكال:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- التغذية العكسية المحايدة: هي غير صريحة حيث لاتحكم على إدارة العلاقة مع العميل الداخلي لا سلبا، ولا إيجابا إنما تقترح حلولاً من أجل التحسين.
  - التغذية العكسية الإيجابية: تعتمد على دعم النقاط الإيجابية في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، وتعمل على تعزيزها وتشجيعها.
  - التغذية العكسية السلبية: هي التوقف على السلبيات غير المقبولة، والتي يجب استبدالها، وتصحيحها والتي تكون موجودة في مستوى إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.
- تعتمد المنظمة على عدة مؤشرات لقياس مدى درجة تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي نوضحها فيما يلي:

**2.3.2 مؤشرات قياس درجة تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي:** توجد عدة مؤشرات تعكس مدى درجة التفعيل لهذه الإدارة، وهي مؤشرات اجتماعية تعبر عن صحة مناخ العمل، وعليه يتحدد رضا العملاء الداخليين من عدمه. يمكننا تحديد هذه المؤشرات في:

- **مؤشر دوران العملاء الداخليين:** يعبر دوران العملاء الداخليين عن طبيعة ممارسات إدارة العلاقة مع العميل الداخلي حيث يجعل من الممكن متابعة التطورات التي قد تحدث من سنة إلى أخرى، ولهذا المؤشر شكلان: شكل طوعي وآخر غير طوعي.

بحيث يعبر الشكل الطوعي عن: المغادرة الطوعية للعملاء الداخليين بشكل إرادي وغير تعسفي عن طريق: الاستقالة، التحويل، النقل... الخ، حيث يرتبط بجاذبية الوظائف الأخرى الموجودة لدى منظمات أخرى، أو في سوق عمل معين؛ ولهذا الشكل بعدان: بعد إيجابي: يتمثل في أن أداء العملاء الداخليين لا يتناسب مع المنظمة بمعنى عدم توافق بين الأداء الحالي، والأداء المرتقب بسبب ضعف كفاءات العملاء الداخليين؛ أو وجود مناخ مناسب للعمل مقابل عملاء داخليين غير أكفاء وهذا يؤدي إلى التخلي عن هؤلاء العملاء للمنظمة، في هذه الحالة تتخلص المنظمة من العملاء غير الأكفاء.

بعد سلبي: و هو معاكس تماما للبعد الأول بمعنى كفاءة عالية للعملاء الداخليين مقابل كفاءة منخفضة للمنظمة، أو مناخ غير مناسب ومشجع للعمل؛ لذا يجب على المنظمة الرفع من كفاءتها مع توفير مناخ مناسب للعمل للحفاظ على هؤلاء العملاء الأكفاء عن طريق تحقيق الرضا لهم. أما الشكل غير الطوعي: هو نتيجة لقرارات صادرة من المنظمة تنص على تسريح العملاء الداخليين غير المرغوب فيهم (التسريح، الفصل، الطرد... الخ)، أو لوضعيات يجبر فيها العميل الداخلي على ترك المنظمة.

قد يكون هذا الفصل ناجما عن أحد عاملين أو عنهما معا ك: الاختيار الخاطئ للعملاء الداخليين، أو سوء تخطيط للاحتياجات من العملاء الداخليين. المنظمات التي تريد مقارنة دوران عملاءها الداخليين مع منظمات أخرى يجب عليها اختيار المنظمات الناشطة في نفس القطاع؛ لأن هذا الدوران يختلف من

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

قطاع إلى آخر؛ لحساب نسبة الدوران نأخذ في الاعتبار المغادرة الطوعية فقط، كما يحسب بطريقة سنوية. ويمكننا حسابه على النحو التالي:

(عدد المغادرين في السنة + عدد الداخلين في نفس

السنة)/2

100\*

= نسبة دوران العملاء

الداخليين

المجموع الفعلي للعملاء الداخليين لنفس السنة

جدول رقم (1): نسبة دوران العملاء الداخليين

الملاحظة	النسبة
ضعيف جدا	أقل من 5 %
ضعيف	من 5 إلى 10 %
متوسط	من 10 إلى 15 %
عال	من 15 إلى 20 %
عال جدا	من 20 % فأكثر

المصدر: (GRI Indicateurs et Protocoles, s d, p.6)

- مؤشر الغياب والتغيب: يوجد هناك فرق بين التغيب و الغياب حيث يمكننا تحديد الفرق في: «التغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، في حين نجد الغياب بسبب خارج عن الإرادة» (عبدالمع ، 1984 ، ص 102). كما يعرف التغيب بأنه: « تخلف عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بالإمكان التحكم فيها» (طلعت ابراهيم ، 1996 ، ص 73) ويرتبط التغيب ب: «تدهور مناخ، وشروط العمل بالمعنى الواسع بما فيها: البيئة المادية، تنظيم العمل، جودة علاقة العمل والتوفيق بين الأوقات المهنية والأوقات الخاصة... الخ» (ANACT, s d, p.3) ، ويمكن حسابه شهريا على النحو التالي:

نسبة التغيب (شهريا) بالنسبة المئوية = عدد الساعات المخطط لأدائها شهريا - عدد ساعات العمل الفعلية

شهريا/عدد الساعات المخططة شهريا

يدخل ضمن التغيب: التأخر، إيقاف مؤقت عن العمل، خروج، ومغادرة مبكرة للعمل، تغيب بدون مبرر، تغيب بدون ترخيص، تغيب لأسباب شخصية... الخ. المختصون في المجال يحددون نسبة ما بين 4

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

إلى 5% هي نسبة جيدة، ولا تشكل خطرا كبيرا على المنظمة، على عكس 8 إلى 10% تعتبر هذه النسبة بمثابة خطر على المنظمة في هذه الحالة يجب على هذه الأخيرة البحث عن أسباب هذه النسبة و اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ وهناك من يعتبر التغيب: «ظاهرة يجب تحليلها واتباع الرقابة في المستوى الفردي أو الشخصي» (Weiss, 1979).

في بعض الأحيان يرتبط التغيب بالعميل الداخلي شخصيا، عن طريق الامتناع عن الذهاب إلى العمل، في مثل هذه الحالة سببه هو الاعتياد على التغيب دون وجود سبب وجيه. كما توجد عدة عناصر تتحكم في ارتفاع أو انخفاض نسبة التغيب (Ndao, et Diop, pp. 1-25) :

- السن: توجد هناك دراسة تثبت وجود صلة بين السن والتغيب بمعنى كلما تقدم العمر زاد التغيب.
- الأقدمية: هذا العنصر يؤثر في التغيب، و يؤثر بالتالي في التطلعات والسلوكيات المهنية للعملاء الداخليين، حيث نسبة تغيب العملاء الداخليين حديثي التوظيف تكون أقل من العملاء الذين لديهم سنوات عمل عديدة في المنظمة. والسبب في ذلك هو انعدام إحساس الإشباع في العمل لدى النوع الأول من العملاء، وفي نفس الوقت يريدون أن يثبتوا لأنفسهم، ولغيرهم أنهم قادرون على تحقيق النجاح.
- الجنس: هنا نتحدث عن المقارنة بين نسبة تغيب الذكور و نسبة تغيب الإناث في المنظمة، حيث تختلف من بلد لآخر. ويرجع السبب في ذلك إلى ثقافة المجتمع، ومدى تحقيق المساواة والعدل.
- الحالة الاجتماعية: العملاء الداخليون المرتبطون (الزواج) هم أكثر عرضة للتغيب لوجود الواجبات اليومية، وأعباء أخرى مرتبطة بالأسرة.
- الرضا المرتبط بساعات العمل.
- الرضا عن العمل.
- القدرة: والتي ترتبط بنمط الإشراف، الاستقلالية، المشاركة والإشراك.
- المستوى التعليمي.

تختلف كل هذه العناصر من بلد إلى آخر، بمعنى أن هذه العناصر لا يمكن تعميمها على كل المنظمات.

أما فيما يتعلق بالغياب فلدى هذا الأخير عدة أبعاد تتعلق بـ: (Bénisti, 2018, p 4)

- ♦ الغياب المتوقع: العطل السنوية، التكوين، ممارسة الحق النقابي.
- ♦ الغياب غير المتوقع: أسباب أخرى والذي يتمثل في: غياب استثنائي، عطل الأمومة، الإضراب، عطل مرضية، حوادث العمل. حيث يمكن للمنظمة حساب نسبة الغياب بطريقة سنوية على خلاف التغيب بالطريقة التالية:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

عدد أيام الغياب في السنة

100\*

= نسبة الغياب

عدد أيام العمل للعملاء الداخليين في السنة

يعتبر الغياب الناجم عن حوادث العمل بمثابة الأنموذج الأولي للغياب غير المتوقع لذا يجب على المنظمة الاهتمام بتوفير ظروف جيدة، ومناسبة للعملاء الداخليين عن طريق توفير شروط الصحة، والسلامة المهنية.

- **مؤشر الإرهاق المهني (Burnout)**: يعتبر هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات التي تقوم بقياس نسبة الرضا لدى العملاء الداخليين الناتج عن وجود إدارة تهتم بهم، حيث يعتمد هذا المؤشر على عدة عوامل تؤثر بدورها في الحياة المهنية لهؤلاء العملاء، حيث يمكن وصفه بأنه: «حالة من الإرهاق المهني من الجهة العاطفية والجسدية يُشعر بها في وضعيات العمل» (ANACT, et al, 2015, p. 8)

يتحكم في هذا النوع من الإرهاق عدة عوامل منها: «الضغط في العمل، زيادات الطلبات في العمل،

عدم وجود الوقت للاهتمام والرعاية؛ كل هذا يؤدي إلى القلق والاكتئاب» (Matzner, et al, 2008, p. 8).

توجد هناك دراسة اهتمت بقياس هذا النوع من الإرهاق وهي دراسة (Maslach Burnout Inventory) من طرف كل من: (Maslach et Jackson) عام 1981 والمتمثلة في استبانة علمية محكمة والمعمول بها حالياً والموجهة للعملاء الداخليين. حيث تعالج ثلاث نقاط أساسية موزعة في ثلاث جداول وكل جدول يحتوي على مجموعة من العناصر:

- ◆ الجدول الأول: يعالج الإرهاق الوظيفي يحتوي على تسعة عناصر.
- ◆ الجدول الثاني: يعالج فقدان الإحساس بالذات يحتوي على خمسة عناصر.
- ◆ الجدول الثالث: يعالج الإنجاز الشخصي في العمل ويحتوي على ثمانية عناصر. عناصر هذه الدراسة تقدم في شكل تأكيد للمشاعر والانطباعات والمتعلقة بالعملاء الداخليين.

بحيث: «تعكس الوضع العاطفي المرتبط بالعمل، والعلاقات المختلفة التي تربطه مع الأطراف الأخرى حيث تجمع تلك الإجابات وتقيم لتحديد الوضع» (Maslach, et Jackson, 2012, pp. 157-158).

هذا النوع من الإرهاق لا يمس جميع العملاء الداخليين بل يمس العملاء الذين لديهم توقعات قوية اتجاه عملهم، حيث تتمثل المخاطر النفسية الاجتماعية في: الإجهاد والقلق، التحرش النفسي والجنسي، العنف داخل المنظمة، علاقة التوتر مع بقية العملاء الداخليين في المنظمة.

يمكننا توضيح هذه الاستبانة في الأنموذج التالي:



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

استبانة الإرهاق الوظيفي لـ: (Maslach)

\*كيف ترى عملك؟ هل أنت مرهق؟، ماهي قدرتك على إدارة علاقتك مع الآخرين؟، ماهو موقعك

فيما يتعلق بدرجة الإنجاز الشخصي؟

حدد العنصر المناسب الذي يصف حالتك، وذلك بوضع دائرة على الرقم الذي يتلاءم مع:

0=أبدا. 1=بعض المرات في السنة على الأقل. 2=مرة في الشهر على الأقل. 3=بعض المرات

في الشهر. 4=مرة في الأسبوع. 5=بعض المرات في الأسبوع. 6=كل يوم.

جدول رقم (2): استبانة الإرهاق المهني

	كل يوم						
	أبدا						
	0	1	2	3	4	5	6
1- أشعر بالفراغ العاطفي بسبب عملي	0	1	2	3	4	5	6
2- أشعر بالإرهاق وبالفشل عند نهاية يوم عملي	0	1	2	3	4	5	6
3- أشعر بالإرهاق عند الاستيقاظ صباحا خاصة أنني سأواجه يوما آخر في العمل	0	1	2	3	4	5	6
4- أستطيع أن أفهم وبسهولة مايشعر به عملائي	0	1	2	3	4	5	6
5- أشعر أنني أتعامل مع بعض العملاء كما وكأنهم أشياء	0	1	2	3	4	5	6
6- العمل مع أشخاص طوال اليوم يتطلب الكثير من الجهد	0	1	2	3	4	5	6
7- أهتم بفعالية بمشاكل عملائي	0	1	2	3	4	5	6
8- أشعر بأنني أموت بسبب عملي	0	1	2	3	4	5	6
9- لدي انطباع، من خلال عملي، أنه لدي أثر إيجابي على الأشخاص	0	1	2	3	4	5	6
10- أصبحت غير حساس مع الأشخاص منذ أن تحصلت على هذا العمل	0	1	2	3	4	5	6
11- أخشى أن هذا العمل سيجعلني صلبا عاطفيا	0	1	2	3	4	5	6
12- اشعر بأنني مليء بالطاقة	0	1	2	3	4	5	6
13- أشعر بالإحباط من عملي	0	1	2	3	4	5	6
14- أشعر بأنني أعمل (بجد) في عملي	0	1	2	3	4	5	6

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

15-لايهمني كثيرا ما يحدث لبعض عملائي	0	1	2	3	4	5	6
16-العمل بصفة مباشرة مع الأشخاص يجعلني متوتر جدا	0	1	2	3	4	5	6
17-أستطيع بسهولة إنشاء جو مريح مع عملائي	0	1	2	3	4	5	6
18-أشعر بالبهجة عند تقريبي من العملاء	0	1	2	3	4	5	6
19-لقد أنجزت وحقق الكثير من الأشياء التي تستحق العناء في هذا العمل	0	1	2	3	4	5	6
20-أشعر بالانزعاج وعدم الارتياح وبالإرهاق	0	1	2	3	4	5	6
21-في عملي، أتعامل مع المشاكل العاطفية بروية	0	1	2	3	4	5	6
22-لدي انطباع بأن عملائي يجعلونني مسؤولا عن بعض مشاكلهم	0	1	2	3	4	5	6

المصدر: (Maslach, 2006)

كما ذكرنا سابقا أن لهذه الاستبانة ثلاثة أجزاء وهي:

▪ الجزء الأول: الإرهاق الوظيفي، ويمكن حسابه بجمع كل من العناصر رقم: 01-02-03-

06-08-13-14-16-20 و يصبح لدينا الجدول التالي :

الإرهاق الوظيفي	أقل من 17	ما بين 18 و 29	أكثر من 30
	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى عالي

▪ الجزء الثاني : فقدان الإحساس بالذات، ويمكن حسابه بجمع كل من العناصر رقم: 05-10-

11-15-22 و يصبح لدينا الجدول التالي :

فقدان الإحساس بالذات	أقل من 5	ما بين 6 و 11	أكثر من 12
	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى عالي

▪ الجزء الثالث: الإنجاز الشخصي ويمكن حسابه بجمع كل من العناصر رقم : 04-07-09-

12-17-18-19-21 و يصبح لنا الجدول التالي :

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

الإنجاز الشخصي	أقل من 33	ما بين 34 و 39	أكثر من 40
	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى عالي

انطلاق من هذه الأجزاء يمكننا تحديد مستوى الإرهاق الوظيفي. فيما يخص الجزء الأول فهو جزء مرتبط بالعمل (صعب، مرهق،.. إلخ) حيث يحتاج العميل الداخلي إلى الراحة .  
أما الجزء الثاني: فيعبر عن غياب البعد العاطفي، عن انخفاض النظرة الإيجابية اتجاه الزملاء والعملاء الخارجيين.

الجزء الثالث: يعبر عن الإنجاز الشخصي، وهو صمام الأمان حيث يضمن التوازن بين الجزء الأول والجزء الثاني عن طريق إضافة نظرة إيجابية للإنجاز الوظيفي.  
هناك استبانة أخرى وتسمى بـ: (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

تتكون هذه الاستبانة من سؤال واحد ووحيد وينقسم بدوره إلى عشرين عنصرا وكل عنصر مرتبط بخمس وضعيات (الإجابة تكون بوضع إشارة (\* في المكان المناسب) حيث يتمثل السؤال الرئيسي في العنصر التالي:

- أسأل نفسك: مامدى الرضا المتحصل عليه من عملي؟

تتمثل الوضعيات في النقاط التالية: -راض للغاية. -راض. -م (محايد: لأعلم هل أنا راض أم لا).  
- غير راض. -غير راض للغاية.

#### جدول رقم (3): استبانة تقييم الرضا عن العمل

في عملي الحالي، هذا هو إحساسي.....	غير راض للغاية	غير راض	م	راض	راض للغاية
1- القدرة على مواصلة البقاء مشغولا طوال الوقت					
2- فرصة العمل بمفردي					
3- فرصة القيام بأشياء مختلفة من وقت لآخر					
4- الفرصة لكي أكون شخصا ما في المجتمع					
5- الطريقة التي يتعامل بها رئيسي مع مرؤوسيه					
6- كفاءة مشرفي في العمل على صنع القرارات					

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

7-القدرة على فعل شيء يتماشى وضميري					
8-الطريقة التي يوفر بها عملي عنصر الاستقرار والثبات					
9-فرصة القيام بأشياء لأشخاص آخرين					
10-فرصة القول لأشخاص آخرين مايجب القيام به					
11-فرصة القيام بأشياء تسمح لي باستخدام وإظهار قدراتي					
12-طريقة وضع المنظمة لسياساتها قيد التنفيذ					
13-راتبي ومقدار العمل الذي أقوم به					
14-فرص الترقية والتقدم في العمل					
15-الحرية في استعمال الحكم الخاص بي					
16-فرصة استعمال الطرق الخاصة بي في عملي					
17-متطلبات وشروط العمل					
18-الطريقة التي يتعامل بها زملائي في العمل مع بعضهم البعض					
19-المدح والثناء اللذان أحصل عليهما عند قيامي بعمل جيد					
20-الشعور بالإنجاز المتحصل عليه من عملي					

المصدر : (Université of Minnesota, 1977, p.3)

دون استبعاد الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية: الاسم واللقب، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية، الخبرة.

عالجت هذه الاستبانة العناصر الأساسية لجوانب العمل والتي تؤثر على سلوكيات العملاء الداخليين، والمحددة لدرجة الرضا والتمثلة في :

- الاستقلالية في العمل ومنح الفرصة للتعبير عن القدرات والمهارات وتحقيق الذات.
- الاعتراف والمكافأة.
- الإشراف وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين.
- ظروف العمل.
- السياسات السائدة في المنظمة.
- العلاقات داخل المنظمة، وكيفية التعامل مع الآخرين.
- الشعور بالإنجاز.
- فرصة استخدام الأساليب الخاصة بالعميل الداخلي للقيام بالعمل .

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- مؤشر الصراع: كما ذكرنا سابقا أن للصراع عدة أشكال منها: فردي: ناتج عن وجود تناقضات بين العملاء الداخليين، لأسباب نفسية، أو لأسباب أخرى؛ صراع تنظيمي: بين عميلين داخليين، أو أكثر ويكون مرتبطا بالسلطة أو بالجانب التنظيمي؛ صراع بين المنظمات: يكون الصراع في هذه الحالة بين منظمة، وأخرى، أو منظمة ومورد، أو منظمة وممول لرأس المال... إلخ. لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين العملاء الداخليين تلجأ إدارة العلاقة مع العميل الداخلي إلى مؤشر يسمى ب: نافذة جوهاري المقدمة من كل من: جوزيف لوفت، وهارينغتون، واسم النافذة اشتق من اسميهما؛ و تقوم فكرة هذه النافذة على وجود أربع خانات مهمة مع الاهتمام بعنصرين أساسيين وهما: الإفصاح والتغذية العكسية (ردود الفعل). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

#### شكل رقم (03): نافذة جوهاري

العميل الداخلي يعرف نفسه

العميل الداخلي لا يعرف نفسه

الغرفة المفتوحة	الغرفة العمياء
الغرفة المخفية	الغرفة المجهولة

المصدر: (Parul, 2015)

لنافذة جوهاري أربع غرف أساسية، وكل غرفة ناتجة عن تقاطع بعدين؛ ممثلة في :

- الغرفة المفتوحة: تعتبر هذه الغرفة أفضل الغرف، حيث يكون فيها العميل الداخلي مدركا وملما بجوانب مشاعره ك: الدوافع، الميول، الرغبات؛ ومشاعر زملائه: اتجاهاتهم، سلوكياتهم. والذي ينتج عن هذا التفاعل والاتصال الفعال تكوين ثقة متبادلة طويلة المدى؛ وهذا مايساهم في تقليل الصراع لوجود عنصر الإفصاح. إذن رد الفعل يكون في صالح المنظمة.

- الغرفة المخفية: هنا العميل الداخلي يكون مدركا لكل جوانب مشاعره، وفي نفس الوقت غير مدرك لمشاعر زملائه، ويكون هذا الأمر ناتجا عن عدم وجود تفاعل، واحتكاك بين الزملاء. وهذا مايصعب التنبؤ بمشاعر الآخرين، ويؤدي إلى ظهور صراع.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-الغرفة العمياء: عميل داخلي إدراكه لمشاعره منخفض لكنه ملم بمشاعر زملائه، يرجع سبب الإدراك المنخفض للمشاعر الشخصية إلى عدم رغبة العميل الداخلي في إظهار مشاعره لزملائه.

-الغرفة المجهولة: تعتبر هذه الحالة من أسوأ الحالات؛ والتي تؤدي إلى انفجار الصراع داخل المنظمة. تنتج هذه الحالة عن عدم وجود اتصال وتفاعل بين العملاء الداخليين: عدم معرفة العميل الداخلي لمشاعره واتجاهاته أو انخفاض الإدراك مع عدم إظهارها من جهة، وعدم معرفة مشاعر زملائه من جهة أخرى؛ لعدم وجود إفصاح عن المشاعر. وهذا ما يجعل ردود الفعل سلبية.

لملاء هذا الشكل تحتاج إدارة العلاقة مع العميل الداخلي إلى استبانة: تعرف ب: استبانة جوهاري.

◀ تعليمات الاستبانة: يجب قراءة كل الوضعيات بعناية، حيث كل وضعية تحتوي على اقتراحين

ممثلين في (أ) و (ب). قم بإعطاء علامة ل: (أ) و (ب) كما يلي:

- ◆ مجموع الوضعية: (أ)+(ب) يكون 05 كأقصى علامة.
- ◆ إذا كان الاقتراح (أ) يناسبك ويعبر عن مشاعرك تعطى علامة: 05 ل(أ) و 0 ل(ب).
- ◆ إذا كان الاقتراح (أ) لا يتماشى كثيرا مع مشاعرك لكنه أفضل من الاقتراح (ب) في هذه الحالة تعطى علامة: 4 أو 3 ل(أ) و 1 أو 2 ل(ب).

◆ والعكس صحيح بالنسبة للاقتراح (ب) تطبق جميع المراحل المذكورة سابقا.

\*المرحلة الأولى: اختيار الاقتراح التي يتناسب و الوضعية مع وضع العلامة المناسبة:

1. إذا كان لزميلي صراع شخصي مع زميل مشترك بيننا، أقوم ب: (أ) - التحدث مع زميلي، ومصارحته بأنه سبب المشكلة بصفة جزئية مع الزميل الآخر، ومحاولة تعريفه بأثر الصراع. (ب) - عدم التدخل بينهما.

2. إذا قدمت لأحد زملائي تعليقا في الماضي، جعله منزعا مني، أقوم على: (أ) - تجنب جعل الأمر أسوأ عن طريق عدم مناقشته في الموضوع، وجعله كأنه لم يكن. (ب) - أخذ الموضوع بعين الاعتبار عن طريق مصارحته، ومحاولة حل المشكلة.

3. لو زميلي بدأ في تجنبني والابتعاد عني أقوم ب: (أ) - مصارحته بهذا التصرف مع طلب معرفة السبب. (ب) - المواصلة على هذا الوضع (الابتعاد وترك مسافة بيننا).

4. إذا كنت أتحدث مع زملائي في العمل، وقام أحدهم بالتحدث عن مشكل شخصي متعلق بي وبزميل آخر موجود في نفس المجموعة أقوم ب: (أ) تغيير الموضوع مع الإشارة لزميلي بتغييره. (ب) -مصارحة زميلي الثاني بما كان يتحدث عنه الزميل الأول، وذلك عن طريق تأجيل التحدث في الموضوع لوقت آخر.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

5. إذا علق زميلي على: قيامي بأشياء تجعلني أقل فعالية مما كنت، والمتعلقة بالمواقف الاجتماعية، أقوم ب: (أ) - أطلب منه التوضيح، والوصف مع اقتراح تعديلات. (ب) - أستاذ لتعليقه، وأصارحه برغبتي في التوقف عن التعليق .
6. إذا منح لزميلي وبصفة مؤقتة منصبا معيناً في المنظمة، و شعرت أنه غير مؤهل لشغل ذلك المنصب أقوم ب: (أ) - لا أذكر انطباعي، لا لزميلي، ولا لرئيسي في العمل. (ب) - أخبر كل من زميلي، ورئيسي في العمل، وأترك لهم القرار .
7. إذا شعرت أن أحد زملائي كان غير عادل معي، ومع زملائي بحيث لم يقدّر زملائي بالتحدث في الموضوع، أقوم ب: (أ) - محاولة معرفة انطباعات زملائي في الموضوع، ومقارنة تلك الانطباعات بانطباعي. (ب) - لست بحاجة إلى معرفة انطباعات زملائي عن الموضوع، لكن انتظر إلى أن يشيروا ويتحدثوا معي في الموضوع.
8. إذا كنت مشغولاً ببعض الأمور الشخصية، وقال لي زميلي أنني أصبحت منفعلاً معه ومع زملائي لأتفه الأسباب، أود أن: (أ) - أصارحه بأنني كنت منشغلاً ومن المستحب عدم الإزعاج. (ب) - الإنصات للشكاوى مع عدم الشرح، أو إعطاء أي مبررات.
9. إذا سمعت إشاعة تتعلق بأحد زملائي، وأعلم أنها ستسبب له الانزعاج، وطلب مني أن أطلعها عليها: (أ) - مصارحته بعدم علمي بها، أقول له إنه لا يمكن تصديق هذه الإشاعة. (ب) - مصارحته بها، وأعلمه بكل المعلومات المتعلقة بها: من، متى، أين.
10. إذا كنت مع أحد زملائي، وأشار إلى حقيقة وجود صراع شخصي مع زميل آخر، وكان هذا الموضوع متعلقاً بي ومهما لي، أقوم ب: (أ) - عدم التحدث عن الموضوع، اعتبر التعليقات الموجهة لي خارجة عن الموضوع. (ب) - التحدث بصراحة عن الموضوع مبيناً تأثير هذا الأخير في نفسي.
11. إذا أصبحت علاقتي مع زميلي مضطربة بسبب أمور متعلقة بنا، أقوم ب: (أ) - أصبح حذراً في التعامل معه خوفاً من زيادة الاضطراب. (ب) - التحدث في الموضوع مع تحديد الأسباب واقتراح الحلول.
12. إذا كنت في مناقشة شخصية مع زميلي (التحدث عن مشاكله الشخصية وسلوكياته)، وفجأة اقترح التحدث، ومناقشة مشاكلتي، أقوم ب: (أ) - المحاولة عدم التحدث عن مشاكلتي. (ب) - الترحيب بالفكرة لمعرفة وجهة نظره، مع الإنصات لتعليقاته.
13. إذا بدأ زميلي التحدث عن شعوره اتجاه زميل آخر بحيث يشعر أنه غير لطيف مع الآخرين (مع العلم أنني أوافق الرأي) أقوم ب: (أ) - الإنصات مع المشاركة في المناقشة. (ب) - الإنصات مع عدم المشاركة خوفاً من نقل الحديث إلى زميلي الآخر.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

14. توجد هناك إشاعة مضرّة متعلّقة بي وأشك في أن أحد زملائي قد سمعها، أقوم بـ: أ) -تجنب ذكر

الإشاعة مع انتظار أن يخبرني بها زميلي. ب) -التحدث مباشرة مع زميلي في الموضوع.

15. إذا شاهدت زميلي (مواقفه الاجتماعية) ووجدت أنه يقوم بأشياء تؤذي علاقاته مع الآخرين، أقوم بـ: أ) -أخبره بكل شيء. ب) -احتفظ برأي نفسي مع عدم التدخل.

16. إذا كنت أتحدث مع زميلي، وذكر أحدهما ( عن غير قصد) مشكلة شخصية تتعلق بي، ولم أكن أعرف الموضوع، أقوم بـ: أ) -أضغط عليهما لإخباري. ب) -أترك الأمر لهما لإخباري، أو عدم إخباري بالموضوع، مع السماح لهما بتغيير الموضوع إذا أرادا ذلك.

17. إذا كان أحد زملائي مشغولاً، وبدأ في إزعاجي بأشياء تافهة، حيث أصبح قلقاً معي، ومع زملائي الآخرين دون سبب وجيه أقوم بـ: أ) -أتعامل معه بسطحية مع عدم الاكتراث لمشاكله الشخصية. ب) -أحاول التحدث معه مع الإشارة إلى كيفية تأثير سلوكه في الآخرين.

18. إذا شعرت بأن أحد زملائي يتدخل في شؤوني أقوم بـ: أ) -تجاهل التصرفات، مع عدم الإفصاح عن انطباعي. ب) -أصارحه لكي تستمر الصداقة والزمانة.

19. عند مناقشة موضوع السلوك الاجتماعي مع أحد زملائي الأكثر حساسية، أقوم بـ: أ) -تجنب ذكر العيوب لعدم إحراجهم. ب) -التركيز على العيوب بغية تغيير شخصيته إلى الأحسن.

20. عند تعييني في منصب مهم، ولاحظت أن زملائي أصبحوا يتصرفون بطريقة سلبية معي، أقوم بـ: أ) -أناقش الموضوع معهم لمعرفة النقص لتقليلها بغية تحسين سلوكياتي. أو أختار ب) -الاعتماد على النفس (دون مصارحتهم) لإيجاد النقص، ومحاولة تقليلها.

\*المرحلة الثانية: تتمثل في تحديد مجموع الوضعيات التي تمثل التغذية العكسية، والمتعلقة بالمحور العلوي، تتمثل وضعيات هذا المحور في الآتي: 2.ب، 3.أ، 5.أ، 7.أ، 8.ب، 10.ب، 12.ب، 14.ب، 16.أ، 20.أ؛ أما المحور المتعلق بالرغبة عن الإفصاح (الشعور) يمثل المحور الأيسر الناتج عن جمع الوضعيات التالية: 1.أ، 4.ب، 6.ب، 9.ب، 11.ب، 13.أ، 15.أ، 17.ب، 18.ب، 19.ب.

\*المرحلة الثالثة: التمثيل البياني: يمثل المحور العلوي ردود الأفعال (التغذية العكسية) مقسم من 0 إلى 50، حيث يمكننا تمثيل هذا العنصر على المحور المذكور بوضع المجموع المتعلق بهذا العنصر، ورسم خط عمودي. وعلى المحور الأيسر (الإفصاح) مقسم من 0 إلى 50 يوضع المجموع المتعلق بهذا العنصر، ونرسم خط أفقي من اليسار إلى اليمين.

الرسم البياني يسمح لنا بتحديد نوع العلاقة بين عميلين داخليين؛ والذي يسمح بدوره بتحديد نوع الغرفة. وكما ذكرنا سابقاً أن الوضعية الجيدة تتمثل في إدراك العميل الداخلي لمشاعره الشخصية و مشاركتها مع زملائه من جهة وإدراك لمشاعر زملائه من جهة أخرى؛ بحيث كلما كان التفاعل وتبادل المشاعر حاضرين أدى ذلك إلى اتساع الغرفة المفتوحة، وانكماش الغرفة الأخرى؛ وهذا مايعبر عن انخفاض حدة



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

الصراع مع سهولة التحكم فيه، لذا يجب على إدارة العلاقة مع العميل الداخلي تشجيع الاتصال بين العملاء الداخليين في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية.

للصراع عدة مؤشرات تساعد على تحديده والتنبؤ به حيث نجد:

▪ **الإضراب:** يعتبر من أقدم الممارسات والأكثر شيوعاً في المنظمة، والذي يعبر عن سخط

العملاء الداخليين وعن عدم رضاهم، ويحسب بالطريقة التالية (Ledeu, et al, 2003, p. 114) :

$$\text{معدل ميل الإضراب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الإضراب}}{\text{عدد العملاء الداخليين للمنظمة المتضررة من الإضراب}}$$

▪ **حوادث العمل:** ترتبط حوادث العمل بظروف، ومناخ العمل وكفاءة العميل الداخلي. هناك عدة

مؤشرات تقيس طبيعة الحوادث والمتمثلة في :

• **معدل تكرار الحوادث:** ويحسب بالطريقة التالية (Martory, 2004, p.197):

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

• **مؤشر درجة الخطورة:** يحسب بالطريقة التالية: (Martory, 2004, p.197)

$$\text{مؤشر درجة الخطورة} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة}}{\text{عدد ساعات العمل}}$$

▪ **مؤشر حدة الصراع:** يحسب بالطريقة التالية (Martory, et Grozet, 2003, p.201) :

$$\text{مؤشر حدة الصراع} = \frac{\text{الزمن بسبب الصراع}}{\text{عدد المعنيين بالصراع}}$$

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

كل هذه المؤشرات تساعد إدارة العلاقة مع العميل الداخلي على معرفة درجة تفعيل هذه الإدارة والتي ترتبط بدورها بممارسات التسويق الداخلي. بغية التعمق أكثر، سنعالج في الجزء الموالي العلاقة الرابطة بين ممارسات هذا النوع من التسويق بتفعيل هذه الإدارة بالاعتماد على الحوافز من منظور المقاربة النظامية.

**3-تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة الحوافز :** تهتم الحوافز بتوفير الرضا للعميل الداخلي عن طريق الاعتماد على مجموعة من الخطوات، وكما ذكرنا سابقا أن هذه الممارسة ترتبط ارتباطا وطيدا بإدارة الموارد البشرية، والتي تتكون بدورها من عدة ممارسات داعمة لها خاصة عند تبني مقاربة التسويق الداخلي.

تعتبر مقاربة التسويق الداخلي مرادفا لإدارة الموارد البشرية، ومن بين أوائل الباحثين الذين قدّموا أفكارا التي اهتمت بموضوع الحوافز وفق هذا النوع من التسويق، نجد كلاً من Dunne et Barnes اللذان يعتبران أن التسويق الداخلي يجمع كل القوى وجهود المنظمة لتوظيف، وتدريب، وتحفيز ومكافأة أعضائها نحو إرضاء أكثر للسلوك. أما تعريف كوتلر سنة 2015 فقد أضاف مفاهيم جديدة لم تكن من قبل حيث يرى وتماشيا مع تعريفه أن: «التسويق الداخلي: يعني أن المنظمة مجبرة على تكوين، وتحفيز مجموعة مواردها البشرية لخدمة جيدة للعملاء» (Kotler, 2015, p. 453). كما تحدث عن ترسيخ ثقافة الخدمة، وبت المعلومات التسويقية لكل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، والمتمثلة في: التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في هذه الموارد. كما يعتبر التوظيف الجيد بمثابة المدخل الأساسي للحصول على عملاء داخليين أكفاء بشرط أن تشمل هذه العملية: «مناقشة التوجه الاستراتيجي للتسويق، حيث تسمح مقاربة التسويق الداخلي بتشكيل وجهة نظر عن المنظمة من قبل العميل الداخلي المحتمل» (Schlosser, et al, 2007; Wieseke, et al, 2009).

**1.3 الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي:** لما نتحدث عن ممارسات إدارة الموارد البشرية لانقصد الجانب المادي، والمعنوي فقط بل نقصد أنواعا أخرى. لهذا ظهرت عدة دراسات اهتمت بموضوع هذه الممارسات والتي تدخل ضمن الحوافز وفق التسويق الداخلي، منها ما يسمى بـ:(4E) والتي يمكن شرحها في الآتي (Béliste, 2006, p.1):

- Engage : المقصود به إسهام الداخليين في تاريخ، وحياة المنظمة وإعلامهم بكل دورة حياة هذه الأخيرة، وتحسيسهم بأنهم عائلة واحدة عن طريق استخدام إدارة بالمشاركة، مع العلم أن الإحساس بالعضوية هو أول شيء مطلوب، ويظهر في أعلى قائمة حاجات العملاء الداخليين.
- Enable : بمعنى يجب على المنظمة أن تساعد عملاءها الداخليين على تحويل الرؤية إلى حقيقة انطلاقا من عدم إجبارهم على اتباع لوائح غير مرنة، بالإضافة إلى الإشادة بأعمالهم عن طريق المدح أمام الغير.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- Empower : أي تمكين العملاء الداخليين عن طريق فتح المجال لاتخاذ القرارات، وعدم فرض مسار معين، بمعنى ترك المجال لهم عن طريق اتباع : مبدأ المشاركة، وتقديم اقتراحات، والتعبير بحرية عن الآراء؛ كل هذا يؤدي إلى الرفع من معنويات العملاء الداخليين، وتحسيسهم بالأهمية والانتماء.
- Ensure: والقصد منه تعزيز السلوك الإيجابي عن طريق : الاعتراف، تقادي التوبيخ، التوجيه، والتشجيع...إلخ.

إلا أن هناك من يضيف عدة ممارسات مكملة وداعمة والتي تتمثل في:

- المكافآت: تعتبر المكافآت عنصرا تحفيزيا، وكثيرا ما توصف بأنها: «منفعة مادية، أو معنوية تمنح أو تتلقى مقابل عمل جيد، أو خدمات معينة هدفها تعزيز السلوك»(Guillaume, 2011, p. 11). يرتبط بهذه الممارسة عنصر آخر هو الاعتراف الذي يوصف بأنه: رد فعل بناء، إجراء للتقدير والحكم، ممارسة يومية، منتظمة تمنح في أوقات محددة، ودقيقة بصفة مدروسة، مقابل رمزي، عاطفي، ملموس(مادي)، أو غير ملموس(معنوي). ويجب أن تتسم هذه الممارسة بالخصائص التالية (Brun, et Dugas, 2002, p. 19):

- الصراحة: يجب أن يتصف الاعتراف بالصراحة والصدق، حيث يجب على المسؤولين التعرف على نقاط الضعف، و نقاط القوة لدى عملائهم الداخليين.
- الاستجابة: يجب أن يكون الاعتراف في أقرب وقت ممكن بعد فعل، أو سلوك معين.
- الموقع الهرمي: عندما يكون الاعتراف من قبل مستوى هرمي أعلى يخلق لدى العملاء الداخليين نوعا من الفخر، والاعتزاز.
- التنوع: يجب أن تكون صيغ الاعتراف متنوعة، وتبتعد عن الروتين، أو التكرار.
- الملاءمة: أي يتماشى، و خصائص العملاء الداخليين المتواجدين داخل المنظمة.
- عند صياغة الاعتراف يجب الاعتماد على الدقة في التعبير على جهد، أو فعل، أو سلوك معين.
- التنسيق، والربط: يجب أن يتماشى الاعتراف و أهداف وأولويات المنظمة، بحيث يجب أن تتماشى العبارات، والإجراءات، والتصريحات المختارة من قبل هذه الأخيرة، وتتلاءم مع إجراءاتها، والتدابير التي تتخذها.

بعبارة أخرى المكافأة: هي منفعة مقدمة للعميل الداخلي مقابل جهد، سلوك، أداء مميز حيث يجب أن تكون: معبرة، ومحركة، ومشجعة لسلوكيات هذا العميل، وتتلاءم ومتطلباته، تقدم بشكل فردي، ترتبط بالعمل الداخلي؛ أو بشكل جماعي، عمل مشترك جماعي ضمن فرق عمل. حيث يعتبر الاعتراف جزءا لا يتجزأ من المكافأة، ومكماً لها بشرط التلاؤم، والانسجام بين حاجات، وتطلعات العملاء الداخليين،

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

وأهدافهم من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى، مع الاهتمام بتطبيق مبدأ المساواة، والإنصاف، والعدالة. للإشارة فقط إن كلا من المكافأة والاعتراف ينظر إليهما ك: لواحق للحوافز.

-**التمكين:** لهذه الممارسة عدة دراسات، ومحاولات ابتداء من المقاربة العلمية للإدارة مروراً بالمدرسة السلوكية بما فيها دراسات الهاوثورن، وحركة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى المدارس الحديثة، والتي تتناول هذه الممارسة بمنظور آخر، ومكمل للدراسات السابقة.

ترتكز هذه الممارسة على أربعة مقومات أساسية حددت في دراسة كل من: Bowen et Lawler:

■ المعرفة، والمهارة: تعتبر المعرفة المورد الأكثر انتشاراً، وأهمية للمنظمات، حيث استمرارية نموها، وتطويرها مرهونة بمدى صحة، وتدفق هذه المعلومات، والمعارف وانتقالها من عميل داخلي إلى آخر. اقترن بهذا المفهوم كل من: «عامل المعرفة (Knowledge Worker) ومصطلح (Knowledge Management) أو إدارة المعرفة» (Bowen, et

Lawler, 1992, pp. 31-40).

■ والنقطة المهمة في هذا السياق هي الاعتماد على المهارات التي: تمثل الخصائص المميزة للعمال الداخليين لإدارة هذه المعرفة، بمعنى تحويل، واستغلال، وتوزيع المعرفة يتطلب مهارات عالية؛ هنا يأتي دور التمكين حيث يساعد على تشجيع العمال الداخليين على استخدام مهاراتهم، ومعارفهم لأداء عملهم.

■ الاتصال وتدفق المعلومات: يؤدي الاتصال دور الوسيط بين المنظمة، وعمالها الداخليين، والخارجيين. وبدون هذه الممارسة تصبح المعلومة غير قابلة للانتقال، والتدفق. يعبر الاتصال الداخلي عن: «مجموعة من عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، والتي تحدث داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية» (حواس، ولقيطي، 2018، ص7) حيث يسمح هذا الاتصال بسريان المعلومة، وانتقالها عبر قنوات معينة. وهذا ما يعرف بتدفق المعلومة.

■ الثقة: ترتبط بهذا المفهوم عوامل كثيرة تحول دون الوصول إلى ضبط تعريف شامل لهذا المصطلح حيث يعرفها بعضهم بأنها: الإيمان العام وقابلية أشخاص معينين مثل: زملاء العمل أو مجموعات معينة: الإدارة العليا مثلاً ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم، فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم، ومتابعته بهذا الخصوص. حيث تعتبر الثقة العامل المحوري في تحقيق النجاح في المنظمة خاصة بين هذه الأخيرة، وعمالها الداخليين. وهي تتطلب العمل كفريق. لهذا المصطلح خمس حقائق تعكس مفهومه:

(أ)-الإحسان: الإمداد بالعطف.

(ب)-الاعتماد على الآخر.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

(ج)-الكفاءات: المقصود بها هنا مجموع المهارات، والخبرات والمعارف.

(د)-الاستقامة: النزاهة والمصداقية والموضوعية.

(هـ)-الانفتاح: عدم حجب المعلومة(تسيير، وسلامة، 2014، ص 300).

فالثقة تعبر عن درجة الإيمان بكفاءات، وسلوكيات وتصرفات العميل الداخلي اتجاه المنظمة، والعملاء الخارجيين، وعدم توقع الإساءة منهم. علما أن الثقة يجب أن تكون متبادلة.

■ الحوافز: هناك من يدخل الحوافز ضمن التمكين، وهناك من يعتبر التمكين جزءا من الحوافز. فهما مصطلحان متداخلان و متكاملان حيث: «يتميز الحافز بمجموعة من الخصائص منها: القوة، الغاية، والمثابرة»(جامعة كندا، 2011، ص300).

يدخل ضمن التمكين عدة ممارسات جزئية تتمثل في:

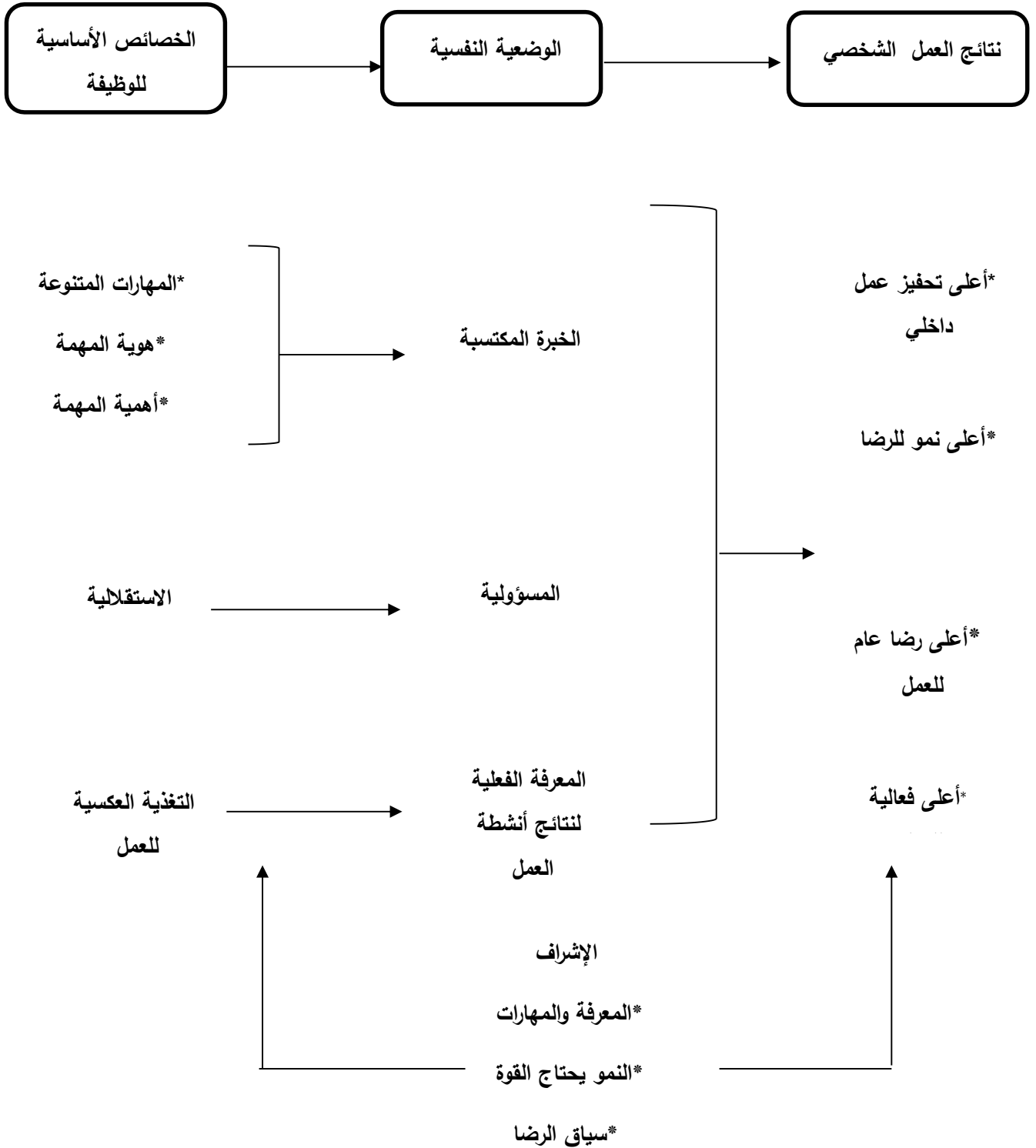
● تفويض السلطة: والمقصود بها تحويل جزء من الصلاحيات إلى العملاء الداخليين قصد تسهيل عملية اتخاذ القرار، والتنفيذ .

● الإثراء الوظيفي: والمقصود به إعطاء القدرة للعميل الداخلي على: تخطيط واجبات العمل وتنفيذها، أو القيام بنشاطات كاملة بشرط وجود استقلالية، وحرية، ورقابة ذاتية، بحيث يكون تصميم الوظائف بطريقة تزيد شعور العميل الداخلي بالمسؤولية والإنجاز، التطور، الاهتمام. وهناك من يعرفه بأنه: «عبارة عن إعادة هيكلة عمودية عن طريق منح العميل الداخلي سلطة إضافية، واستقلالية للتحكم في طريقة إنجاز العمل»(Business Dictionary Web , 2018). وقد صمم كل من: Hackman et Oldmain أنموذجا عرف بأنموذج الإثراء الوظيفي نعرضه في الشكل التالي :

# الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

## وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

شكل رقم (04) : نموذج الإثراء الوظيفي لـ Hackman and oldmain:



المصدر: (Choudhary, 2016, p.1022)

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

ينكون أنموذج الإثراء الوظيفي من ثلاثة أقسام أساسية:

(أ)- قسم يتعلق بالخصائص الأساسية للوظيفة والتي تنقسم بدورها إلى:

-المهارات المتنوعة: الوظائف التي تتطلب مهارات متنوعة عالية تكون أكثر طلبا من قبل العملاء الداخليين لوجود عنصر التشويق، والتحدي، ونقص الروتين الناتج عن تكرار الأنشطة؛ ما يمنح هؤلاء العملاء خبرة متنوعة، وكفاءات جديدة.

-هوية المهمة: والمقصود هنا هو معرفة كل التفاصيل المتعلقة بالمهمة عن طريق معرفة الأجزاء المكملة للعمل للوصول إلى الأهداف المسطرة.

-أهمية المهمة: الاعتراف بالدور الذي يقدمه العملاء الداخليون للمنظمة وللعملاء الخارجيين.

كل هذه النقاط المذكورة تسهم في رفع مستوى الخبرة لدى العملاء الداخليين (الوضعية النفسية).

-الاستقلالية: والمقصود بهامح العملاء الداخليين حرية جدولة العمل، والتسيير الذاتي، وهذا يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية، والرفع منها.

-التغذية العكسية للعمل: الحصول على المعلومات المتعلقة بأداء العملاء الداخليين سواء أكانت بالإيجاب أو السلب، حيث يكون مصدر هذه المعلومات، إما من إدارة الموارد البشرية، أو من العملاء الخارجيين، أو من العملاء الداخليين الآخرين. وهذا يؤدي إلى تزويد العملاء الداخليين بالمعرفة الفعلية لنتائج أنشطة العمل.

(ب)- قسم يتعلق بالوضعية النفسية: وتتمثل في نتاج المعرفة، والاستخدام الجيد للخصائص الأساسية للوظيفة، والتي ينتج عنها: خبرة متنوعة، إحساس بالمسؤولية، المعرفة الفعلية لنتائج أنشطة العمل.

(ج)- قسم يتعلق بنتائج العمل الشخصي: وهو القسم الثالث من الأنموذج ويتمثل في النتاج الأخير للعملية، ويحقق: أعلى تحفيز؛ و يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا العام مع الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة في العمل.

هناك جزء داعم ومسير لهذه الأقسام الثلاثة يتمثل في: المشرفين الحاملين للمعرفة، والكفاءة، والذين مهمتهم هي الإشراف، والمتابعة، والسهر على تحقيق النمو، والتطور، وإدارة الرضا، دون نسيان الاهتمام بعنصر المشاركة والذي يمس بدوره المعنى الواسع، أي مشاركة المعلومات، العمل ضمن فريق، المشاركة في تقييم، وتقويم العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ. ومن هنا نستخلص أن التمكين هو: أسلوب إدارة تتضافر فيه جهود المدراء وأعضاء التنظيم الآخرين للتأثير في عملية اتخاذ القرار، والتي لا تحدد بمواقع القوى الرسمية بقدر ماتحدد بنظم منظمة: كالتدريب، المكافأة، المشاركة في السلطة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية. أما "أنجوريفيشير" فيشير إلى أن: «تمكين العملاء الداخليين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي متغيرات قد تحدث في البيئة؛ وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي» (أيمن عبد الله، 2015، ص 14).

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-التدريب: يدخل التدريب ضمن ممارسات التسويق الداخلي، والذي يعتبر من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. وينظر إليه على أنه: « تعديل منظم ومستمر، والذي يعتمد على التعلّم عن طريق مجموع من البرامج، والأنشطة، والإجراءات؛ والتي تهدف إلى: تحسين، وتطوير كل من المعرفة، والمهارات، والقدرات اللازمة لتنفيذ عمل العملاء الداخليين؛ لهذا يجب الاستمرار في التدريب، والتطوير، والاهتمام به على المدى الطويل»(Nazassi, 2013, p. 21).

ويرتبط بالتدريب عنصر فعال هو التعلّم حيث يعتبر التعلّم الجزء المهم، بشرط أن يكون مستمرا ودائما أي مدى تواجد العميل الداخلي في المنظمة، ويقصد به جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف، والمهارات، والكفاءات. وينقسم بدوره إلى:

▪ تعلم رسمي: وهو ذلك التعلّم المصرح به داخل المنظمة، و الذي يكون وفق برنامج معين وخطة واضحة.

▪ وتعلم غير رسمي: والمقصود به ذلك التعلّم الفردي الذي يقوم به العميل الداخلي قصد تنمية مهاراته وخبراته الشخصية، وتحسينها (خارج المنظمة).

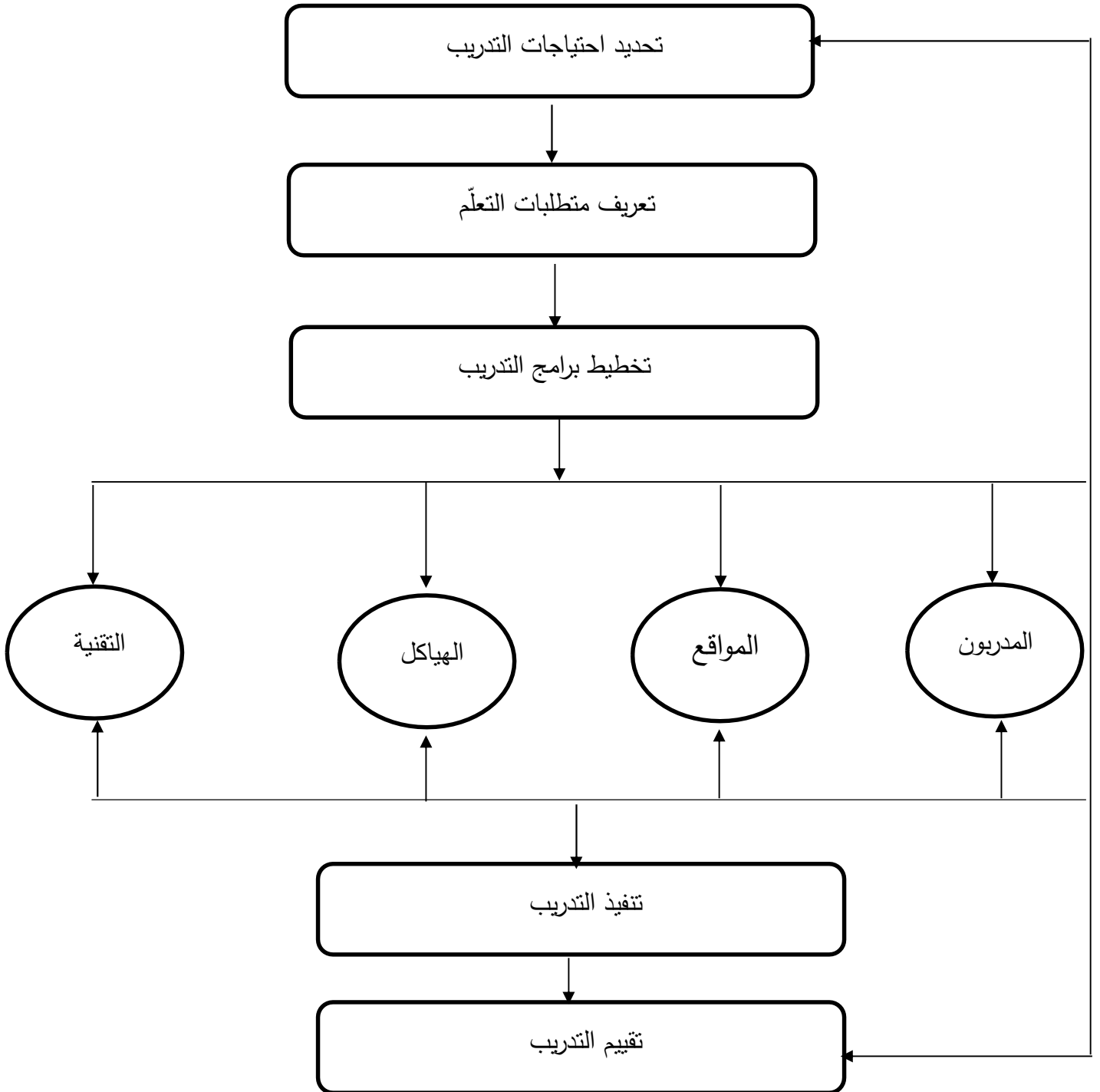
وللتدريب عدة طرق تختلف باختلاف نوع كفاءات العملاء الداخليين المراد تحسينها. و بغية توضيح العلاقة بين التدريب، والتعلّم قدم الباحث أمسترونج أنموذجا يوضح ذلك نعرضه في الشكل التالي:



الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

شكل رقم (05) : أنموذج التدريب لـ : Armstrong



المصدر: (Obisi,2011, p85)

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

يعبر التدريب عن جملة من المراحل، والتي تتميز بنوع من الارتباط والترتيب. وانطلاقاً من هذا النموذج يمكننا تحديد النقاط التالية: تتمثل النقطة الأولى في:

(أ) - تحديد الاحتياجات التدريبية: لهذه المرحلة بعدان زمنيان: البعد الأول يتمثل في الأداء الحالي للعملاء الداخليين، والذي يعبر بدوره عن النقائص، والضعف، والمشاكل. أما البعد الثاني فيتمثل في ما يجب أن يكون عليه الأداء في الفترة الزمنية المقبلة القريبة أو البعيدة، وبهذا يعبر البعد الثاني عن الأداء المسطر؛ بمعنى ما يجب أن يكون عليه الأداء الحالي في المستقبل. ترتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية نقطة أخرى وهي:

(ب) - تعريف متطلبات التعلم: والتي تعمل على تحديد التعلم المطلوب من حيث المعارف، والمهارات التي يجب أن يتحصل عليها العميل الداخلي، إضافة إلى تحديد المواقف التي يجب أن يغيرها أو يتخلى عنها؛ مع الاهتمام بتبني التقنيات الضرورية لتفعيل، وتحريك التعلم مع مراعاة عنصر التفاعل. يلي هذه النقطة نقطة أخرى مهمة لا تقل أهمية عنها ألا وهي:

(ج) - وضع برامج التدريب والذي يتكون من مجموعة من النقاط تتمثل في:

\* تحديد من هم المتدربون، تحديد الأهداف، والغاية من التدريب.

\* تخطيط برامج التدريب لتلبية الاحتياجات باستخدام: الجمع الصحيح لتقنيات، وهياكل، ومواقع المتدربين.

\* تحديد من الذي يقوم بالتدريب.

(د) - تنفيذ البرنامج التدريبي: عن طريق التطبيق، والاسقاط على أرض الواقع مع الاعتماد على تقييم هذا البرنامج بصفة مستمرة ودائمة بالاعتماد على التغذية العكسية مروراً بكل العناصر المذكورة سابقاً، مع إجراء تعديل، وتوسيع نطاق هذا البرنامج إذا اقتضت الضرورة. وبالاستناد إلى مقارنة التسويق الداخلي يكون تصميم البرنامج التدريبي بالمشاركة بين العملاء الداخليين، وإدارة الموارد البشرية، حيث يكون تحديد الاحتياجات، والتخطيط والتنفيذ، وانتقاء طرق التدريب، والتقييم والتقويم بشكل مشترك أي التطبيق والأخذ بمبدأ إدارة بالمشاركة. يرتبط بمفهوم التدريب مصطلح آخر وهو:

- **التكوين:** يعتبر التكوين ممارسة من ممارسات التسويق الداخلي، والذي يهدف بدوره إلى تحسين أداء العملاء الداخليين عن طريق رسكلة معارفهم، وخبراتهم. حيث تقترن بهذه الممارسة نظرية يطلق عليها: نظرية الأندراجوجيا و يقصد بها: فن وعلم تعليم الراشدين أو الكبار.

لهذه النظرية عدة دراسات داعمة ك: دراسة Lindeman، ليندلمان عام 1927 التي مفادها أن: الأندراجوجيا هي عبارة عن عملية للتعليم.

يرتبط بهذه النظرية عنصر التعليم الذي يعبر عن: «التغيير الدائم في السلوك، والذي يحدث كنتيجة للممارسة، أو التجارب السابقة» (زرورق، 1989، ص 8).

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

ترتبط نظرية الأندراجوجيا بالمفكر: Malcolm Knowles-مالكولم نولز-، وهو مفكر ومعلم أمريكي معروف باستخدام هذه النظرية، حيث قدم خمس نقاط تتعلق بخصائص المتعلمين الكبار وأربعة مبادئ أساسية مكونة لهذه النظرية حيث تتمثل الخصائص في:

- المفهوم الذاتي أي (Self Concept): والمقصود به أن الشخص يعتبر ناضجاً ومستقلاً ويوجه بطريقة ذاتية من الداخل.
  - تتمثل الخاصية الثانية في: (Adult Learn Experience) بمعنى الخبرات والمهارات المتحصل عليها.
  - أما الخاصية الثالثة فتتمثل في: (Readiness to learn) أي القابلية والاستعداد للتعليم، والتوجيه للمهام.
  - التوجه إلى التعليم.
  - الدافع للتعليم: و عُرف بأنه: «دافع داخلي، ومحرك للسلوك» (Knowles, 1973)
- أما المبادئ الأربعة فتتمثل في:

- 1-ينبغي إشراك الراشدين في تخطيط تعليمهم وتقييمه.
  - 2-تعتبر الخبرة الأساس في التعليم.
  - 3- إن الراشدين هم الأكثر اهتماماً بتعليم المواضيع ذات الصلة المباشرة، والتأثير في عملهم وحياتهم الشخصية.
  - 4-تعليم الراشدين هو محور المشكلة أكثر من المحتوى.
- لقد قدم هذا الباحث عام 1990 دراسة سميت ب: أنموذج الأندراجوجيا، حدد من خلالها المتطلبات الأساسية للسير الجيد لهذا الأنموذج الذي يتكون من مجموعة من العمليات. يمكننا تلخيصها في النقاط التالية (Hachicha, 2006, p. 8):

- تهيئة بيئة ملائمة للتعليم مع مراعاة كل من: البيئة المادية والبشرية والشخصية ومناخ المنظمة.
- إنشاء آلية تخطيط بحيث لا يشعر أي شخص بأنه بعيد عن أي قرار أو نشاط.
- تشخيص الاحتياجات التعليمية التي تجعل من الممكن بناء أوجه التفاوت وتقييمها.
- صياغة أهداف البرنامج.
- تصميم أنموذج الخبرة الناتجة من التعليم.
- تقييم رد الفعل: عن طريق تقييم التعليم، والسلوك، و النتائج بمعنى إعطاء قيمة معينة لرد الفعل.

وعند إسقاطنا لهذه النظرية على التكوين بمفهوم التسويق الداخلي تتضح لنا النقاط التالية:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-العميل الداخلي هو عميل ناضج يتميز بالاستقلالية، والخبرة، ومهتم بتطوير مهاراته وخبراته عن طريق التعليم.

-الأندراجوجيا هي فن وعلم التعامل، وتعليم العميل الداخلي.

-للتطبيق الجيد لهذه النظرية؛ نحن بحاجة إلى التأزر عن طريق العمل كفريق.

-لتطبيق ممارسة التكوين؛ نحن بحاجة إلى الأخذ بمبادئ الأندراجوجيا.

-إشراك العميل الداخلي في ممارسة التكوين.

يختلف التدريب عن التكوين من جهة الاستمرارية والمتطلبات بمعنى: أن التدريب مستمر بدون انقطاع، ويرتبط بكفاءات العملاء الداخليين، ويتواجد داخل المنظمة، حيث يعتمد على التعلّم المستمر، والتفاعل عن طريق تبادل المعرفة؛ على خلاف التكوين الذي يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم، ومرهون بالمنصب، أي أن التكوين قصير المدى محدد وليس مستمرا.

كل الممارسات المذكورة سابقا تهدف إلى تحقيق درجة معينة من رضا العميل الداخلي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق نسبة معينة من ولاء هذا العميل، حيث يشير الرضا عن: «حالة شعورية للعميل الداخلي اتجاه عمله، ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الإيجابية التي تكون لدى هذا العميل أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة» (عبد الحي، 1984). توجد هناك عوامل فرعية مؤدية إلى هذا الرضا، يطلق عليها: «عوامل الرضا الفرعية المتمثلة في: الرضا عن الأجر، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن ساعات العمل، الرضا عن ظروف العمل» (عاشور، 2005، ص 52). أما الولاء فيعبر عن: قوة تطابق الموارد البشرية مع المنظمة ومدى الارتباط بها.

أما كل من: Allen et Meyer، عام 1990 فينظران إلى الولاء على أنه حالة نفسية تعكس علاقة الموارد البشرية بالمنظمة. وبالإسقاط على مقاربة التسويق الداخلي: الرضا يعبر عن حالة نفسية إيجابية للعميل الداخلي اتجاه المنظمة، و البيئة المحيطة به. ويتطور تلك الحالة يصبح التحدث عن الانتماء، وعن عدم العزوف التام لترك المنظمة أمرا واقعا وملموسا.

بعد التطرق إلى العلاقة التي تربط كلا من الحوافز والتسويق الداخلي سنعالج في الجزء الموالي التوليفة المذكورة سابقا وفق النظرة النظامية.

**2.3 الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي من خلال المقاربة النظامية:** يعتبر النظام بمثابة الوعاء الأساسي للتطبيق الجيد والفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث يعمل على تحقيق التكامل والتأزر بين هذه السياسات من جهة، ومختلف أقسام المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما يهدف إليه التسويق الداخلي. بغية توضيح عمل هذه التوليفة سنعالج كل هذه النقاط في العناصر التالية:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

2.3.1 مراحل إنشاء منظومة الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي: ظهرت مقارنة أخرى غيرت مفاهيم عديدة في مستوى المنظمات عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة، حيث كان لها الفضل في الانتقال من الجانب الضيق إلى الجانب الواسع لمفهوم هذه الإدارة، ألا وهي: المقارنة النظامية أو مقارنة النظم ومن روادها نذكر: Bertalanffy -برتالانفي- و Boul ding -بولدينغ-، Scott -سكوت-، Van Fleet -فان فليت- حيث أشار هذا الأخير إلى النظام بـ: «الفئة المترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل» (أبو مصطفى، 2002، ص110). أما المفكر: Chester Barnard -برنارد تشيستر- فقد قدم دراسة بعنوان: نظرية النظام التعاوني -Co-operation System Theory- فهو يرى وتماشيا مع نظريته أن المنظمة نظام اجتماعي قائم على التعاون؛ القيمة المضافة لفكرة برنارد تشيستر هي التركيز و الحث على الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لتنشيط التعاون شريطة إيجاد التوافق بين دوافع الموارد البشرية و الحوافز المطبقة.

ينطوي تطبيق هذه المقارنة على تحليل جميع استراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية، وربطها مع باقي سياسات المنظمة، والنظر إليها نظرة النظام. حيث يعرف هذا الأخير على أنه: «عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمعدات مجتمعة ببعضها بعضاً، ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة، ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد» (كيلاني، وآخرون، 2000، ص15)؛ بمعنى آخر تركز هذه المقارنة على أربع ركائز أساسية داعمة، ومؤسسة لها، والممثلة في:

- تتمثل الركيزة الأساسية في الموارد البشرية، وكل ما يتعلق بها من سياسات محرّكة لسلوكيات ودوافع، واتجاهات هذه الموارد، ومن بينها الحوافز.

- أما الركيزة الثانية فتتمثل في الجانب التنظيمي للعمل، وكل ما يتعلق بالمنصب، أي الجانب الرسمي للمنظمة.

- الركيزة الثالثة تتجسد في العلاقات بين الموارد البشرية، بمعنى الجانب غير الرسمي للمنظمة.

- أما الركيزة الرابعة، والأخيرة فتتمثل في متطلبات العمل من تكنولوجيا، ومعدات ولوازم عمل، والتي يتم تصميمها بالاعتماد على رغبات، وتطلعات الركيزة الأولى.

هنا يأتي دور مقارنة التسويق الداخلي حيث تهتم بالأخذ بالركائز المذكورة سابقاً، وتطبيقها فعليا على إدارة الموارد البشرية؛ بغية تحقيق كل من أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة على مختلف المستويات الإدارية. يعمل هذا النوع من التسويق على التنسيق والربط بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية، وتطلعات هذه الموارد من جهة ؛ وبين هذه الإدارة ومختلف الإدارات الأخرى؛ وهذا ما يعمل النظام على تحقيقه. لتطبيق هذا النوع من التسويق تحتاج المنظمة إلى البحث عن دوافع الموارد البشرية، ومحاولة فهمها عن طريق بحوث التسويق الداخلي، باستخدام مجموعة من الممارسات، التي تعمل على

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

تحقيق التكامل بين أنشطة الوظيفة التسويقية، وأنشطة إدارة الموارد البشرية. أما إذا أرادت المنظمة تبني هذه المقاربة في هذه الحالة وجب عليها الأخذ بـ: ثلاث أفكار جزئية وإدماجها (Poirier, 2017):

(أ) -مقاربة العميل: بمعنى الأخذ بنهج العميل، والتوجه نحوه لكن داخليا، حيث تنقسم هذه المقاربة إلى توجّهين أساسيين ممثّلين في الآتي:

▪ التوجه الخاص بالموارد البشرية، والعاملة لدى المنظمة بصفة فعلية: وفقا لهذا النهج ينظر للموارد البشرية على أنّها عملاء داخليين لدى المنظمة، وبالتالي فإن التسويق الداخلي يبحث عن حاجات، ورغبات هؤلاء العملاء؛ وتحقيقها عن طريق تقديم منتج داخلي يتماشى، ويتوافق، واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم لكسب ولائهم، وزيادة معدل استبقائهم، فمن الجيد أن تحتفظ المنظمة بعملائها الداخليين الجيدين أطول فترة ممكنة؛ أفضل من طلب عميل داخلي جديد عن طريق التوظيف المستمر، والذي يترتب عليه زيادة في التكاليف .

▪ النهج الخاص بالمرشحين المحتملين: يعتبر هذا النهج بمثابة المكون الثاني لمقاربة العميل؛ ومع ذلك لا يزال يتعين على المنظمة اللجوء إلى التوظيف من وقت لآخر، وذلك لكسب كفاءات مميزة جديدة. تسهم مقاربة التسويق الداخلي في تطوير تقنيات التوظيف تماشيا مع المرشح المطلوب. وبعبارة أخرى تصميم منتج داخلي -الوظيفة- يتماشى، وتطلعات، وآمال المرشحين.

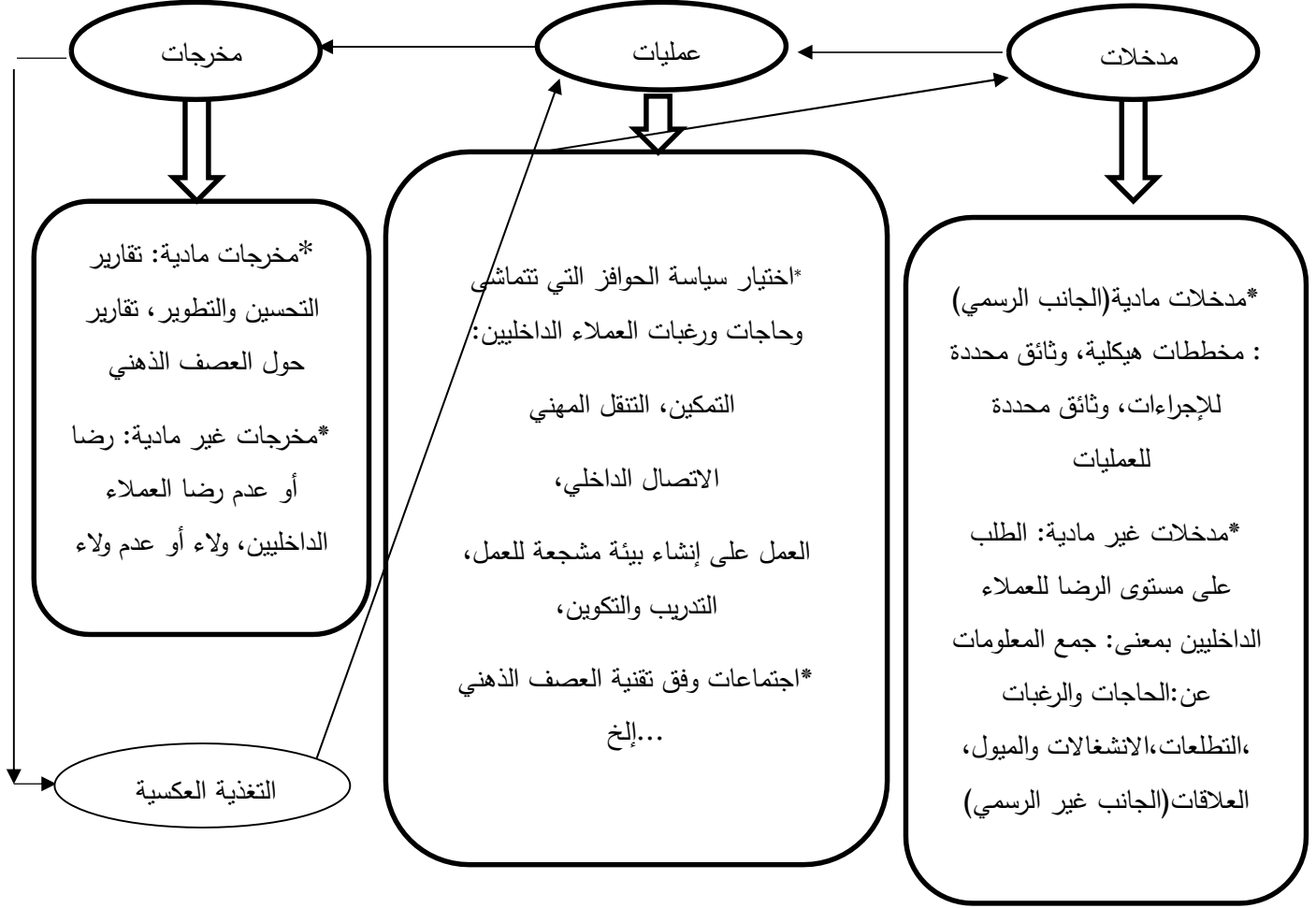
(ب) -التوجه نحو جودة الخدمة الداخلية: وذلك بتوفير كل الشروط اللازمة، والضرورية للسير الجيد للعمل، وذلك بتوفير مناخ مناسب، ومشجع للعمل يسوده الاحترام، والثقة بين العملاء الداخليين (الموارد البشرية وفق مقاربة التسويق الداخلي) في المنظمة من جهة، وبين هؤلاء العملاء، والمنظمة من جهة أخرى. ويجب على كل قسم أن يأخذ بعين الاعتبار الفريق الذي يعتمد عليه كعميل داخلي بالصرامة والاحترام نفسه كما لو كان عميلا خارجيا.

(ج) - التسويق الداخلي جزء لا يتجزأ من النهج التجاري: تتحقق هذه المقاربة من خلال دمج العملاء الداخليين في قلب، وجوهر السياسة الترويجية للمنظمة، والذي يؤدي إلى إثبات لهؤلاء العملاء على أنهم جزء لا يتجزأ من سياسة المنظمة التجارية، وأنهم يمثلون عوامل قوة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ونجاح الأعمال. العملاء الداخليون هم أفضل إعلانات المنظمة لذا يجب على هذه الأخيرة أن تترك لهم أثرا إيجابيا عن طريق التأكد من أنهم يقدرّون، ويحترمون منتجاتها، ويتحدثون عنها باستمرار، ويستهلكونها إن أمكن مع العمل على زيادة الشعور بالانتماء، والسماح لهم بالاستمتاع بثمار جهودهم.

**2.2.3 مكونات منظومة الحوافز في إدارة العلاقة مع العميل الداخلي:** كما ذكرنا سابقا أنه توجد متطلبات وشروط لتطبيق منظومة الحوافز عند الأخذ بمنهج التسويق الداخلي، لأهمية هذا الأخير في تحقيق أهداف وغايات هذه المنظومة؛ حيث يمكننا تمثيل كل ما ذكر سابقا في الشكل الموالي:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز، وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

شكل رقم (06): مكونات الحوافز وفق المقاربة النظامية من وجهة نظر إدارة العلاقة مع العميل الداخلي



المصدر: اعتماداً على

(Kotler, et al, 2015, p.13 ; Lings, 2005, p.292 ; Charest, et Charuest, 2003, p.26)

يرتبط نجاح منظومة الحوافز بتوفر بعض الشروط و المتطلبات، ومن هذه المتطلبات نجد ضرورة وجود التوافق، والتطابق بين أهداف العملاء الداخليين، وأهداف المنظمة، وهناك من اهتم بتحدد العوامل الحاسمة لنجاح هذه المنظومة، والتي تتمثل في (Magnusson, et Nyrenius, 2011, p. 8) :

⇐ يجب أن تكون هذه المنظومة ذات قيمة مع توفر إمكانية الصياغة.

⇐ واسعة ومؤثرة في السلوك.

⇐ مفهومة بمعنى؛ لماذا نقوم بتقديم الحوافز؟

⇐ في الوقت المناسب.

⇐ التغذية العكسية: لتدارك الأخطاء وتصحيحها.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

لما نلاحظ الشكل يتضح لنا جليا أن لمنظومة الحوافز أربعة أجزاء أساسية مهمة، وهي مكونات كل نظام. ممثلة في الآتي:

(أ) المدخلات: تعبر المدخلات في منظومة الحوافز وفق المقاربة النظامية عن مجموعة من: الرغبات، والحاجات، والتطلعات للعملاء الداخليين اتجاه المنظمة، وهي غير مشبعة تحتاج إلى درجة معينة من الإشباع، وكل مدخلة تختلف عن الأخرى؛ وعند إسقاطنا لمقاربة التسويق الداخلي على الحاجات نجد للعميل الداخلي خمسة أنواع من الحاجات من شأنها التأثير في سلوكيات وتصرفات هذا الأخير ممثلة في الآتي (Kotler. et al, 2015, p. 13):

- 1) الحاجات المعلنة: بمعنى ما يعلن عنه العميل الداخلي؛ بمعنى ما يقوله.
- 2) الحاجات الحقيقية: ما يعنيه العميل الداخلي؛ بمعنى ما يريد قوله.
- 3) الحاجات الكامنة: ما لا يفكر فيه العميل الداخلي.
- 4) الحاجات التي يحلم بها: وهي الحاجات التي يتمناها العميل الداخلي.
- 5) الحاجات العميقة: وهي الحاجات التي تدفع العميل الداخلي سرا.

لهذا وجب على إدارة الموارد البشرية الفهم الجيد للحاجات، وتحديدتها بحيث يمكن لهذه الحاجات أن تتحول إلى رغبات بشرط إذا أصبحت عناصر وأشياء محددة. وهذا ما يوضح الفرق بين الحاجة، والرغبة؛ الحاجة عامة، الرغبة محددة ومضبوطة.

إن تحديد الرغبات، والحاجات ليس بالأمر الهين ففي بعض الأحيان يستعمل العميل الداخلي ألفاظا تغير معنى الحاجة والرغبة، لذا يجب استعمال طرق، وتقنيات متخصصة في فهم ما يريده هذا العميل. تختلف الحاجات، والرغبات من عميل داخلي إلى آخر بسبب اختلاف سلوكيات، وتطلعات، وميولات، وانشغالات هؤلاء العملاء؛ لذا يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد هاته النقائص ابتداء من اليوم الأول (سياسة التوظيف) ومتابعتها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا؛ بالاعتماد على طرق لجمع المعلومات، والمعتمد عليها في بحوث التسويق الداخلي (المقابلة الشخصية، تقارير المدراء، ورؤساء المصالح، والمسؤول المباشر في العمل، تقييم الأداء، الاستبيانات... الخ).

ولمعرفة تصورات، وتطلعات العملاء الداخليين نحن بحاجة إلى المعلومات التالية:

- معرفة تصورات العملاء الداخليين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه).

- معرفة تصورات العملاء الداخليين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة.

- معرفة تصورات العملاء الداخليين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد العميل الداخلي أنه يقدم أكثر مما يأخذ).

إن العامل الأساسي الذي يحرك، ويوجه سلوكيات هؤلاء العملاء هو الدافع، حيث يعبر عن حالة شعورية داخلية تولد لدى هؤلاء العملاء الطاقة والحركة التي تقوم بتوجيه ودفع السلوكيات بغية إشباع الحاجات



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

والرغبات؛ بعبارة أخرى إن: «الدافع هو داخلي، وجوهري كما أن دوافع العملاء الداخليين تعزز دوافع المنظمة، والمتمثلة في الدوافع التنظيمية للمنظمة» (U.N.D.P, 2006, p. 5). نوع الحاجات والرغبات غير المشبعة هي التي تحدد نوع التحفيز، حيث يقوم هذا الأخير بتوفير الإشباع لها. كل هذه المدخلات المادية تسيروها جوانب رسمية محددة تهتم بتسيير الجانب التنظيمي لهذه المدخلات، لكن دون إهمال الطرق غير الرسمية في التسيير التي تتمثل في العلاقات؛ لذا من المستحسن اتباع طرق مرنة، وقابلة للتعديل.

بعد تحديد طبيعة النقص لدى العملاء الداخليين تأتي مرحلة اختيار الممارسة المناسبة لتحقيق الإشباع، والتي يهتم بها جزء معين في النظام، يطلق عليه: العمليات.

**ب) العمليات:** لما نتحدث عن العمليات نحن بصدد التحدث عن ممارسات منظومة الحوافز التي تتمثل في:

-التمكين: يعتبر عملية مستمرة، ومتعمدة تشمل عدة نقاط منها: الاحترام المتبادل، التفكير الناقد، الرعاية، المشاركة الجماعية. ولهذه الممارسة نظرية تسمى ب: نظرية التمكين، حيث تتبنى بعدين مهمين هما: «العمليات، والنتائج حيث تعتبر سياقاً له ممارسات مختلفة لعملاء داخليين مختلفين في وضعيات مختلفة؛ بمعنى تختلف ممارسات التمكين باختلاف طبيعة العملاء الداخليين، وحاجاتهم، حيث يعتبر الفهم الجيد للسلطة أمراً مساعداً على فهم التمكين، وتطبيقه من قبل المسؤولين» (Swift, et Levine, 1987). للتمكين أربعة أنواع (Cecilia, et al, 2009, p. 6):

1. (Power Over) ← (السلطة على) هنا نتحدث عن التأثير والإكراه.

2. (Power To) ← (السلطة إلى) القدرة على العمل وتنظيم التسلسل الهرمي.

3. (Power With) ← (السلطة مع) زيادة السلطة مع العمل الجماعي.

4. (Power From within) ← (السلطة من الداخل) زيادة الوعي الفردي.

إن لا بد من الفهم الجيد للسلطة قبل مشاركتها، والأخذ بها، مع احترام حاجات ورغبات العملاء الداخليين، وتطلعاتهم، وعدم إكراههم أو استخدام أساليب الأمر و النهي، مع الأخذ بأسلوب الإقناع، والمشاركة في النقاش، و تشجيع العمل الجماعي، وتوفير تناسق بين العمل، والتسلسل الهرمي، دون إبعاد تشجيع الاعتماد على الذات عن طريق زيادة الوعي الفردي، وإقناع العملاء بمدى أهمية تواجدهم في العمل. للتمكين خمس درجات مهمة تتجلى في:

1. الدرجة الأولى: وتتمثل في الاهتمام الجيد بالعملاء الداخليين عن طريق تلبية حاجاتهم، ورغباتهم.

2. أما الدرجة الثانية فتتمثل في: إمكانية التحقيق، والوصول بمعنى مساعدة العملاء الداخليين على تحقيق أهدافهم، وعلى أداء عملهم.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

3. تتعلق الدرجة الثالثة بالوعي والتوعية بغية التصدي لأي تمييز في المنظمة.
4. تهتم الدرجة الرابعة بالمشاركة عن طريق إسهام العملاء الداخليين في عملية اتخاذ القرار، التقييم، التقويم، تخطيط استراتيجية المنظمة، تحديد الأهداف... الخ.
5. تهتم الدرجة الخامسة والأخيرة بعنصر الرقابة عن طريق تمكين العملاء الداخليين من اتخاذ القرارات والاعتراف بها بالكامل، أي تولي مسؤولية كاملة مع المتابعة المستمرة للتأكد من السير الجيد لهذه الممارسة.

تتجلى القيمة المضافة للتمكين في المساهمة في رفع درجة الإحساس بالاندماج والانتماء؛ لذا يجب اعتماد الدرجات الخمس مع تقريب مراكز السلطة للعملاء الداخليين، وفتح المجال لهم لتقديم اقتراحات. -التنقل المهني: يعتبر التنقل المهني ممارسة من ممارسات منظومة الحوافز ضمن مقاربة التسويق الداخلي؛ ولهذه الممارسة عدة أنواع تختلف باختلاف الوضعيات، والأهداف حيث يمكننا تعريف هذا التنقل بأنه: «مرحلة انتقالية تتضمن تغيير المكان، أو الوظيفة أو مهنة معينة في نفس المنظمة أو اتجاه منظمة أخرى؛ بهدف ترقية، أو تطوير نشاط معين أو تغيير المهنة» (Beaugrand, 2014, p. 4).

لإدارة هذه الممارسة تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى عدة متطلبات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### شكل رقم (07): الشروط اللازمة لإدارة التنقل المهني

القراءة الواضحة لكفاءات

المنظمة (الكمية والنوعية)

الاعتراف والفهم الجيد

للتطورات المهنية

نوعية تنمية الكفاءات

التعاون والمشاركة بين

المديرين والموارد

نوعية التطورات المهنية

للموارد البشرية

المصدر: (Beaugrand, 2014, p.27)

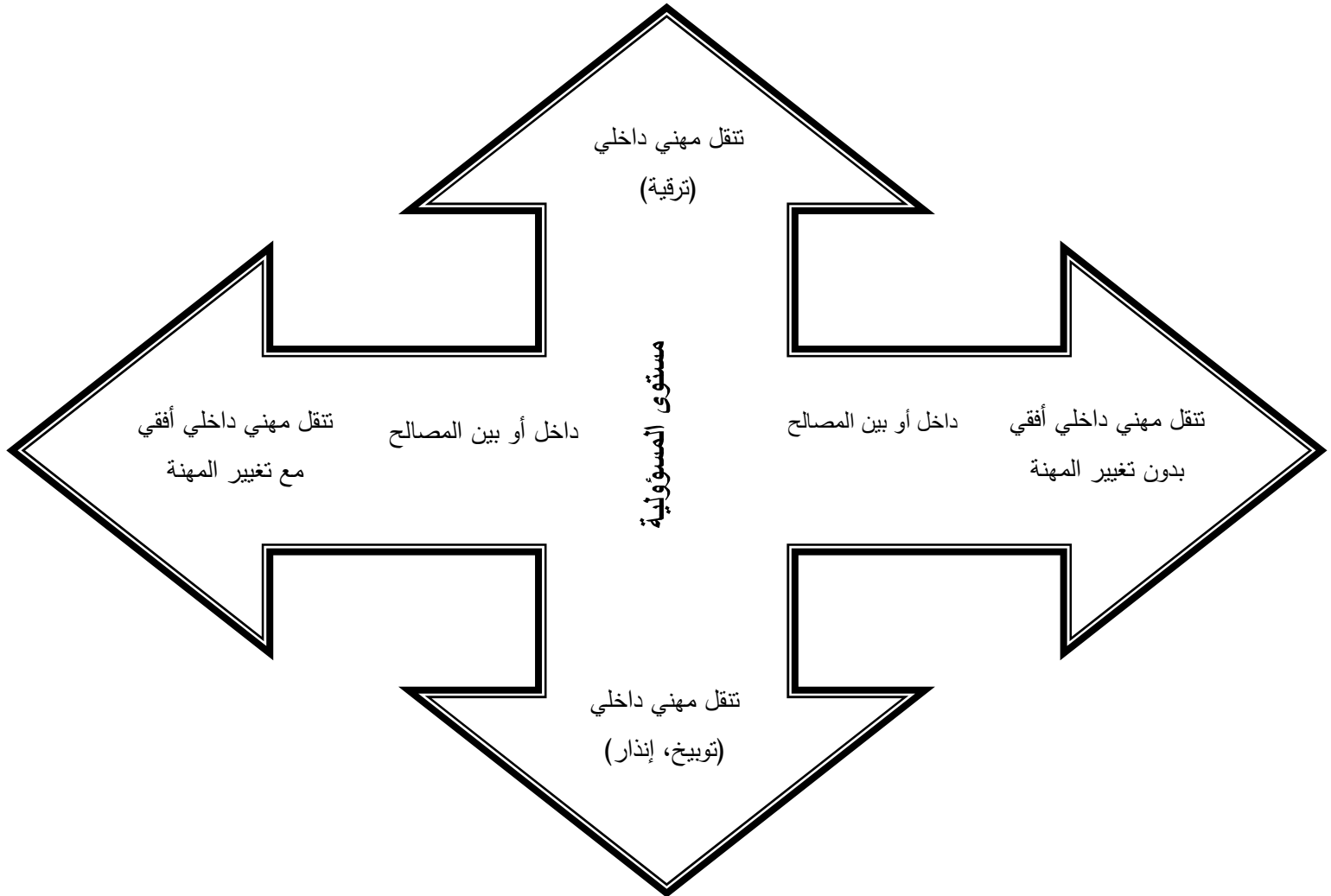
## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

كمتحتاج إدارة التنقل المهني إلى عدة متطلبات، من شأنها ضبط المسار المهني لكل واحد من العملاء الداخليين المتواجدين داخل المنظمة عن طريق: معرفة نقاط قوة، ونقاط ضعف كل من المنظمة، وهؤلاء العملاء من منظور الكفاءة، مع تحديد نوع الكفاءات التي يجب رسكلتها، أو الاستغناء عنها؛ مع توفير القراءة السليمة، والواضحة للمسار المهني، وحصر مختلف التطورات، مع الأخذ بمبدأ التعاون والتآزر، والمشاركة في إدارة هذه الممارسة.

التنقل المهني نوعان: داخلي و خارجي. حيث يعرف النوع الأول بأنه: تغيير وظيفة، مهنة في نفس المنظمة، ويكون: بصفة اختيارية بهدف التطور والترقية والنمو، أو بصفة إلزامية بالإكراه نظرا لظروف أخرى تتعلق بالعميل الداخلي، أو لمصلحة المنظمة حيث يعتبر نوعا من التحفيز السلبي. يمكننا عرض النوع الأول من التنقل المهني في الشكل التالي:

شكل رقم (08): أنواع التنقل المهني الداخلي



المصدر: (Araneder, et al, 2003, p.6)

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

يعتبر التنقل المهني الداخلي شكلا من أشكال الحوافز، أو بتعبير آخر ممارسة من ممارسات منظومة الحوافز، حيث تعتمد عليه هذه الأخيرة للتأثير في سلوكيات العملاء الداخليين بالإيجاب أو بالسلب. ووفقا لهذا الشكل يوجد مستويان لهذا النوع من التنقل المهني: يتمثل المستوى الأول في المستوى العمودي والمقصود به هنا: تغيير المهنة، أو البقاء في المهنة نفسها مع تغيير الوظيفة؛ بمعنى الانتقال من مستوى وظيفي إلى آخر من الأعلى إلى الأسفل أو العكس والذي ينقسم بدوره إلى:

-تنقل مهني صاعد: و يعتبر ترقية للعميل الداخلي كنوع من المكافأة حيث تقوم المنظمة بترقية عميلها الداخلي عن طريق نقله من مستوى وظيفي أدنى، إلى مستوى وظيفي أعلى؛ معنى مستوى مسؤولية أعلى.

-تنقل مهني نازل: ويعتبر تحفيزا سلبيا؛ وذلك بنقل عميل داخلي من مستوى وظيفي أعلى، إلى مستوى أدنى أي مستوى مسؤولية أدنى كنوع من الإنذار أو التوبيخ.

أما المستوى الأفقي للتنقل المهني فيكون بتغيير أو بعدم تغيير المهنة بمعنى:

-التنقل الأفقي مع تغيير المهنة: يكون داخل أو بين المصالح من المستوى الوظيفي نفسه.

-أما التنقل الأفقي مع عدم تغيير المهنة: فيكون داخل أو بين المصالح من نفس المستوى الوظيفي دون تغيير المهنة. وقد يحصل تنقل خاص من المنظمة إلى أحد فروعها. يحتاج هذا النوع من التنقل إلى معلومات معينة مرتبطة ب: منصب الوظيفة الشاغرة، ومعلومات عن المهنة والوظيفة إضافة إلى معلومات مرتبطة بالتسيير التقديري للوظائف، والكفاءات، وبالبرنامج التكويني؛ لأن الترقية في بعض الأحيان تحتاج إلى تكوين معين، وإلى ترسيخ ثقافة التنقل داخل المنظمة بين العملاء الداخليين.

هدف هذه الممارسة هو التأثير في سلوكيات العملاء الداخليين عن طريق إشباع الحاجات غير المشبعة وتوجيهها. يعتبر التنقل الخارجي عكس التنقل الداخلي بمعنى تغيير المستخدم بمغادرة المنظمة كليا. وتكون المغادرة بطلب من العميل الداخلي لوجود فرصة عمل أخرى أفضل، أو إكراهها بطريقة تعسفية: تسريح، أو فسخ عقد أو لظروف أخرى.

توجد ممارسة أخرى لاتقل أهمية عن التنقل المهني، والتي تتمثل في:

-الاتصال الداخلي: «عنصر من عناصر النظام الكلي للمنظمة حيث يسمح بتدفق، وتبادل المعلومات بهدف تحقيق التوازن المعلوماتي، والعلائقي» (D'Almeida, et Libaert, 2014, p.7).

بمعنى أن الاتصال الداخلي يعبر عن همزة وصل بين المنظمة وعمالها الداخليين سواء أكان في المستوى الوظيفي نفسه، أو من مستوى وظيفي إلى آخر صعودا أو نزولا، وفي جميع الاتجاهات في نفس المستوى الوظيفي بحيث يجب أن تكون المعلومة: بسيطة، سريعة، انتقائية، مثيرة للاهتمام، محفزة محركة للسلوكيات. للاتصال الداخلي عدة أهداف حيث يعمل على:

■ تلبية توقعات، واحتياجات العملاء الداخليين من المعلومات.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- الاعتراف بمهارات العملاء الداخليين، والاستماع لهم، وفتح المجال لتقديم الاقتراحات.
  - فهم أهداف المنظمة وأهداف العملاء الداخليين.
  - يعمل على خلق روح للمنظمة.
  - يعتبر الاستماع جزءاً مهماً من ممارسة الاتصال الداخلي حيث يستخدم عدة أدوات منها: تقييم المناخ الاجتماعي، معدل التغيب، دوران العمالة... الخ.
  - كما يهدف إلى إنشاء رابط بين المديرين، والعملاء الداخليين عن طريق إدارة التوتر والصراع، وإسهام هؤلاء العملاء في المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
  - واستحضار الهدف الرئيسي والمهم الذي هو تحفيز العملاء الداخليين.
- لهذا النوع من الممارسة عدة أشكال كلها تسهم في تحفيز العملاء الداخليين، وتحريك سلوكياتهم حيث تعبر هذه الأشكال عن:
- اتصال داخلي عمودي نازل: من الأعلى إلى الأسفل هدفه هو إعلام العملاء الداخليين، وتوجيههم، لكن بطريقة تتعد عن الأمر عن طريق: الجرائد الرسمية للمنظمة، إعلانات، اجتماعات، تعليمات... الخ.
- أما الشكل الثاني فيتمثل في اتصال داخلي عمودي صاعد: من الأسفل إلى الأعلى هدفه معرفة التطلعات، وآمال ورغبات العملاء الداخليين عن طريق: علبة الاقتراحات، طرق غير رسمية مباشرة ك: تبادل الحديث؛ أو طرق غير مباشرة مثل: الإشاعات أو معلومات أخرى.
- أما الشكل الثالث فيتمثل في الاتصال الداخلي الأفقي: والذي يكون مساره بين المصالح، وأداخلها من المستوى الوظيفي نفسه.
- العمل على إنشاء مناخ صحي و مشجع للعمل: لما نتحدث عن مناخ المنظمة نتحدث عن: «مجموعة من التصورات للأعضاء المتواجدين داخل المنظمة، وهاته التصورات متعلقة بالقيمة الأساسية التي يراها هؤلاء الأعضاء في وضعيات عمل معينة حيث تتكون من مجموعة من الأبعاد ك: الاستقلالية، الثقة، الاعتراف، العدل، الدعم، المساعدة المتبادلة، التماسك، الفعالية، قيمة الرسالة ومعنى العمل؛ هذه التصورات تترجم في تصرفات، ومشاعر فردية، وجماعية» (Charest, et Charuest, 2003, p. 26)، وهناك أبعاد أخرى مكملة للأبعاد المذكورة سابقاً ك: الشعور بالانتماء، درجة المشاركة في اتخاذ القرار، الاحترام والشفافية. كل هذه الأبعاد تساهم في تحسين وتطوير مناخ العمل، وربط علاقة جيدة بين المنظمة، وعمالها الداخليين مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر التشويق في العمل والوظيفة.
- أصبح الاهتمام بمناخ العمل أمراً حتمياً لتأثيره الفعال في أداء العملاء الداخليين وفي تصرفاتهم؛ لذلك من الضروري توفير الظروف التي من شأنها تعزيز مناخ، مناسب ولطيف مشجع على العمل. وفي هذا

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

المجال حدد بعضهم خمسة عوامل أساسية تقوم بدورها في التأثير إيجابيا في مناخ العمل دون إهمال مقارنة التسويق الداخلي:

1. الرضا عن العمل: يجب على العميل الداخلي البحث، لإيجاد شكل من أشكال التحفيز في عمله اليومي يتماشى، وتطلعاته وأهدافه، كما يجب على المنظمة توفير ذلك الحافز مع التحديد الجيد والمفهوم لواجبات ومسؤوليات هذا العميل.

2. أما العامل الثاني فيتمثل في: الاتصال: كما ذكرنا سابقا، يعتبر هذا العنصر ممارسة من ممارسات منظومة الحوافز، وهو في الوقت نفسه عنصر ضروري في مناخ العمل، حيث يجب أن تكون الاتصالات الداخلية متدفقة في جميع أنحاء المنظمة بين العملاء الداخليين والإدارة وبين هؤلاء العملاء أنفسهم، وبين الأطراف الأخرى؛ حيث يكون التبادل في الأمور والقضايا التي تؤثر في عملهم، وتساعدهم في تطوير شعور الانتماء للمنظمة، كما يعتبر العمل كفريق أمرا جذا مهم، لأنه يسمح بمساعدة هؤلاء العملاء فيما بينهم.

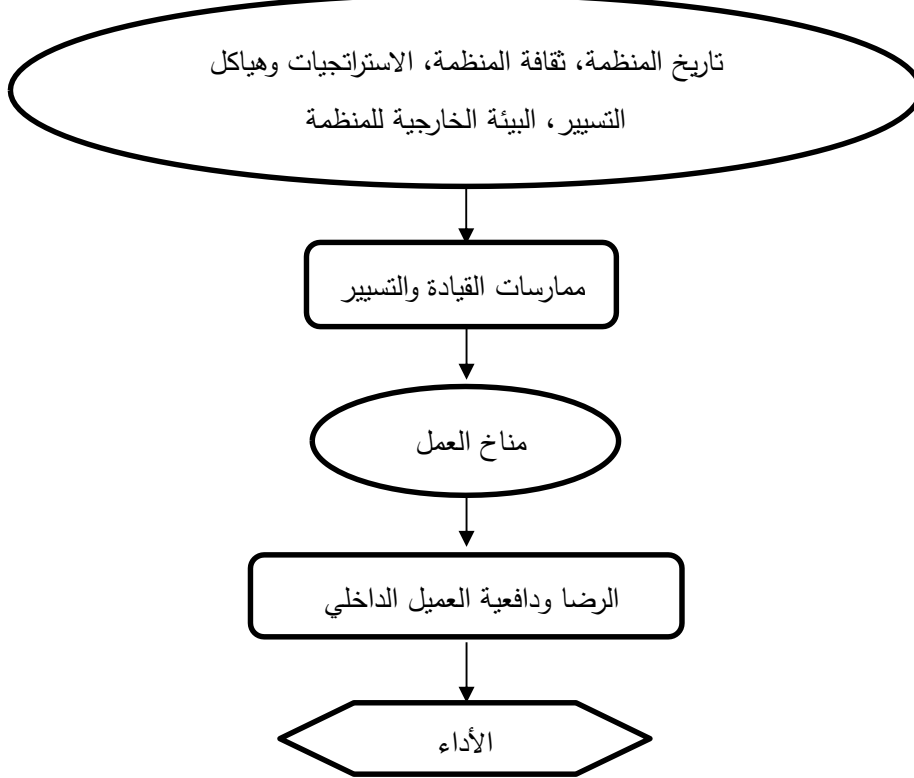
3. تعتبر القيادة ممثلة في علاقة الرئيس بالمرؤوسين: عاملا مهما لإنشاء مناخ مشجع للعمل حيث ينبغي أن تكون العلاقة بين الرئيس المباشر في العمل، والعملاء الداخليين مبنية على مجموعة من الركائز الأساسية ك: الاحترام، الإنصاف، التشجيع، التوجيه، الدعم، تحديد رؤية مشتركة، أهداف واضحة ومفهومة، مع منح الثقة للعملاء الداخليين المبادرة في اتخاذ القرارات، واقتراحها... الخ. تدخل ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن منظومة الحوافز التي تؤثر بصفة مباشرة على سلوكيات العملاء الداخليين، يمكننا ذكر بعض هذه الممارسات ك: إدارة الأجور، والتعويضات التي يجب أن تكون مرضية، وشفافة، وتتماشى مع تطلعات هؤلاء العملاء دون إهمال الاهتمام بإدارة المسار المهني عن طريق منح هؤلاء العملاء فرصة التطوير والترقية داخل المنظمة طوال تواجدهم فيها.

يوجد عنصر لا يقل أهمية عن العناصر المذكورة سابقا ألا وهو عنصر: القيم التنظيمية، والذي يجب أن يتصف بالوضوح والشفافية والعمل على تطويره واستغلاله بطرق منظمة ومدروسة، لقد اهتم العديد من المفكرين بهذا العنصر، وعملوا على إعداد دراسات لتسهيل تبنيه، والاهتمام به من قبل المنظمات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

شكل رقم (09): العوامل التي تؤثر في مناخ العمل من وجهة نظر القيم التنظيمية



المصدر: (Management Sciences for Health, 2002, p.04)

يعبر تاريخ المنظمة عن الخبرة المتحصل عليها في حالات النجاح و حالات الفشل التي تواجه المنظمة دون تجاهل السمعة الناتجة عن عملها. ومن خلال الشكل يمكننا استنتاج مختلف العناصر التي تدخل ضمن القيم التنظيمية، والتي تتمثل في:

- ثقافة المنظمة: تعبر ثقافة المنظمة عن القيم، التقاليد، السلوكيات، المعتقدات التي تميز المنظمة، حيث تتميز بالديناميكية، والاختلاف من منظمة إلى أخرى.
- تأتي بعد ثقافة المنظمة: الاستراتيجيات وهياكل التسيير التي تسمح لنا بتحقيق أهداف العملاء الداخليين، وأهداف المنظمة على المدى الطويل، عن طريق التوزيع العادل للسلطة والمسؤولية.
- أما البيئة الخارجية للمنظمة: فهي تعمل على الحصول على عملاء داخليين أكفاء؛ عن طريق التوظيف الجيد.
- تعمل ممارسات القيادة والتسيير على توفير، وتحديد مجموعة من العناصر ك: الرؤية، والقيم التنظيمية المشتركة، معرفة تطلعات العملاء الداخليين، كما تساعد على زيادة التركيز على الاهتمام بالتعامل على التحديات الأساسية ك: الثقة والعمل ضمن فريق. كل هذه العناصر

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

تساعد على بناء مناخ صحي للعمل وفهمه؛ والذي يعتبر تحفيزا للعملاء الداخليين، عن طريق التأثير في دوافعهم؛ مايؤدي إلى: تحقيق الرضا، والرفع من مستوى الأداء.

-يدخل كل من: التكوين والتدريب ضمن دائرة منظومة الحوافز. وكما ذكرنا سابقا إنه يوجد فرق بين المصطلحين من حيث المدى و الهدف، لكنهما يشتركان في النقطة نفسها ألا وهي: ممارسة من ممارسات منظومة الحوافز؛ التي تستهدف تنمية كفاءات العملاء الداخليين، وتطوير مهاراتهم، وذلك بتحديد الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي، والأداء المطلوب، ومحاولة ملء ذلك النقص وتعويضه، كما يعملان على تحسيس العميل الداخلي بأهميته وأهمية العمل الذي يقوم به؛ وبالتالي تحريك السلوكيات، والحاجات غير المشبعة وتحفيزه لأداء أفضل.

-أخيرا يعتبر استخدام تقنية العصف الذهني أمرا مهما لدى المنظمة حيث تدخل هذه الممارسة ضمن ممارسات منظومة الحوافز، يمكننا تلخيص هذه التقنية في 3 نقاط (Taillard, 2011, p.80) :  
لماذا تستخدم هذه التقنية ؟ متى تستخدم ؟ كيف تستخدم؟. بمعنى تمر هذه التقنية بخمس مراحل أساسية:

-المرحلة الأولى تتمثل في الفهم الجيد لهذه التقنية: حيث تنقسم بدورها إلى ثلاث نقاط مهمة:  
♦ عدم الحكم: بمعنى كل الأفكار مرحب بها مع عدم استخدام العبارات المحبطة مثل: لدي شكوك، غير ممكن... الخ.  
♦ البحث عن أفكار كثيرة.

♦ تحفيز وتشجيع الربط بين الأفكار: وهذه تعتبر أهم نقطة؛ لأنها تشجع على العمل الجماعي. للعصف الذهني وقتان: الأول: يهتم بإنتاج الأفكار و البحث عن أكبر عدد ممكن منها ؛ أما الثاني فيتمثل في التعمق في تلك الأفكار، كما تتميز هذه التقنية بالاهتمام بتحديد من 5 إلى 10 أفكار مطورة وعلى عشرات الأفكار غير المطورة.

-تتمثل المرحلة الثانية في تحضير حصة العصف الذهني عن طريق: تحديد الهدف، عناصر الموضوع، تحديد عناصر الإطار، تحديد عدد العملاء الداخليين المشاركين من 6 إلى 10 عملاء، علما أنه يجب على إدارة الموارد البشرية إعلام هؤلاء العملاء بموعد، ومكان انعقاد الحصة مسبقا.

-المرحلة الثالثة تتمثل في تنظيم الحصة: عن طريق تحديد شروط مادية جيدة من إضاءة جيدة، قاعة مجهزة... الخ، مع تحديد المدة: على الأقل 1سا و 30 دقيقة إلى ساعتين كأقصى تقدير، من الأفضل بعد الظهرية أو مع بداية الدوام، مع توفير الأكل والشرب.

-المرحلة الرابعة وتتمثل في سيران الحصة: حيث تتكون هذه المرحلة من مجموعة من العناصر تتشكل من: إعداد مقدمة الحصة، تقديم الموضوع، تقديم الضوابط والقواعد، تطهير الأفكار، إنتاج حد أقصى لأفكار جديدة، وأخيرا توسيع الأفكار المتوصل إليها.



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

-المرحلة الخامسة وهي المرحلة ما بعد الحصة : بمعنى قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إضافة حصة أخرى في حالة عدم الوصول إلي النتائج المرجوة. أما في حالة العكس تقوم هذه الإدارة بتقديم الأفكار المتوصل إليها في ورقة مرتبة حسب الأولوية، مع إعلام المشاركين بالأعمال المتوصل إليها.

كل الممارسات المذكورة سابقا تدخل ضمن مرحلة العمليات لدى منظومة الحوافز، بعد ذلك تأتي:

(ج)-**المخرجات:** للفصل في مدى فعالية هذه المنظومة والتي تعبر عن الحاجات المشبعة أو غير المشبعة، أو عن حالات معينة متعلقة بشعور العملاء الداخليين بمعنى حالات الرضا من عدمه، الولاء من عدمه؛ لهذا يجب على إدارة الموارد البشرية المطابقة بين الحاجات غير المشبعة وممارسات الحوافز، وأخذ الحيطة والحذر عند اختيار الممارسة المناسبة بغية تحقيق النتيجة الإيجابية المرجوة؛ والتي تسمى ب: المخرجات غير المادية؛ أما المخرجات المادية: فهي تعبر عن التقارير المتعلقة بتقنية العصف الذهني، وتقارير أخرى متعلقة بالتحسين والتطوير والتقييم.

(د)-**التغذية العكسية:** تعبر عن أنموذج للمعلومة المرتدة والتي تهدف بدورها إلى تصحيح الأخطاء، التقييم والتقييم؛ عن طريق الحصول على معلومات من المدخلات، العمليات، المخرجات، بعد ذلك تحلل تلك المعلومات و تستخدم. تعتبر التغذية العكسية عملية مستمرة : قبل، أثناء، بعد كما يجب أن تكون: هادفة، فعالة، مرنة، بمعنى توقيت مناسب أي رد فعل فوري، دون نسيان الوضع المناسب الذي يعبر بدوره عن تلك الطريقة التي من خلالها يتم رد الفعل. تعتمد منظومة الحوافز على التغذية العكسية لجمع المعلومات المتعلقة بالحالات التي أدت إلى عدم الإشباع والتي تصل بدورها إلى عدم تحقيق الرضا والولاء، حيث يكون مصدر هذه المعلومات:

▪ من المدخلات عن طريق طرح السؤال التالي: ما الحاجات التي لم يتم إشباعها؟ وهل يوجد توافق بين المخرجات والمدخلات؟.

▪ ومن العمليات عن طريق جملة من الأسئلة: هل الممارسات المختارة متوافقة مع الحاجات غير المشبعة؟ هل هي فعالة؟ ولماذا لم يتم الإشباع؛ بمعنى التحدث عن الطريقة التي يتم بها الإشباع ، لماذا لم يتم تحقيق الهدف؟، ما الأخطاء التي حالت دون تحقيق الأهداف المسطرة؟.

▪ إضافة إلى الاعتماد على ردود أفعال العملاء الداخليين: التصرفات والسلوكيات، وآرائهم وتتبعها في مستوى المخرجات.

تعمل منظومة الحوافز على الاهتمام بتحسين العلاقة التي تربط العملاء الداخليين بالمنظمة، ونظرا للمكانة المهمة التي تحتلها هذه المنظومة في تحريك هذه العلاقة، سنقوم بمعالجة مضمون، ومحتوى هذه الأخيرة، وكيفية إدارتها بالاعتماد على منظومة الحوافز في الجزء الموالي.

**3.3 تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي ضمن منظومة الحوافز:** تعتبر إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بمثابة سجل يحتوي على كل من: المعلومات، الرغبات، التوقعات و المواقف المتعلقة بهؤلاء

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

العملاء سواء كانوا حاليين أو محتملين؛ قصد تجنب عدة مشاكل، ومعوقات تؤثر في حياة المنظمة ككل، وكما ذكرنا سابقا إن لتفعيل هذه الإدارة عدة أهداف تتمثل في: تحقيق الأهداف المسطرة، الاستغلال الأمثل للموارد بأقل تكاليف، تحقيق نسبة معينة من الرضا. ولتحقيق كل هذه الأهداف وجب على هذه الإدارة تبني عدة آليات وربطها بوظيفة معينة داعمة لإدارة الموارد البشرية و نذكر منها: آلية التحفيز. لما نتحدث عن فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي ضمن آلية التحفيز نحن بصدد التحدث عن فعالية وظيفة التسويق الداخلي؛ بحيث تتحقق الأخيرة بشرط تحقق الأولى؛ وعند تحقق هذه العلاقة نقول إن التفعيل قد حقق؛ لهذا وتماشيا مع موضوع بحثنا سنتطرق في الجزء الموالي إلى التركيبة المذكورة سابقا.

**1.3.3 فعالية وظيفة التسويق الداخلي:** قدم كوتلر دراسة في مقال نُشر سنة 1977 بعنوان: (From Sales Obsession to Marketing Effectiveness) الانتقال من هاجس المبيعات إلى فعالية التسويق. ركزت هذه الدراسة على الانتقال من التركيز على المبيعات إلى التركيز والتخلي بالعقلية التسويقية عن طريق الفهم الجيد للتسويق وممارساته، ووضع مقياس يتراوح ما بين: عدم الفعالية إلى الفعالية الفائقة لهذا النوع من التسويق، كما يجب حقن المزيد من التفكير التسويقي في المنظمة ومختلف الإدارات والأقسام من طرف الإدارة العليا.

أشار كوتلر في مقاله أيضا إلى الدور المؤثر والمهم الذي يؤديه المدير التنفيذي للتسويق. لما نتحدث عن هذا الأخير نكون بصدد التحدث عن المهام المنوطة إلى هذا المدير؛ والذي يعمل بدوره على: تحفيز الطلب وجمع أدوات التسويق بهدف توفير تأثير فعال على الأسواق المختارة. تعتبر هذه النظرة هي الأكثر شيوعا؛ أما النظرة الحديثة فقد أضافت للنظرة التقليدية المذكورة سابقا مفهوم أوسع عن طريق تحديد عدة شروط يجب أن تتوفر في هذا المدير؛ حيث يجب أن يكون خبيرا في إدارة الطلب بمعنى يحمل مهارات تمكنه من التعامل مع مختلف وضعيات الطلب، كما يجب أن يكون قادرا على تطوير خطط واستراتيجيات التسويق الخارجي من جهة، ومن جهة أخرى قادرا على إحداث توازن بين عناصر المزيج التسويقي الخارجي والوظائف الفنية بالإضافة إلى العملاء الخارجيين، و أن يكون أيضا ملما بأقسام ومديريات المنظمة والتعامل مع هذه المديريات بطريقة تحقق التعامل والتكامل.

تبعاً لهذه الدراسة تتحقق فعالية وظيفة التسويق من خلال مزج 5 مقاييس (Kotler, 1977, pp. 67-75) :

- فلسفة العملاء: تعتبر هذه النقطة بمثابة الشرط الأساسي والمهم لتحقيق فعالية التسويق، عن طريق دراسة السوق الخارجي تزامنا مع تصميم خطط وسياسات المنظمة، كما وجب الاهتمام بحاجات ورغبات وتطلعات عملاء هذا السوق.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

- التنظيم التسويقي المتكامل: نتحدث هنا عن ضرورة إحداث تناسق وتكامل بين وظائف وممارسات التسويق الخارجي والعمل مع بقية الإدارات بطريقة تكسب من خلالها الاحترام والثقة، كما يجب أن تعكس المنظمة نظاما جيدا لتطوير وتقييم واختبار وطرح منتجات جديدة حيث يمثل هذا النظام جوهر العمل التجاري لهذه المنظمة.
- معلومات مناسبة وكافية: لتحقيق فعالية التسويق يجب توفير معلومات تسويقية مناسبة وجيدة، ومن العلامات التي تدل على جودة هذا النوع من المعلومات هي توفر دراسات حديثة تعكس تطلعات وعادات العملاء الخارجيين خاصة الشرائية منها، بالإضافة إلى الاهتمام بالمعلومات التي تتعلق بالمبيعات المحتملة والربحية من مختلف أجزاء السوق، والعملاء، والأقاليم، والمنتجات، والقنوات، وأحجام أخرى. لذا يجب على المنظمة العمل بشكل وثيق وجيد مع قسم التسويق مع توفير نظام محاسبة مناسب للحصول على المعلومات المتعلقة بالربح، وأخيرا تزويد المسوقين الماهرين بمعلومات قصد تقييم نتائج نفقاتهم التسويقية.
- التوجه الاستراتيجي: تعتمد فعالية التسويق أيضاً على ما إذا كانت المنظمة قادرة على تصميم استراتيجية فعالة من خلال سياساتها وتنظيمها ومواردها المعلوماتية. لتحقيق هذه النقطة يجب على المنظمة توفير نظام رسمي للتسويق قصد تحقيق تخطيط طويل الأجل، كما ينبغي أن يؤدي هذا النظام إلى استراتيجية أساسية واضحة ومبتكرة قائمة على البيانات. وفي الأخير ينبغي على المنظمة تطبيق إجراءات طارئة مناسبة تتماشى مع التطورات الجديدة.
- الكفاءة التشغيلية: يتحقق هذا العنصر من خلال تنفيذ الخطط التسويقية بطريقة فعالة من حيث التكلفة، بمعنى هل تم رصد النتائج لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؟. تعتبر هذه النقطة بمثابة أداة تدقيق لنقاط الضعف التسويقية، حيث لا يكفي التشخيص فقط بل يجب على المنظمة تشكيل فرقة مختصة مكونة من خبراء في التسويق لرصد هذه الخطط ومتابعتها في حالة الضعف، وينبغي أن تعالج الخطة النقاط التالية:
  - (أ)- التدريب في مجال التسويق الحديث.
  - (ب)- التعاقد أو توظيف استشاريين أكفاء في مجال التسويق بغية إدخال تحسينات وتحديثات في هذا المجال.
  - (ج)- إنشاء مناصب جديدة في قسم التسويق.
  - (د)- زيادة الاستثمار في مجال التسويق.
  - (هـ)- نقل الموارد البشرية عند الضرورة
  - (و)- تجزئة إجراءات التخطيط الرسمية المحسنة.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

اهتم كوتلر على تحديد المقاييس الخمسة لتحقيق فعالية وظيفة التسويق لهذا تواصل بحثه إلى غاية سنة 2016 حيث عمل في هذه السنة على وضع سلم يقيس من خلاله فعالية التسويق ممثلاً في استبانة والتي يكمن وصفها في الآتي:

استبانة مكونة من المقاييس المذكورة سابقاً، حيث يحتوي كل مقياس على ثلاثة أسئلة، وكل سؤال يحتوي على ثلاثة اقتراحات، وكل اقتراح يحمل علامة معينة ممثلة في: 0، 1، 2 على التوالي، بعد ذلك يتم جمع كل النقاط المرتبطة بالمقاييس الخمسة وتقييم فعالية التسويق وفق السلم الآتي (Kotler, 2016):

- من 0 إلى 5: فعالية التسويق منعدمة؛

- من 6 إلى 10: فعالية التسويق ضعيفة؛

- من 11 إلى 15: فعالية التسويق متوسطة؛

- من 16 إلى 20: فعالية التسويق جيدة؛

- من 21 إلى 25: فعالية التسويق جيدة جداً؛

- من 26 إلى 30: فعالية التسويق متفوفة؛

عملت الأفكار المذكورة سابقاً على توضيح فكرة مهمة ألا وهي: كيفية تحديد وقياس فعالية التسويق ووضعها في إطار محدد وواضح من الجانب الخارجي؛ أما عند التحدث عن الجانب الداخلي للمنظمة فيصبح الحديث عن نوع آخر للتسويق ألا وهو: التسويق الداخلي، ولما نتحدث عن فعالية هذا النوع من التسويق يصبح الحديث عن ما يسمى بتحقيق وقياس الجودة الداخلية من خلال تطبيق هذا التسويق حيث قُدمت دراسة بعنوان: Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing-تفعيل وقياس فعالية التسويق الداخلي- سنة 1998 من قبل: Lings and Brooks-لينقر وبوكس-؛عالم المقال: «نموذج: (Servqual) لقياس جودة الخدمة الداخلية بالاعتماد على التسويق الداخلي وإلى مختلف أبعاده» (Lings, et Brooks, 1998)، أصل التسمية هو اختصار لكلمتي Service and Quality-خدمة وجودة- ومن رواد هذا النموذج نجد: Parasurman-براشورمان-يتمثل هذا النموذج في استبانة متعددة الأبعاد توجه لقياس فعالية التسويق الداخلي من خلال قياس جودة الخدمة الداخلية عن طريق قياس رضا العملاء الداخليين المستفيدين من الخدمة الداخلية وذلك بتحديد الفرق بين توقعاتهم والخدمة المقدمة لهم بالفعل.

يمكن تمثيل وتوضيح طريقة عمل النموذج في الشكل التالي (Rmaseook-Munhurrin, et al, 2010):  
تتكون الاستبانة من جزئين: الأول يحتوي على معلومات شخصية للعميل الداخلي ممثلة في: السن، الجنس، الحالة العائلية، الأقدمية، المستوى الأكاديمي، الرتبة والوظيفة؛ أما الجزء الثاني يمكننا تمثيلة في الجدول التالي:

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

جدول رقم(04): استبانة قياس فعالية التسويق الداخلي من وجهة نظر الخدمة الداخلية

الخدمة الداخلية المتوقعة: 1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة					الأبعاد	الخدمة الداخلية المدركة: 1=غير موافق بشدة، 2=غير موافق، 3=محايد، 4=موافق، 5=موافق بشدة				
الموثوقية										
1	2	3	4	5	مدى الوفاء بالوعد	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	الاهتمام الصادق بحل المشاكل المتعلقة بالعملاء الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	تقديم خدمات داخلية صحيحة من الوهلة الأولى	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	تقديم الخدمات الداخلية في الوقت المطلوب	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	تقديم معلومات صحيحة ودقيقة للعملاء الداخليين	1	2	3	4	5
الاستجابة										
1	2	3	4	5	تقديم خدمات سريعة للعملاء الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	الاستعداد الدائم لمساعدة العملاء الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	عدم الانشغال الدائم عن تقديم الرد لطلبات العملاء الداخليين	1	2	3	4	5
الضمان والتأكد										

الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

1	2	3	4	5	تصرفات عملاءنا الداخليين توحى بوجود ثقة اتجاهنا	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	يمكن أن نكون وضع ثقة من طرف عملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	الاستعمال الدائم للتهذيب مع عملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	المعرفة التامة للرد على اسئلة عملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
التعاطف										
1	2	3	4	5	اعطاء الاهتمام الفردى لعملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	الاهتمام الجدي بمصالح عملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	الفهم الجيد باهتمامات عملاءنا الداخليين	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ساعات عمل مريحة	1	2	3	4	5
الملموسية										
1	2	3	4	5	تحديث المعدات	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	المعدات المستخدمة في بيئة العمل جذابة للرؤية	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	بيئة عمل مريحة	1	2	3	4	5

المصدر: (Rmaseook-Munhurrun, et al, 2010)

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

يتكون الجدول السابق من ثلاثة أجزاء، حيث يحتوي كل جزء على مجموعة من العناصر. يعالج الجزء الأيمن جودة الخدمة الداخلية المدركة من طرف العملاء الداخليين، مقسم إلى خمس علامات وكل علامة تعبر عن انطباع معين؛ الجزء الأوسط يحتوي على خمس خصائص وكل خاصية تحمل عبارات دالة تسهل قياس فعالية كل خاصية؛ أما الجزء الأيسر فيعبر بدوره على جودة الخدمة الداخلية المتوقعة من طرف العملاء الداخليين مقسم هو الآخر إلى خمس علامات وكل علامة تعبر عن انطباع معين كما هو مبين في الجدول.

يحسب بعد ذلك الوسط الحسابي (Mean) لكل من:

- الخدمة الداخلية المتوقعة (Mean Internal Service Expectation)،

-والخدمة الداخلية المدركة (Mean Internal Service Perception)

بغية حساب فجوة الخدمة الداخلية عن طريق طرح كل من الوسط الحسابي للخدمة المدركة من الوسط الحسابي للخدمة المتوقعة؛ فإذا كانت النتيجة سلبية يعني هذا وجود ثغرة وخلل يجب اجراء التعديلات والاجراءات التصحيحية اللازمة لتدارك العجز، أما في حالة النتيجة الايجابية فهذا يدل على أن الخدمة الداخلية المدركة تفوق توقعات العملاء الداخليين وهذا يعني الجودة الداخلية قد حققت؛ بمعنى أن فعالية التسويق الداخلي قد حققت.

وهناك من أضاف المقارنة من المنظور الداخلي بين ممارسات التسويق الداخلي للمنظمة مع منظمات أخرى رائدة بغية أخذ تصور عن أفضل الممارسات المستخدمة عن طريق مايسمى ب: (Internal Benchmarking) والذي يعتبر: «بمثابة أداة فعالة للتعلم قصد تطبيق التحسين المستمر وتحقيق الكفاءة و الفعالية وأول مرحلة قصد تطبيق المقارنة الخارجية» (Lepoivre, 2005).

**2.3.3 فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بالاعتماد على منظومة الحوافز:** تستخدم المنظمة عدة برامج وأنظمة وفق سياسات محددة ومدروسة لتحقيق الأهداف المسطرة والتي تعمل بدورها على تحقيق الفعالية الكلية لهذه المنظمة، حيث يتطلب تحقيق هذه الأخيرة توفر عدة شروط منها: « موثوقية وصدق المعلومات المقدمة، ملاءمة وتكيف المؤشرات مع احتياجات محددة لمتخذي القرار والأطراف الفاعلة للموارد البشرية، والتي يعبر عنها في جداول مختلفة للوحات القيادة» (Imbert, 2007, p.49)؛ بمعنى وجب على المنظمة إحداث تلاؤم وانسجام بين الأهداف المسطرة والمؤشرات الموضوعة للقياس ولوحة القيادة؛ حيث تعكس هذه الأخيرة الوضعية الحقيقية للمنظمة باعتبارها أداء لقياس فعالية التسيير؛ فإذا كانت النتائج المتوصل إليها ضمن الأهداف المسطرة؛ نقول إن المنظمة نجحت في تحقيق الفعالية في التسيير.

بغية قياس فعالية الجانب الاجتماعي للمنظمة تحتاج هذه الأخيرة إلى مؤشرات تعكس الجانب الداخلي المرتبط بالموارد البشرية والتي تحدد وترصد وفق: لوحة القيادة الاجتماعية، والتي تتكون بدورها من

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

مؤشرات الأداء والتي هي بمثابة عوامل ومفاتيح النجاح. تعبر هذه اللوحة عن: «أهداف محددة ودقيقة، تتصف بالحركية والمرونة، ذات طابع اجتماعي، ليست محددة بفترة معينة ، كما تستعمل تقارير يومية بنسب مئوية» (Taieb, 2004,p. 11). حيث تتكون من ثلاثة أنواع من المؤشرات، والتي تختلف باختلاف كل من الأهداف المسطرة، النشاط، الوقت، كما يجب أن تكون: هادفة، معبرة، واضحة، غير قابلة للتأويل، سريعة، موضوعة في جداول وأشكال؛ متحصل عليها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية للمنظمة حيث يمكننا تحديد هذه المؤشرات في الآتي (Imbert, 2007) :

- (1)- مؤشرات التسيير الاجتماعي: تمس هذه المؤشرات كلا من: أوقات العمل، عدد الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة، تدفق وحركة هذه الموارد، التكاليف الاجتماعية، الكتلة الأجرية، التكوين والتغيب، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة ب: الجنس، الأقدمية، السن...إلخ.
- (2)- مؤشرات أداء العمليات: تتكون من نوعين من العمليات، هي:

- العمليات الوظيفية: والتي تتوافق مع الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، الحوافز، إدارة المسار المهني، إدارة التنقل المهني والوظيفي، نظام الرواتب والأجور.
- العمليات الكلية أو الشاملة: تمس بصفة كلية كل مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق ب: إدارة الكفاءات، إدارة المواهب، الأداء...إلخ. تخدم هذه العمليات المنظمة ككل حيث يتم قياس تأثيرها على المدى البعيد.

تعطي مؤشرات أداء العمليات تمثيلا موضوعيا للعمليات، يتم من خلالها تحليل الانحرافات، حيث تتوقف أهمية المؤشرات على نوعية الأهداف المطلوب تحقيقها.

- (3)- مؤشرات إنشاء القيمة الشاملة: وتنقسم إلى:

- القيمة المعرفية: والتي يمكن قياسها عن طريق حساب: عدد الخبراء الموجودين داخل المنظمة مقارنة بباقي الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة، عدد مشاريع الابتكار المنجزة من طرف الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة، عدد الشبكات البشرية الداخلية التي تسهل عملية تبادل المعرفة.
- القيمة الاجتماعية: يسهم هذا العنصر في بناء صورة الاجتماعية للمنظمة حيث يمكننا فهم العلاقة من خلال إعطاء مثال وليكن سياسة التوظيف، عندما تقرر إدارة الموارد البشرية تطبيق سياسة التوظيف فهي مجبرة على الاهتمام بتحقيق القيمة الاجتماعية من وراء هذه السياسة عن طريق تبني التنوع حيث تعمل مؤشرات هذا الأخير بتتبع سياسة التوظيف لمختلف شرائح المجتمع من ذوي الاحتياجات الخاصة، النساء، أكثر من 50 سنة، أقل من 50 سنة، والشرائح الأخرى



## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

المتنوعة؛ كما تمس القيمة الاجتماعية عنصراً آخر ألا هو الرضا بالمفهوم الواسع؛ بمعنى رضا المرشحين، رضا حديثي التوظيف، رضا المشرفين على التوظيف، رضا العملاء الخارجيين الحاملين للكفاءات.

■ القيمة الاقتصادية: عندما تتبنى كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العامة مشروع معين سواءً كان يتعلق بالتكوين أو التوظيف أو استثمار آخر فإن الهدف الرئيسي هو تحقيق نتيجة اقتصادية قابلة للقياس كرقم الأعمال، حيث نجد مثلاً عندما تطبق إدارة الموارد البشرية برمجيات معينة تسهم في تسهيل وتسريع سياسة التوظيف؛ فهي تسهم في التقليل من الوقت والتكاليف المرتبطة بالتوظيف وهذا يؤثر بطريقة إيجابية على مردودية المنظمة ككل؛ أما الهدف الآخر فهو هدف استراتيجي يتعلق ب: رضا العملاء، الحصة السوقية، الإنتاجية، الكتلة الأجرية.

كل العناصر المذكورة سابقاً تدعم التسويق الداخلي باعتبار أن فعالية هذا النوع من التسويق جزءاً لا يتجزأ من فعالية التسيير وإن لتحقيق الثانية يتطلب على المنظمة تحقيق الأولى. وعند الأخذ بالبرامج التسويقية الداخلية ولتكن إدارة العلاقة مع العميل الداخلي يتعين على إدارة الموارد البشرية إحداث توافق وانسجام بين جوانب الممارسات المطبقة نختار منها منظومة الحوافز ومكوناتها وأهداف كل من البرامج المذكورة سابقاً، وإدارة الموارد البشرية، والمنظمة ككل؛ بمعنى إذا حققت منظومة الحوافز الجوانب الثلاثة والتي ستذكر لاحقاً بطريقة إيجابية نقول إن هذه المنظومة شاركت في تحقيق فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وأن هذه الأخيرة قد فعلت؛ والذي ينتج بدوره المشاركة في تحقيق فعالية التسويق الداخلي، حيث يمكننا حصر هذه الجوانب في:

- الجانب الاجتماعي : عن طريق التأثير إيجاباً على سلوكيات وتصرفات العملاء الداخليين؛ بغية التقليل من التصرفات السلبية والتي تتمثل في: الصراع، التغيب،... إلخ.
- الجانب العملي: كما ذكرنا سابقاً أن لهذا الجانب جزءان وعند الإسقاط يصبح لدينا: التوافق الوظيفي: ممثل في التوافق بين منظومة الحوافز والجانب الوظيفي لإدارة العلاقة مع العميل الداخلي عن طريق التكامل والانسجام مع باقي الوظائف الأساسية لهذه الإدارة؛ أما التوافق الكلي فيمثل في التأثير الذي تحدثه هذه المنظومة على المستوى الكلي والشامل للإدارة المذكورة سابقاً و باقي ممارسات التسويق الداخلي من جهة؛ ومن جهة أخرى باقي مديريات وأقسام المنظمة .
- الجانب المتعلق بالقيمة: عن طريق الرفع من الجانب المعرفي والمتمثل في: الإبداع، والابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية؛ والجانب المالي المتمثل في تقليل النفقات المتعلقة بالوقت، وسيرورة الممارسات المطبقة،... إلخ.

**الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،**

### **وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية**

- كما أن برامج التسويق الداخلي لاتؤتي ثمارها إلا إذا تم تنفيذها بكفاءة على مختلف مستويات المنظمة. وكما يجب أيضاً أن يكون لديها أنظمة تمكنها من التفاعل بسرعة وذكاء للتطورات الفورية التي قد تحدث. يمكننا تلخيص كل ما ذكر سابقاً في الشكل التالي:

# الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

## وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

شكل رقم (10): منظومة الحوافز كآلية تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي

التسويق الداخلي: توجه جديد وداعم لإدارة الموارد البشرية

يهدف إلى المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكاليف ممكنة

بدءاً من العمل على تحقيق فعالية أداء برامج هذا النوع من التسويق وفق ممارسات معينة

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة الداخلية؛ بمعنى تحقيق فعالية التسويق الداخلي

كمثال: فعالية أداء إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق منظومة الحوافز بالأخذ بـ:

التمكين

الاتصال الداخلي

التنقل المهني

التدريب والتكوين

العمل على تحسين وتطوير مناخ وبيئة

إذا تم تحقيق الأهداف المسطرة

قياس فعالية أداء كل ممارسة بالإعتماد على لوحة القيادة الإجتماعية

هذا يعني أن تفعيل هذه الإدارة قد حقق

أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المسطرة فهذا يتطلب اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة

المصدر: (Lings, et Books, 1998; Rmaseook-Munhurrun, et al, 2010; Kotler, et al ; 2015)

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز،

### وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

يعتبر التسويق الداخلي بمثابة توجه جديد داعم لإدارة الموارد البشرية، حيث يعمل على المشاركة في تحقيق كل من الكفاءة والفعالية في التسيير عن طريق تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة. ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب على هذا النوع من التسويق تحقيق فعالية أداء كل برامج التسويقية الداخلية وفق ممارسات معينة مختارة بطريقة مدروسة تراعي التوافق بين كل من تطلعات وميول ودوافع العملاء الداخليين (باعتبارهم العنصر الأكثر فعالية في المنظمة) ونوع الحافز المطبق لإشباع رغبات وحاجات هؤلاء العملاء.

ينتج عن تحقيق فعالية أداء برامج التسويق الداخلي وفق ممارسات معينة تقليص الثغرة الموجودة بين الخدمة الداخلية المتوقعة من طرف العملاء الداخليين والخدمة الداخلية المدركة والموجهة لهؤلاء العملاء. فإذا كانت هذه الثغرة صغيرة؛ هذا يدل على أن جودة الخدمة الداخلية قد حققت؛ بمعنى تحقق فعالية التسويق الداخلي.

تعتبر إدارة العلاقة مع العميل الداخلي أحد برامج التسويق الداخلي، والتي تهدف إلى تتبع و تحقيق رضا العملاء الداخليين وجعله مستمرا عن طريق تبني عدة ممارسات داعمة ومؤثرة في سلوكيات ودوافع هؤلاء العملاء ومن بينها نجد منظومة الحوافز. حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيق التجانس بين كل من مدخلات هذه المنظومة و الممثلة في حاجات ورغبات غير المشبعة لهؤلاء العملاء و العمليات الممثلة في ممارسات موجهة لإشباع هذه الحاجات والرغبات. لقياس مدى فعالية أداء هذه الإدارة وفق الممارسة المذكورة سابقا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى لوحة القيادة الاجتماعية والتي تعمل على تحديد الفرق بين كل الأداء المحقق والأداء المسطر لكل ممارسة مستخدمة عن طريق حساب مؤشرات هذه الأخيرة ؛ فإذا كانت النتيجة إيجابية هذا يعني أن تفعيل هذه الإدارة قد حقق؛ أما في حالة العكس هذا يتطلب إتخاذ اجراءات تصحيحية لتدارك الخطأ والعجز. وكما ذكرنا سابقا أن تحقق هذا التفعيل يؤدي إلى المشاركة في تحقيق الجودة الداخلية للتسويق الداخلي، بمعنى أدق المشاركة في تحقيق فعالية التسويق الداخلي؛ والذي يسهم بدوره في تحقيق فعالية التسيير للمنظمة. كما يجب على المنظمة ترسيخ ثقافة التوجه نحو العميل الداخلي عن طريق:

- تحسيسه بأنه يعمل معها، وليس لديها وبأنه شريك ناجح، وأنه صانع قرار، وليس فقط منفذا.
  - إعطاء الصلاحيات، توفير المعلومات، العمل فيما يحب.
  - المشاركة في تحديد الرؤية الاستراتيجية.
  - توفير بيئة مشجعة يسودها التفاهم والتعاون.
  - التكوين والتدريب لتحسين كفاءات العميل الداخلي، وتحسيسه بأهمية الأداء الذي يقوم به.
- الاحترام وتقدير الذات.

## الإطار النظري: متطلبات التعامل مع العميل الداخلي: منظومة التحفيز، وتفعيل إدارة العلاقات الداخلية

### خلاصة:

لقد تطرقنا في الإطار النظري إلى مقارنة التسويق الداخلي، وموقعها ضمن التسويق الشامل في المنظمة. حيث تعتبر هذه المقاربة توجها جديدا في مجال إدارة الموارد البشرية، وقفزة نوعية في نظرة المنظمة إلى مواردها البشرية؛ لهذه المقاربة عدة ممارسات تستخدم في التأثير في سلوكيات وتصرفات العملاء الداخليين، من بين هذه الممارسات نجد منظومة الحوافز حيث قمنا بدراسة هذه الممارسة وفقا للمنظور النظامي مع تحليل المقاربات التي عالجت هذه الممارسة.

كما عالجتنا تأثير منظومة الحوافز في العلاقة التي تربط بين المنظمة وعمالها الداخليين من خلال توفير بعض الشروط، والمتطلبات الضرورية، بهدف تحقيق أعلى مستوى للرضا بالاعتماد على مؤشرات قياس والتي من شأنها تحديد درجة الرضا المحقق من عدمه؛ كما تناولنا في هذا الإطار شروط تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، والمتعلقة بانخفاض المؤشرات المتعلقة بحالات عدم الرضا لهؤلاء العملاء، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه منظومة الحوافز في تفعيل هذه الإدارة.

بغية دعم الإطار النظري سنحاول معالجة كل ماتقدم وإسقاطه تطبيقيا في الإطار العملي التطبيقي

للدراسة.

# الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

### تمهيد:

تطرقنا في الإطار النظري إلى مختلف الجوانب النظرية، والمفاهيم الأساسية التي ترتبط بمقاربة التسويق الداخلي، وعلاقة هذا الأخير بمدى نجاح منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي؛ قصد فهم طبيعة العلاقة بين مختلف متغيرات هذه التوليفة، سنحاول في هذا الإطار التأكد من مدى تطابق الإطار المذكور سابقا مع الإطار العملي التطبيقي؛ وذلك بالاعتماد على نتائج كل منهما. سعيا منا لتوضيح الإطار العملي التطبيقي سنقوم في هذا القسم من الدراسة بـ: إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، مع قياس أثر بعض المتغيرات المذكورة سابقا على مستوى شركة موبيليس للهاتف المحمول بالجزائر، والكائن مقرها في: حي الأعمال باب الزوار ولاية الجزائر، حيث سنعمل على: ذكر، وتوضيح الطريقة التي قمنا باتباعها في جمع، ومعالجة البيانات، وفق المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة، وطريقة معالجة الاستبانة، وتفريغ الإجابات المتحصل عليها في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، بعد ذلك سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وتفسير النتائج المتوصل إليها.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

**1- الإطار التعريفي لـ: ATM Mobilis-Algérie Télécome Mobile Mobilis:** أنشئت الشركة في 03 أوت 2003 كشركة مستقلة، وذات أسهم، حيث تمتلك شركة الجزائر للاتصالات أسمها بالكامل، وتعتبر الرائدة في مجال الاتصالات، وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر. مقرها الرئيسي: حي الأعمال، باب الزوار -الجزائر العاصمة-، بصفتها شركة عمومية ذات طابع اقتصادي. تضم الشركة: «حوالي 17.5 مليون مشترك، تغطية إجمالية وطنية باستخدام (2G) ، و (3G++) ، تغطية باستخدام شبكة الجيل الرابع (4G) لـ: 14 ولاية: الجزائر، وهران، ورقلة، تلمسان، قسنطينة، باتنة، برج بوعرييج، الوادي، بسكرة، بومرداس، تيبازة، البليدة، تيزي وزو، سيدي بلعباس» (Mobilis, 2016) لدى الشركة: «شبكة تجارية كثيفة مكونة من أكثر من 178 وكالة تجارية، وأكثر من 60 000 نقطة بيع غير مباشرة، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق» (الموقع الرسمي للشركة على الانترنت، 2018).

**1.1** رمز، شعار، رسالة، قيم وسياسة الجودة لدى الشركة: يتكون رمز موبيليس من 3 ألوان: الأحمر، الأخضر، الأبيض، وهي تمثل الراية الوطنية الجزائرية؛ لأنها تعزز وتأخذ بمبدأ المواطنة. يمكننا وصف كل من رمز وشعار الشركة في النقطة التالية: خلفية مستطيلة باللون الأخضر، يتوسطها اسم الشركة بالحروف اللاتينية باللون الأبيض بخط كبير، وفي أعلى الخلفية في الجهة اليسرى إلى الوسط اسم الشركة باللغة العربية باللون الأحمر، وفي أسفل الخلفية في الجهة اليمنى إلى الوسط بخط رقيق باللون الأبيض عبارة: أينما كنتم وهو ما يظهر في الرسم التالي:



المصدر: الوثائق الرسمية للشركة

-أما الشعار الذي تبنته الشركة فهو: أينما كنتم، ويعبر عن الوعد بالاستماع، والالتزام بأداء دورها في التنمية المستدامة من خلال مشاركتها في التقدم الاقتصادي، واحترامها للتنوع الثقافي، وأداء دورها الاجتماعي على أكمل وجه.

-رسالة وقيم موبيليس: لدى الشركة عدة رسائل، وقيم تجعلها شركة رائدة في مجال الاتصالات، حيث يمكننا تحديد رسالتها في العناصر التالية:

- الإسهام في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للجزائر، والتقريب بين الناس، والأعمال التجارية.
- تعمل على توفير خدمة هاتف محمول عالية الجودة، وفعالة، يمكن الوصول إليها من أكبر عدد ممكن من الناس.

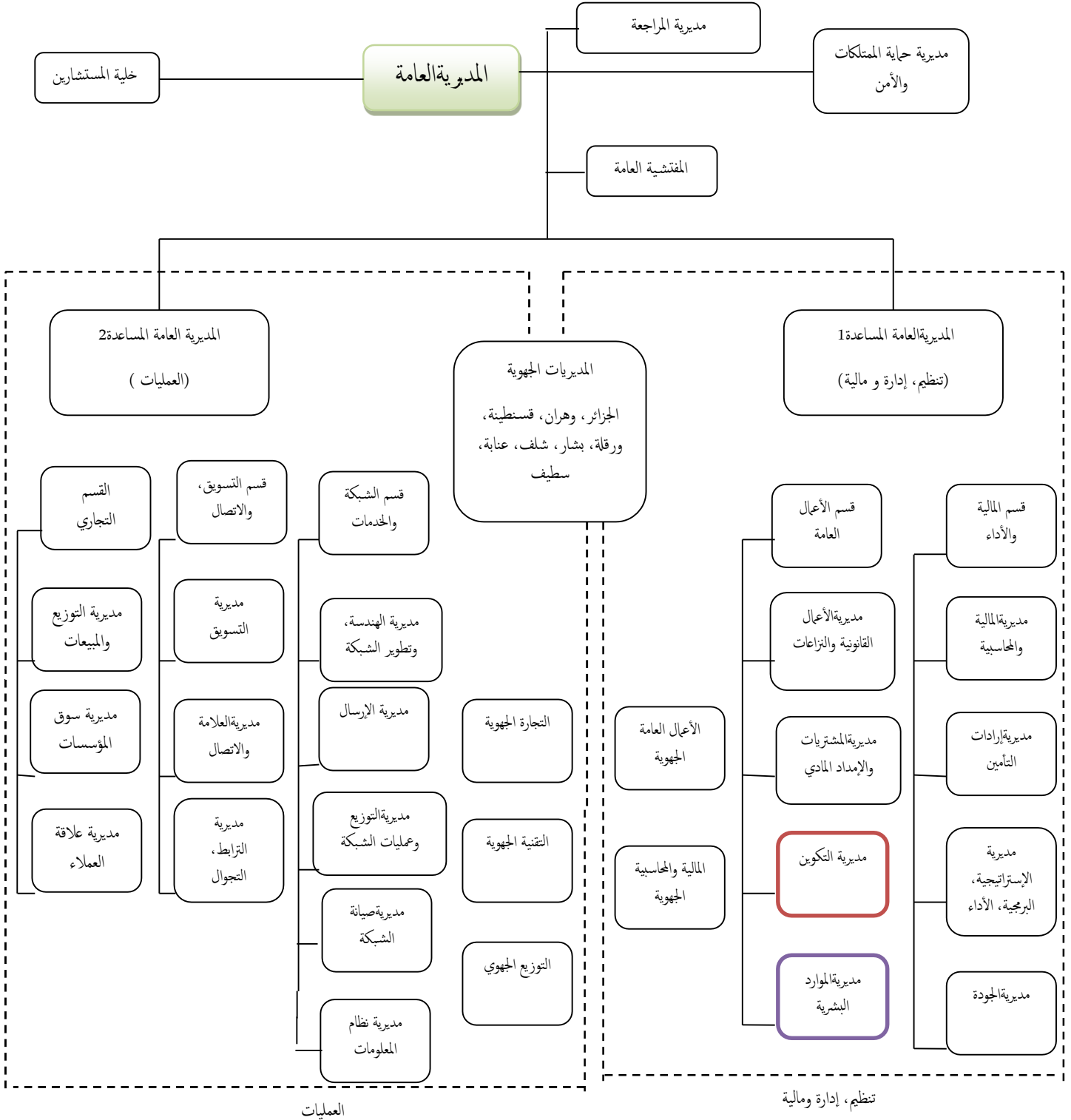


## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- تعمل على تحقيق الأهداف العامة: ممثلة في رضا العملاء، والربح.
  - تثبيت، وتطوير، وتشغيل، وإدارة شبكات الهاتف المحمول.
  - صيانة، وتركيب معدات الهاتف المحمول، والسهر على ضمان منتجات لجميع العملاء عبر جميع أنحاء الوطن.
  - العمل بطريقة تنافسية قانونية.
  - تقديم منتجات وفقا للقواعد المنصوص عليها في اللوائح الدولية.
  - إنشاء، وتشغيل إدارة الترابط.
- أما قيم الشركة فتتمثل في:
- الديناميكية، والحركية: أي الاعتماد على المقاربة الاستشرافية: النظر إلى المستقبل، حيث تشارك عملائها الخبرة، وهذا ما يجعل الارتباط والتكامل بين كل من: الحماس، والتفاؤل.
  - الابتكار: عن طريق التقييم، والتقويم، والتحسين في العديد من الجوانب التقنية، والتجارية. حيث يمكننا تلخيص الابتكار لدى موبيليس في المعادلة التالية:  
○ الابتكار = تطوير + مشاركة + إعلام + فهم + تقييم
  - الولاء: عن طريق تقديم خدمات ذات جودة عالية بأعلى تغطية.
  - الشفافية: عن طريق المشاركة، وتقديم عروض بسيطة وواضحة، وغير مفاجئة، مع الاعتماد على الانتباه بشكل خاص للعملاء، والرد في أقرب وقت ممكن على أيشكاوى.
- سياسة الجودة لدى موبيليس: تعتمد سياسة الجودة لدى موبيليس بمنح العملاء الرضا الكامل من خلال تقديم منتجات، وحلول متفوقة، وفعالة تتجاوز توقعاتهم، والممثلة في:
- الدقة، والثقة، والصدق. والشفافية، السرعة، والمرونة.
  - الابتكار، واحترام البيئة.
  - احترام جميع أصحاب المصلحة، مع تنفيذ نظام إدارة الجودة بفعالية، مع الأخذ بمبدأ التحسين المستمر.
- 2.1 الهيكل التنظيمي للشركة:** يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من عدة جهات أساسية ، تحتوي كل جهة على مجموعة من المديریات، والأقسام. نوضحها في الشكل التالي:

# الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

شكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



المصدر: تصريح أحد مسؤولي مديريةية الموارد البشرية وبالإعتماد على الوثائق الرسمية للشركة ملحق رقم 4

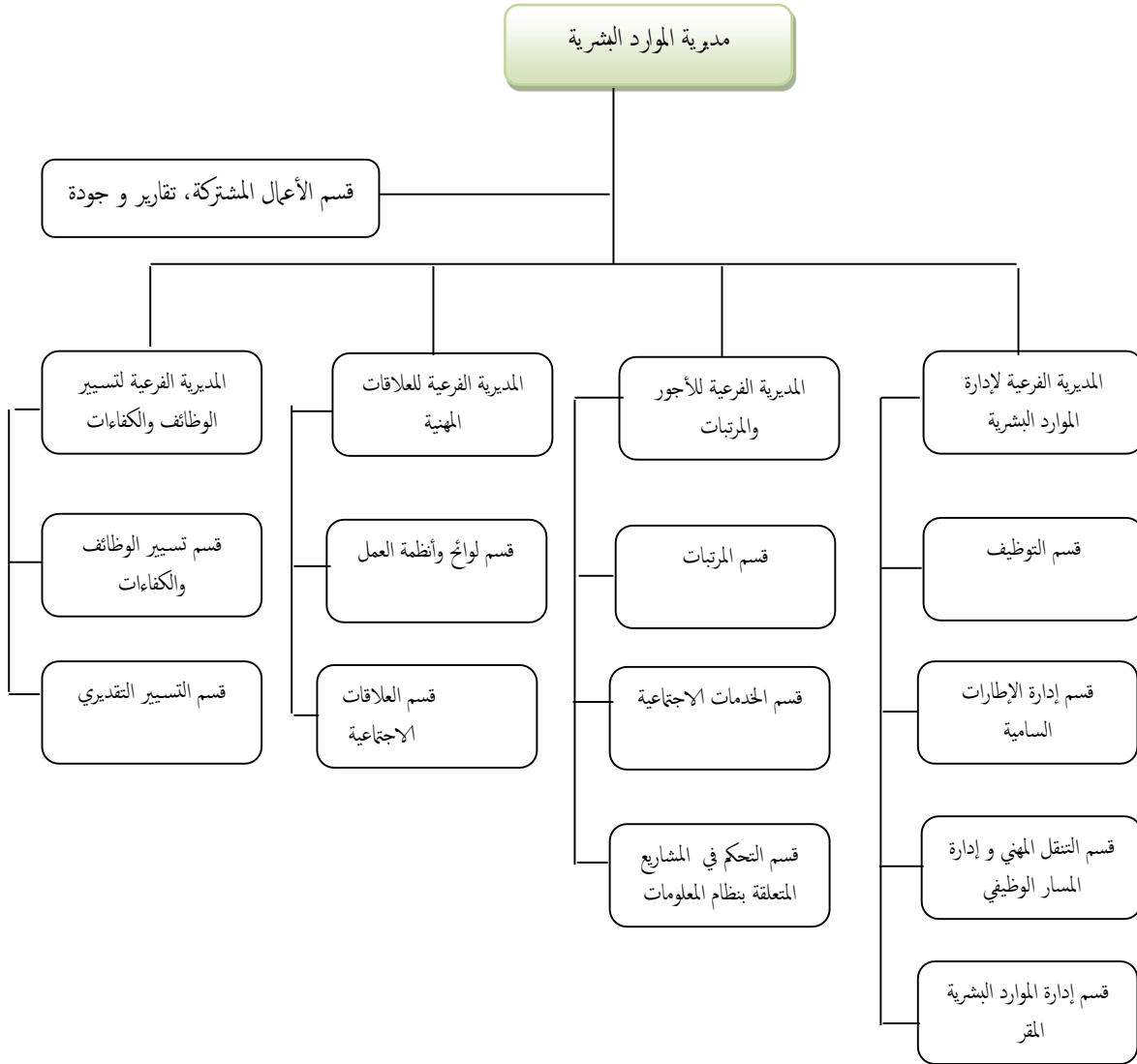
## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- ينفرد من المديرية العامة لشركة موبيليس 5 مديريات فرعية ممثلة في:
- مديرية المراجعة: وهي تهتم بالمساهمة في إعداد الخطط السنوية، تقييم وتقويم كفاءة الخطط التنظيمية، فحص المستندات الخاصة بالإيرادات والتكاليف، فحص المستندات والسجلات المحاسبية، مراجعة العقود والاتفاقيات المبرمة، مراجعة التقارير المالية والحسابات الختامية، التأكد من اتباع اللوائح والقوانين والاجراءات اللازمة.
  - مديرية حماية الممتلكات والأمن: و تهتم بحماية كل الموارد الموجودة في مستوى الشركة، وتوفير الأمن لها.
  - المديريات الجهوية: موجودة في 8 ولايات تهتم بتسيير ومتابعة الأعمال العامة، التجارية، والتقنية، المالية والمحاسبية، للشركة في الولايات المذكورة سابقا، و الولايات المجاورة لها.
  - المديرية العامة المساعدة-1-: تتكون من عدة مديريات وأقسام، تهتم بالجانب التنظيمي، والمالي والإداري للشركة (الإمداد المادي، التكوين، إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة،...الخ).
  - المديرية العامة المساعدة-2-: تتكون هي الأخرى من عدة أقسام ومديريات، تهتم بالجانب العملياتي للشركة (تجارة ، تسويق، إدارةعلاقات العملاء، الاتصال، التوزيع،...الخ).
- و:

- خلية المستشارين: تهتم بإعطاء إستشارات، واقتراحات.
  - المفتشية العامة: تهتم بالتحقيق، وإعداد التقارير، الرقابة والمتابعة.
- 3.1 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:** يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية من عدة مديريات فرعية، تقوم بمجموعة من المهام والوظائف، كلها تصب في مجال واحد، ألا وهو كيفية تسيير، وتنظيم أداء الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- يمكننا تمثيل تلك المديريات في الشكل التالي:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

شكل رقم (12): هيكل تنظيمي لمديرية الموارد البشرية لشركة موبيليس



المصدر: الوثائق الرسمية للشركة أنظر ملحق رقم 5-

تتكون مديريةية الموارد البشرية لشركة موبيليس من 4 مديريات فرعية، وقسم الأعمال المشتركة؛ بحيث كل مديريةية فرعية تنقسم بدورها إلى أقسام، يمكننا تفصيلها في الآتي:

-قسم الأعمال المشتركة، تقارير وجودة: كما ذكرنا سابقا، إن كل مديريةية من مديريات الشركة تحتوي أقسام، حيث يهتم هذا القسم بإعداد تقارير يومية تتعلق بالموارد البشرية، ويهتم كذلك بالأعمال الروتينية ك: مراقبة الحضور، إعداد لوحة القيادة، إعداد الإحصائيات،...إلخ.

-المديرية الفرعية لإدارة الوظائف والكفاءات: تهتم هذه المديرية بخلق انسجام وتكافؤ بين الوظائف ونوع الكفاءات المناسبة لشغل تلك الوظائف، كما تعمل على إعداد دراسات تقديرية لذلك عن طريق متابعة

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

بطاقات التوصيف الوظيفي. تنقسم هذه المديرية إلى قسمين: أحدهما قسم يهتم بتسيير الوظائف والكفاءات؛ ثانيهما قسم يهتم بالتسيير التقديري.

-المديرية الفرعية للعلاقات المهنية: تهدف هذه المديرية إلى الالتزام بتطبيق النظام العام، وإعطاء التعليمات الأمنية والعمل على تنفيذها، كما تشجع على احترام أخلاقيات المهنة، وتشجيع الاتصال، النظر في طب العمل، العلاقات مع النقابة. و تنقسم هذه المديرية إلى قسمين:

▪ قسم لوائح وأنظمة العمل.

▪ وقسم العلاقات الاجتماعية.

-المديرية الفرعية للأجور والمرتبات: تنقسم إلى 3 أقسام:

▪ قسم المرتبات: ويهتم بإعداد الرواتب، ومراقبة وتطبيق قواعد تسييرها.

▪ قسم الخدمات الاجتماعية: و يهتم بمراسلة صندوق الضمان الاجتماعي، والصندوق الوطني للتقاعد، وإدارة الخدمات المتعلقة بالمنح العائلية.

▪ أما القسم الثالث فهو يهتم بإدارة المشاريع المتعلقة بنظام المعلومات، وهو بمثابة همزة وصل بين المديرية الفرعية (لوجود القسم في كل مديريات الشركة)، والمديرية العامة لنظام المعلومات.

-المديرية الفرعية لإدارة الموارد البشرية: تنقسم بدورها إلى 4 أقسام:

▪ قسم التوظيف: يهتم بتطبيق جميع الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف الداخلي والخارجي، ومتابعة جميع مراحل هذه العملية.

▪ قسم إدارة الإطارات السامية: يهتم هذا القسم بإدارة المسار الوظيفي للإطارات السامية، وتطوير قدرات القيادة لديهم، خلق مناصب مالية لاستقطاب المزيد من الكفاءات العالية.

▪ قسم التنقل المهني وإدارة المسار الوظيفي: يهتم هذا القسم بمتابعة وتنفيذ عملية التنقل المهني بمختلف أنواعها، وضمان السير الجيد للمسار الوظيفي لجميع الموارد البشرية لدى الشركة.

▪ قسم إدارة الموارد البشرية المقر: حيث يهتم هذا القسم بإدارة الموارد البشرية على مستوى المقر.

**2- الممارسات الاجتماعية لشركة موبيليس:** تعتمد الشركة على مجموعة من السياسات الفعالة

لإدارة علاقتها مع عملائها خاصة الداخليين، بإعتبارهم المحرك الأساسي لتحقيق الرضا، وولاء العملاء الخارجيين، وبالاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة، وإجراء مقابلات مع بعض مديري الشركة التابعين لمديرية الموارد البشرية؛ خلصنا إلى النقاط التالية:

**1.2 الترقية في الرتبة والدرجة، و سياسة الاتصال الداخلي:** تعتمد الشركة على الترقية الداخلية العمودية، عن طريق الإعلان عن المناصب المتوفرة. تفتح المجال لدفع طلبات الترشيح، بعد فحصها

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

والتأكد من مطابقة كفاءات المترشح لخصائص المنصب؛ تأتي مرحلة المقابلة: هذه العملية تتعلق برتب معينة: إطار، التحكم، التنفيذ؛ أما رتبة إطار سام فتفتح مناصب على المستوى الوطني 48 ولاية. أما الترقية الداخلية الأفقية أي الدرجة تتم على أساس الخبرة والأقدمية حيث يتحصل العميل الداخلي حديث التوظيف على الدرجة الأولى بعد 3 سنوات من التوظيف (تصريح أحد مسؤولي مديرية الموارد البشرية للشركة). أما فيما يخص الاتصال الداخلي: يتكون نظام معلومات الشركة من قسمين أساسيين: قسم داخلي، وآخر خارجي. حيث يستعمل كل قسم مجموعة من الأدوات بغية تحقيق أهداف معينة.

- القسم الأول يهدف إلى ربط الاتصال الدائم بين الشركة وعملائها الداخليين؛ أما القسم الثاني فيعمل على ربط الاتصال بين هذه الشركة وعملائها الخارجيين. وفي مايلي عرض لأدوات، وأدوار كل قسم:

### جدول رقم(05): دور أدوات الاتصال الداخلي لدى شركة موبيليس

الأدوات	الدور
IBM Lotus notes	-إدارة البريد الإلكتروني عبر كل مصالح الشركة.
Intranet (Mobinoo)	-بث، وتوزيع أحدث المعلومات المتعلقة بالشركة، مع فتح المجال للعملاء الداخليين لتقديم اقتراحاتهم. -تقديم، وتوزيع ملخص للجراند اليومية. -وضع تحت تصرف العملاء الداخليين لوائح النظام الداخلي، و الاتفاقيات الجماعية.

المصدر: الوثائق الرسمية للشركة أنظر ملحق رقم -6-

كما تمنح الشركة للعملاء الداخليين شرائح هاتفية، واشتراك مجاني في الأنترنت، لتمكينهم من الاتصال والتواصل الدائم فيما بينهم.

من ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن الشركة تستخدم عدة وسائل، وأدوات لنشر وتوزيع المعلومات عبر كل مصالحها، وأقسامها. حيث تعمل على جعل سياسة الاتصال الداخلي أمرا واقعا، وفعالا؛ عن طريق استخدام برمجيات، وشبكات داخلية، لتزويد العملاء الداخليين بكل المعلومات الضرورية لأداء عملهم. أما فيما يخص القسم الخارجي، فيتكون هو الآخر من:

### جدول رقم(06): دور أدوات الاتصال الخارجي لدى موبيليس

الأدوات	الدور
Mobilis.dz, Mobilebymobilis.dz, 3g.dz	-تقديم عروض، ومعلومات عامة
قواعد بيانات ممثلة في: Workflow/NGBSS	-تهتم بإدارة العملاء فيما يخص : الدفع البعدي/ والدفع المسبق، والمختلط.

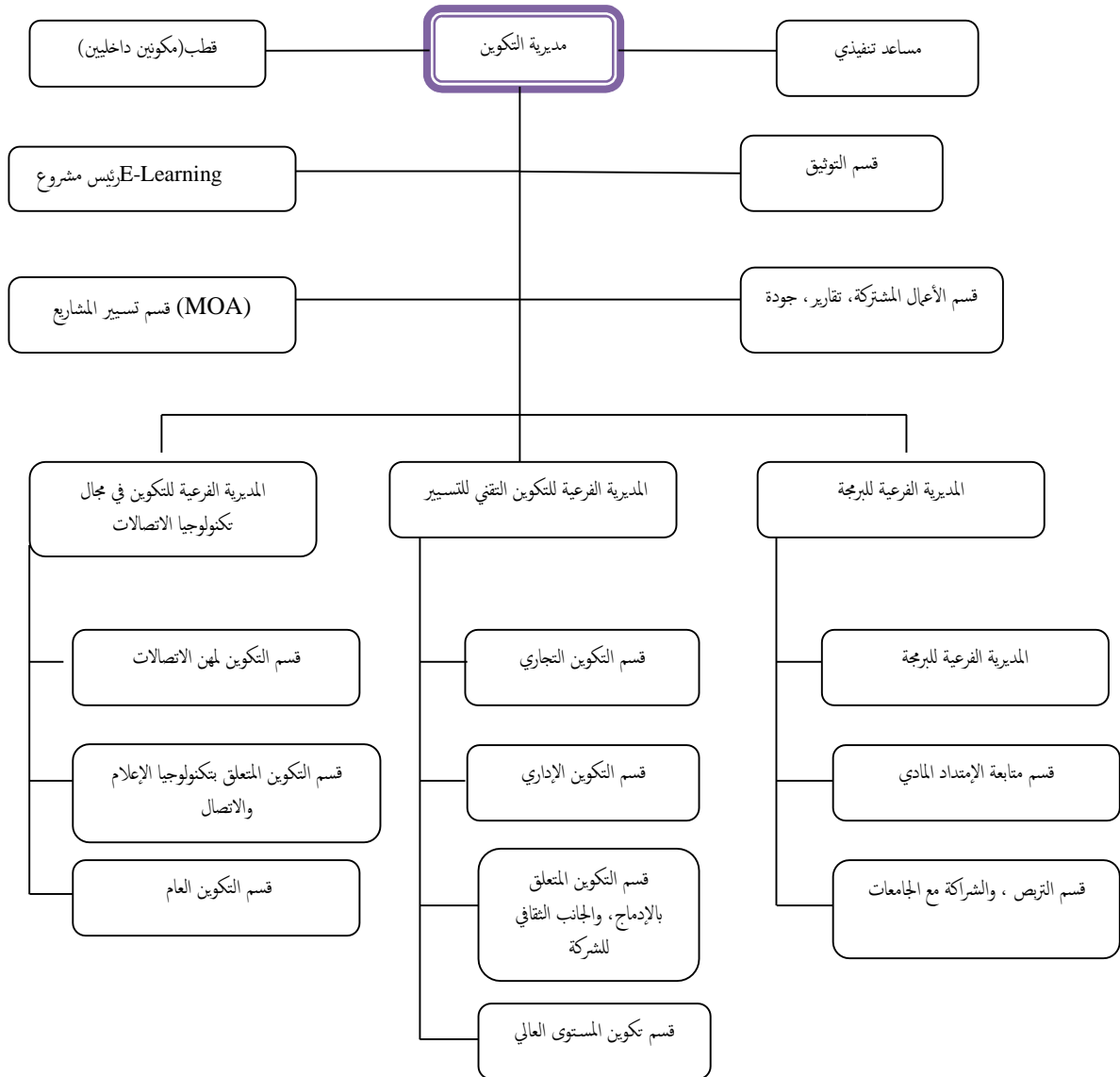
المصدر: بالاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة أنظر ملحق رقم-6-

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- يعتمد القسم الثاني من نظام معلومات الشركة على مجموعة من مواقع الأنترنت، وقواعد بيانات؛ كلها موجهة لإعلام وخدمة العملاء الخارجيين، حيث تعمل على تزويدهم بمجموعة من المعلومات المتعلقة بالعروض، والخدمات التجارية المتنوعة.
- 2.2 ممارسة التكوين والتدريب للشركة: تعتمد الشركة لتحسين كفاءات عملائها الداخليين على سياسة تكوين متنوعة، حيث خصصت الشركة لتحقيق هذه السياسة قطبا مكونا من 05 مدربين داخليين، وهيئات خارجية. تمس هذه السياسة خمس نقاط أساسية (تصريحات أحد مسؤولي مديرية التكوين):
  - تكوين في مجال المناجمنت: يهتم هذا النوع من التكوين بتفعيل، والتحكم في: إدارة الوقت، إدارة المخاطر، إدارة الصرّاع، إدارة الاتصال، المراجعة، إدارة الموارد البشرية، كيفية إدارة فرق العمل، الإدارة المالية، الجانب القانوني.
  - تكوين في مجال تحسين وتطوير القدرات الذاتية للعملاء الداخليين: يهتم هذا النوع من التكوين ب: التحكم في الذات، الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، إدارة القلق والضغط، التحرير الإداري، كيفية إلقاء خطاب على الملأ.
  - تكوين تقني: يهتم بدوره بالاتصالات، والهندسة، وتطوير صيانة الشبكات.
  - تكوين تجاري: و يهتم بتعريف العملاء الداخليين بالجانب التجاري ك: تقنيات البيع، تقنيات التفاوض، التسويق الجغرافي،... الخ.
  - التكوين الإلكتروني: الذي يهتم بتحقيق تكوين باستخدام التكنولوجيا، وهو في طور الإنجاز. تختلف مدة التكوين باختلاف طبيعة ونوع التكوين، والحاجة إليه ، حيث تتراوح بين يوم وثلاثة أشهر، موزعة عبر مجموعة من الأماكن المخصصة لذلك، الممثلة في:
    - 4 غرف، وقاعة محاضرات على مستوى الإدارة العامة؛ هيئات معترف بها لدى الدولة مثل: الجزائر للاتصالات، هيئات أجنبية خارج الوطن: الصين، الهند، ماليزيا، الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، إيطاليا، اليابان، مصر، المغرب، المملكة المتحدة، سويسرا.
- من ملاحظتنا للهيكل التنظيمي للشركة، نجد استقلالية مديرية التكوين عن مديرية إدارة الموارد البشرية. وهذا الفصل بين المديريتين يهدف إلى منح مديرية التكوين لعميل داخلي كنوع من التفضيل -محسوبة- (تصريح أحد مسؤولي مديرية التكوين)، لكن تعمل كل مديرية بالتنسيق مع المديرية العامة المساعدة: تنظيم، إدارة، مالية. أنشئت مديرية التكوين في: 2008/08/10، وقبل هذا التاريخ كانت تسير من قبل إدارة الموارد البشرية. تتكون هذه المديرية من أقسام، ومديريات فرعية، يمكننا تمثيل ذلك في الشكل التالي:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

شكل رقم (13): هيكل تنظيمي لمديرية التكوين لشركة موبيليس



المصدر: بالاعتماد على الوثائق الرسمية للشركة أنظر ملحق رقم-7-

اتضح لنا من الشكل السابق أن مديرية التكوين لشركة موبيليس تتكون من عدة أقسام ومديريات فرعية، تعمل بشكل متناسق ومنسجم فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة. كما ذكرنا سابقا أن المديرية تعتمد على عدة أنواع من التكوين تختلف باختلاف نوع الاحتياجات. يتفرع من مديرية التكوين ستة فروع، وثلاث مديريات فرعية:

(أ)- الفروع الستة وهي:

-قطب: يحتوي على 05 مكونين داخليين تابعين للشركة.

-مساعد تنفيذي: يهتم بتنظيم المواعيد، معالجة الاتصالات الهاتفية، إعداد المراسلات، تنظيم الاجتماعات، تنظيم محفوظات المديرية، متابعة أعمال المديرية.



## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

-رئيس مشروع التعلم الإلكتروني: وهو مشروع قيد الإنجاز.  
-قسم التوثيق: يعمل على الحفاظ ومتابعة النتاج الفكري، والعملية للشركة ك: التقارير، الدراسات، أوراق عمل...الخ.

-قسم تسيير المشاريع: يعمل هذا القسم على متابعة ودراسة المشاريع المرتبطة بالتكوين، وكل مايتعلق بالبرنامج التكويني: دفتر الأعباء، ميزانية التكوين...الخ.

-قسم الأعمال المشتركة، تقارير وجودة: تحتوي كل مديرية على قسم يتابع الأعمال المشتركة. يعتبر هذا القسم بمثابة جسر، وهمزة وصل بين مختلف المديريات والمديرية العامة. يهتم ب: إعداد لوحة القيادة، مراقبة الحضور، إعداد الإحصائيات، إعداد المخطط السنوي للتكوين (أنظر ملحق رقم -8-) يحتوي على مجموعة من المعلومات تتعلق ب: المديريات المعنية بالتكوين، أهداف التكوين، مدة التكوين، تكاليف التكوين...الخ.

ب)المديرية الفرعية الثلاثة ممثلة في:

-المديرية الفرعية للتكوين في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال: والتي تهتم بمتابعة التكوين في مجال التكنولوجيا وكل ما يتعلق بالإعلام والاتصال.

-المديرية الفرعية للتكوين التقني للتسيير: والتي تهتم بالتكوين التجاري، التكوين الإداري، التكوين ذي المستوى العالي، تكوين يتعلق بالاندماج في الجانب الثقافي للشركة.

-المديرية الفرعية للبرمجة: تهتم بمتابعة الإمداد المادي، التريصات والشراكة مع الجامعات.

يبر البرنامج التكويني للشركة بعدة خطوات حيث يتم جمع طلبات التكوين بطريقتين:

▪ الطريقة الأولى: تتمثل في إرسال وثيقة من طرف مديريةية التكوين إلى جميع المديريات دون استثناء لتحديد احتياجات المديرية من التكوين(أنظر ملحق رقم -9-)، تحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من البيانات تتمثل في: اسم المديرية، وصف للاحتياجات التكوينية، الهدف من التكوين، مدة التكوين، أسماء المعنيين بالتكوين، الذين سيشرفون على التكوين(داخلي، خارجي). يهتم التكوين على مستوى الشركة بتجديد المعارف في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وتطوير هذه المعارف خاصة لدى حديثي التوظيف. تمضى تلك الوثيقة من مسؤول المديرية.

▪ أما الطريقة الثانية: فتتمثل في إرسال طلبات من قبل مديري الهياكل تحتوي على اقتراحات في مجالات التكوين. كما يقوم رئيس المديرية العامة بإرسال وثيقة إعلامية مرتبطة ب: مستجدات، تغيير معدات، تغيير تنظيمي...الخ، إلى كافة المديريات، في شهر سبتمبر من كل عام. ويمكن للعميل الداخلي أيضا التعبير عن حاجته إلى التكوين لمديره، وهذا الأخير يقيم أهمية هذا التكوين ويحدد جدواه إذا كان يلبي بالفعل احتياجات الهيكل أم لا. دون إهمال مخططات التكوين للسنوات السابقة. بعد ذلك تأتي خطوة تحليل تلك الاحتياجات حيث تعمل مديريةية التكوين على عقد اجتماع

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

مع جميع مديري المديريات الفرعية للتكوين، و رؤساء المديريات المعنية بالتكوين، وترتيب تلك الاحتياجات باتباع السلم التالي:

← هام

← عاجل

← هام وعاجل

لكن عند التطبيق تأخذ مديرية التكوين السلم التالي:

← هام وعاجل (الألوية)

← عاجل (في المرتبة الثانية)

← هام ( يمكن القيام به في السنة الموالية)

■ بعد ذلك تأتي مرحلة تقييم البرنامج التكويني، حيث يقيم هذا الأخير من قبل مسؤول المديرية عن طريق ملء استمارة تقييم فعالية التكوين (أنظر ملحق رقم -10-). تتكون هذه الإستمارة من 3 أقسام: قسم يحتوي على معلومات متعلقة ب: نوع التكوين، المديرية المعنية بالتكوين، مكان التكوين، تاريخ التكوين، المكون. القسم الثاني ويتعلق ب: المعني بالتكوين ووظيفته، المديرية، المديرية الفرعية، المسؤول المباشر ووظيفته. القسم الأخير يتعلق بتقييم المسؤول المباشر للبرنامج التكويني، حيث يجيب عن جملة من الأسئلة تتعلق بالأداء، معلومات ومعارف المتحصل عليها بعد التكوين، مع تقديم اقتراحات لتحسين فعالية التكوين. تمضى الوثيقة من قبل المسؤول المباشر، ونائب مدير المديرية (المعنية بالتكوين)، ومدير المديرية (المعنية بالتكوين)؛ وترسل إلى مديرية التكوين للشركة. أما سياسة التدريب فتعتمد الشركة على مبدأ: ( OJT-On the Job Training)، التدريب أثناء العمل، وهي عبارة عن طريقة عملية للتعلم، عن طريق اكتساب معارف ومهارات لازمة لأداء العمل، حيث يكون التدريب في بيئة العمل العادية المحيطة بالعمل الداخلي، وقد يكون أحيانا في غرف وأماكن مخصصة تحاكي البيئة الفعلية. تعتمد كذلك على الإشراف المباشر من قبل الرئيس، حيث يقوم هذا الأخير بمتابعة المرؤوسين يوميا في كل وضعيات العمل. تتراوح مدة هذا النوع من التدريب بين 3 و12 شهرا (تصريحات أحد مسؤولي مديرية التكوين).

**3.2 شروط الصحة، والسلامة المهنية:** تتبنى الشركة معايير دولية، متمثلة في (HSE)، والتي تلمس بدورها ثلاث نقاط أساسية:

- (Hygiène) الصحة، (Sécurité)الأمن، (Environnement)المحيط. تعبر هذه النقاط عن جزء من إدارة المخاطر، ومنهجية إدارة الأعمال في مجال الصحة، والسلامة المهنية؛ كنوع من التوقع، والحد من المخاطر من جهة؛ والتزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة، والمجتمع من جهة أخرى. تعتمد الشركة على جملة من الخطوات لتطبيق هذا البروتوكول وهي: تخطيط، تحقيق، تقييم، تطوير. لهذا قامت الشركة على إنشاء إدارة تابعة بصورة مباشرة للإدارة العامة، والمتمثلة في مديرية حماية الممتلكات،

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

والأمن، حيث تعمل هذه الإدارة على حماية كل الموارد الموجودة في الشركة (المادية، البشرية، المالية... الخ) والسهر على توفير الأمن والصيانة لها، وخلال زيارتنا الميدانية للشركة لاحظنا أن ظروف العمل ملائمة: بيئة مناسبة، توفر المعدات والأدوات؛ مناخ يشجع على العمل.

**4.2 ممارسة التمكين لدى الشركة: الإثراء والتنوع الوظيفي، التنقل المهني، وتقنية العصف الذهني:** تعتمد الشركة على وثيقة التوصيف الوظيفي عند الأخذ بسياسة التمكين، خاصة عند تفويض الصلاحيات، حيث يقوم مدير المديرية (أي مديرية كانت) بإرسال بريد إلكتروني إعلامي إلى مديرية الموارد البشرية؛ تقوم الأخيرة بإعداد مقرر تفويض بالنيابة، إذا كانت مدة التفويض تتجاوز 29 يوماً يتلقى من خلاله المَفوض له تعويضاً، وشهادة خبرة تحتسب مستقبلاً في حالة الترقية؛ أما إذا كانت فترة التفويض أقل من 29 يوماً، تقوم مديرية إدارة الموارد البشرية بإصدار بيان إعلامي، لا يتلقى المفوض له تعويضاً، بل يتلقى إفادة توضع في ملفه تحتسب مستقبلاً في حالة الترقية كذلك. عند سؤالنا عن تفويض السلطة للمناصب الإستراتيجية للشركة كانت الإجابة، عدم وجود تفويض لعدم وجود بديل لمدير المنصب الإستراتيجي، أو عدم مشاركة المدير في معارفه وخبراته لشخص آخر. كما توجد مناصب على مستوى الشركة شاغرة لعدم وجود توظيف قرار اتخذته وزيرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتجميد التوظيف في ماي 2016، كالمفتشية العامة (تصريح أحد مسؤولي مديرية الموارد البشرية).

-**الإثراء والتنوع الوظيفي:** كما ذكرنا في الإطار النظري أنه يوجد إختلاف بين المصطلحين، وبالاسقاط على الشركة نجد أنه يوجد إختلاف بين المديريات في تطبيقهما والأخذ بهما. يرجع السبب في ذلك إلى إختلاف ثقافة وتوجه مسؤول كل مديرية، فمثلاً نجد مديريات تشجع وتطبق العنصرين، في حين نجد مديريات أخرى لا تهتم بتطبيقهما (تصريح أحد مسؤولي إدارة الموارد البشرية للشركة).

-**التنقل المهني:** توجد هيئة تهتم بهذه السياسة على مستوى المديرية الفرعية لمديرية الموارد البشرية، ممثلة في قسم التنقل المهني. حيث يهتم هذا القسم بمتابعة جميع حالات التنقل المهني في كل الاتجاهات للعملاء الداخليين على مستوى الشركة.

-**تقنية العصف الذهني:** تعتمد الشركة على هذه التقنية في حالات معينة ك: فكرة طرح منتج جديد، أو تحسين الشعار، الهياكل المعنية بهذه التقنية هي كل من: قسم التسويق، و مديريةية الموارد البشرية (تصريح أحد مسؤولي مديريةية التكوين).

-**فيما يتعلق بإدارة التنوع الثقافي،** لا توجد هناك إدارة تهتم بهذا الجانب نظراً لطبيعة الشركة: شركة وطنية، جنسية واحدة، وثقافة واحدة. كل تعاملات الشركة اليومية على مستوى كل المديريات باللغة الفرنسية. في بعض الأحيان تلجأ بعض المديريات إلى التعامل باللغة العربية مثل مديريةية التكوين في حالة إرسال مكونين إلى ولايات خارج العاصمة؛ في هذه الحالة يتعامل المكونون مع العملاء الداخليين باللغة العربية أو العامية لإيصال المعلومة حالات خاصة على مستوى الوكالات التجارية (تصريح أحد مسؤولي مديريةية التكوين).

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

-تعتمد الشركة في تحديد الأجور على المعيار المزدوج، وهو الأكثر استخداما حيث يأخذ هذا الأخير بمبدأين اثنين هما:

- مبدأ معيار المدة: مفاده أن العملاء الداخليين الدائمين يتحصلون على أجور ثابتة كل شهر، أما بقية العملاء المؤقتون فتدفع لهم أجورهم يوميا، أو أسبوعيا.
- معيار المردودية: يتمثل في العلاوات، والحوافز بمختلف أنواعها، كنوع من المكافأة على الأداء الجيد.

**3- أنموذج الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات:** سنتطرق في هذا الجزء إلى المكونات الرئيسية لأنموذج الدراسة ومختلف المتغيرات الأساسية والفرعية المكونة له، كما سنذكر مختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات. لكن قبل ذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة.

**3.1 منهجية الدراسة الميدانية:** اعتمدنا على المنهج الفرضي الاستنتاجي، وعلى الطريقة الإحصائية؛ اللذان يعتبران من بين أبرز الطرق و المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات الميدانية، حيث يساهم كل منهما في التعمق أكثر في مجريات الدراسة من جهة، ووصف وتحليل جميع الأبعاد والمتغيرات المحيطة بها من جهة أخرى وتعميمها. أما بخصوص طريقة انتقاء العينة وضبطها قمنا بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية للعينة غير الاحتمالية، بمعنى اختيار العينة كان بطريقة قصدية، وذلك لمعرفةنا بمختلف جوانب الشركة من جهة، ومن جهة أخرى يعود السبب إلى تعاون هؤلاء المستقيمين مقارنة بالآخرين وإجاباتهم تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا، تتكون العينة من 108 عميل داخلي أي مايعادل 13.5% من مجتمع الدراسة المكون من 800 عميل داخلي. بعد تحديد نوع وطريقة اختيار العينة تأتي مرحلة أخرى ألا وهي تخطيط أنموذج الدراسة. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الجزء الموالي.

**3.2 تخطيط أنموذج الدراسة:** يقصد بأنموذج الدراسة جميع المتغيرات التي تؤثر في دراسة ما. وهنا لدينا نوعان من المتغيرات:

-المتغير المستقل: وهو المتغير الذي يؤثر في المتغيرات الأخرى، ولا يتأثر بها، والذي يمثل منظومة الحوافز في دراستنا هذه.

-المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتبع المتغير المستقل، ويتعلق بتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

قبل تمثيل مخطط أنموذج الدراسة سنقوم بتوسيع الفرضيات الفرعية المذكورة في مقدمة الدراسة وتحويلها إلى فرضيات فرعية إحصائية، لكن قبل ذلك سنقدم الفرضية الرئيسية بشكل إحصائي:

-الفرضية الإحصائية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمنظومة الحوافز على تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي محل الدراسة.

-الفرضيات الإحصائية الفرعية:

- ( $H_{01}$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإرهاق المهني للشركة محل الدراسة؛

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات المهنية على الأخطاء وحوادث العمل للشركة محل الدراسة؛
  - (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الصّراع للشركة محل الدراسة؛
  - (H04): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ وبيئة العمل على التغيّب للشركة محل الدراسة؛
- قبل الوصول إلى مرحلة إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المذكورة سابقا سنقوم كمرحلة أولى بتمثيل متغيرات الدراسة في الشكل الموالي:

# الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

شكل رقم (14): أنموذج الدراسة



## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

يتضح لنا جلياً من الشكل أن لكل بعد متغير محاور مكونة له، وكل محور يؤثر في أنموذج الدراسة ككل باعتباره مكوناً وجزءاً لا يتجزأ من الدراسة، يحتوي بعد المتغير المستقل -منظومة الحوافز- على محاور مختلفة تتمثل في:

← التمكين.

← تطوير الكفاءات المهنية.

← الاتصال الداخلي.

← مناخ وبيئة العمل.

أما بعد المتغير التابع -تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي- يحتوي بدوره على محاور ممثلة في:

← الصراع.

← الإرهاق المهني.

← التغيب.

← الأخطاء وحوادث العمل.

ومن الملاحظ أيضاً أن أنموذج الدراسة يعالج 3 أنواع من المؤشرات وهي:

- المؤشرات الاجتماعية: والتي تعكس وقع الحياة الاجتماعية للموارد البشرية العاملة لدى الشركة محل

الدراسة ممثلة في: الصراع، الإرهاق المهني،... إلخ

- المؤشرات المعرفية: والتي تعكس دورها الجانب المعرفي للشركة والممثل في تطوير مهارات وكفاءات

الموارد البشرية للشركة محل الدراسة.

- المؤشرات العملية: والتي تهتم بتحديد مدى التكامل بين منظومة الحوافز ومختلف ممارسات إدارة

الموارد البشرية في ظل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

- أما مؤشرات القيمة: فهي تهتم بتحديد مستوى الرضا لدى الموارد البشرية عند الأخذ بمنظومة الحوافز

وفق إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

**3.3 أدوات جمع البيانات:** اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات تتمثل في:

**1.3.3 الاستبانة:** لقد قمنا على تصميم استبانة تتماشى وأهداف ومتغيرات الدراسة، والتي تتكون من 3

أجزاء (أنظر الملحق رقم 1-):

- الجزء الأول يعبر عن المعلومات الشخصية للعينة المنتقاة، حيث تشمل هذه المعلومات على: الجنس،

الحالة العائلية، السن (مقسم إلى أربع شرائح)، المستوى الأكاديمي، الأقدمية، الرتبة.

- الجزء الثاني يتعلق بمنظومة الحوافز والتي تنقسم بدورها إلى أربعة محاور، وكل محور يحتوي على

مجموعة من العبارات مرتبة كالاتي:

▪ المحور الأول: يتمثل في التمكين حيث يتضمن 5 عبارات.

▪ المحور الثاني: يتمثل في تطوير الكفاءات المهنية حيث يتضمن 3 عبارات.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- المحور الثالث: يتمثل في الاتصال الداخلي و يتضمن 4 عبارات.
- المحور الرابع: يتمثل في مناخ وبيئة العمل ويتضمن 4 عبارات.
- الجزء الثالث يتعلق بتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي حيث ينقسم بدوره إلى أربعة محاور في الآتي:

- المحور الأول: يعبر عن الصرّاع و يتضمن 4 عبارات.
  - المحور الثاني: يعبر عن الإرهاق المهني و يتضمن 3 عبارات.
  - المحور الثالث: يعبر عن التغيّب ويتضمن 4 عبارات.
  - المحور الرابع: يعبر عن الأخطاء وحوادث العمل ويتضمن 3 عبارات.
- أخذنا بمقياس يدخل ضمن المقاييس المتدرجة، والذي يتكون بدوره من وحدات متدرجة من 1 إلى 5 ألا وهو: مقياس ليكرت الخماسي، والذي ينتقل بدوره من القطب الموجب إلى القطب السالب، وبما أن الاستبانة تتضمن عبارات إيجابية فقط، تصبح علامات التدرج كمايلي:

جدول رقم(07): درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (مسلم، و ابراهيم، 2016، ص 394)

وزعت هذه الاستبانة على كل العينة المنتقاة (تشمل العينة المستويات الإدارية الثلاثة) وتم استرجاعها بالكامل، حيث كانت إجابات المستقصيين معبرة؛ وهذا ماسهل قابلية التحليل، حيث سنتطرق في الجزء اللاحق إلى كيفية معالجة كل من ثبات وصدق الاستبانة.

**2.3.3 المقابلة:** أجرينا مقابلة مع عدد من مسؤولي مديرية الموارد البشرية للشركة عددهم 05 مسؤولين، بما فيها مديرية التكوين؛ ومع عملاء داخليين عددهم 90 عميلا(كلهم من نفس العينة المنتقاة، موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة). كانت أسئلة هذه المقابلة الموجهة لمديري الشركة تدور حول سيرورة مختلف ممارسات منظومة الحوافز، و كيفية إدارة الشركة علاقاتها مع عملائها الداخليين-أنظر ملحق رقم2-، أما الأسئلة التي وجهت إلى العملاء الداخليين فكانت تدور حول نسبة الرضا والاقتراحات لرفع مستوى الدافعية لديهم من منظور منظومة الحوافز(أنظر ملحق رقم - 3-)؛ وتوصلنا إلى أن:

-نسبة دوران العملاء الداخليين منخفضة تقدر ب: 7.09% وذلك لطبيعة الشركة حيث تؤمن للعملاء الداخليين راتبا مناسباً، ضماناً اجتماعياً، معاش تقاعد؛ لهذا يحرص العميل الداخلي على ألا يترك الشركة إلا نادراً.



## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

-نسبة التغيب مرتفعة خاصة في مستوى الوكالات التجارية لوجود نقص في العملاء الداخليين بسبب تجميد التوظيف؛ مما يترتب عليه تقليص من مدة العطل الممنوحة لهؤلاء العملاء؛ وهذا ما يؤدي إلى التغيب، أو اللجوء إلى دفع عطل مرضية باستمرار.

-أراء العملاء الداخليين كانت تدور بين راض ومتوسط الرضا وغير راض، حيث يمكننا تحديد ذلك: 78 عميلا داخليا راضيا؛ 04 عملاء داخليين متوسطي الرضا؛ 08 عملاء داخليين غير راضيين. أما الاقتراحات المقدمة من قبلهم فكانت تدور حول:

- التوجه نحو العميل الداخلي عن طريق الاهتمام بتطلعاته واهتماماته وميولاته.
- التركيز على العمل الجماعي مع إعطاء فرص عادلة لكل العملاء الداخليين.
- الاعتماد أكثر على تطبيق الشفافية على مستوى الاتصال الداخلي.
- الأخذ بالاعتراف بالأداء الجيد.
- نظام تقييم فعال
- العدل والمساواة
- التكوين
- الاهتمام أكثر بكفاءات العملاء الداخليين.
- الوضوح في سياسات الشركة.

**3.3.3 الملاحظة:** نظرا لتواجدنا في الشركة لمدة سنة، مما مكننا من ملاحظة بعض الجوانب التفصيلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث تبين لنا وجود ضيق في المكاتب على العموم؛ بسبب تواجد 800 عميل داخلي على مستوى مقر الشركة؛ أما فيما يتعلق بالعلاقة بين العملاء الداخليين فهناك نوع من الاحترام المتبادل، نظام تواصل داخلي فعال على مستوى المكاتب؛ إضافة إلى توفر شروط الصحة والسلامة المهنية من: نظافة، المعدات، والأدوات اللازمة للعمل، اضاءة مناسبة، جو مريح، وجود مساحات للاستراحة.

**4- الوصف الشامل والإحصائي للعيينة المنتقاة:** سنقوم في هذا الجزء بتحديد خصائص عينة الدراسة باستخدام نتائج التحليل الإحصائي:

**1.4 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والحالة العائلية:** سنعالج في هذا الجزء كل من خصائص عينة الدراسة على حسب الجنس والحالة العائلية وتمثيلها في جداول ودوائر نسبية:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

❖ حسب الجنس: يمكننا تحديده في الجدول التالي:

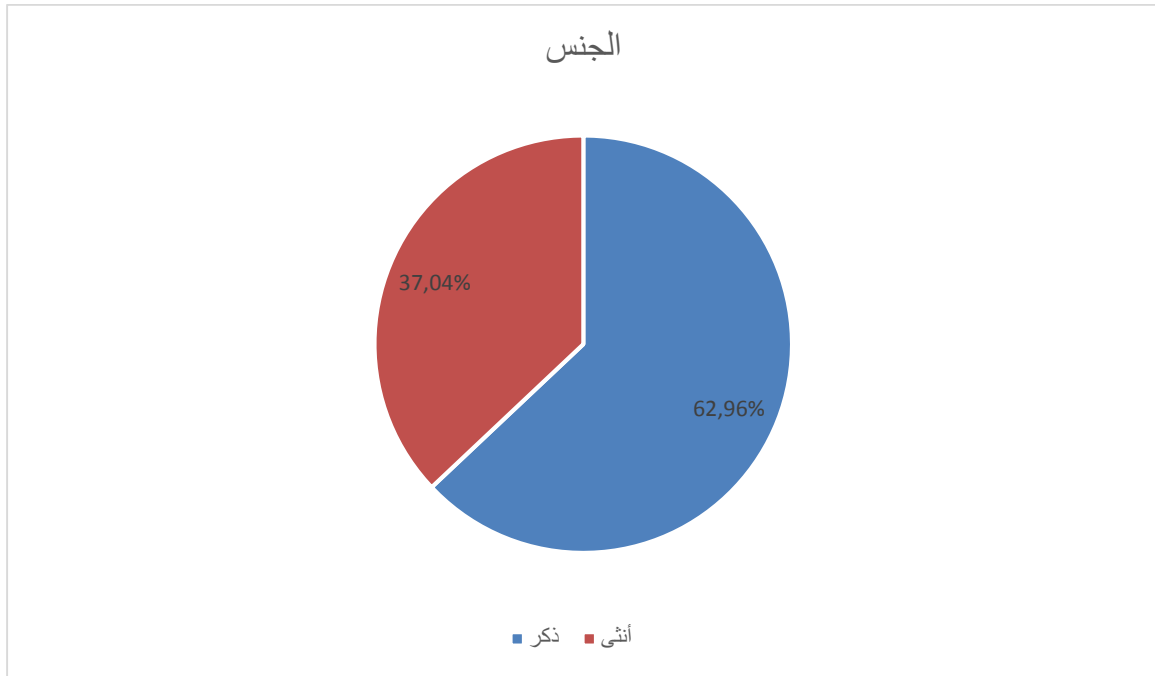
جدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%62.96	68	ذكر
%37.04	40	انثى
%100	108	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يمكننا تمثيل الجدول السابق في الدائرة النسبية والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم(15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

من الشكل السابق نلاحظ أن نسبة 62.96% من المستقصيين كانت ذكورا، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 37.04% من المستقصيين. هذا يشير إلى أن نسبة الذكور في العينة محل الدراسة أعلى من نسبة الإناث وذلك راجع لظروف وارتباطات تمنع وتعرقل الإناث عن العمل.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

❖ حسب الحالة العائلية: يمكننا تحديدها في الجدول التالي:

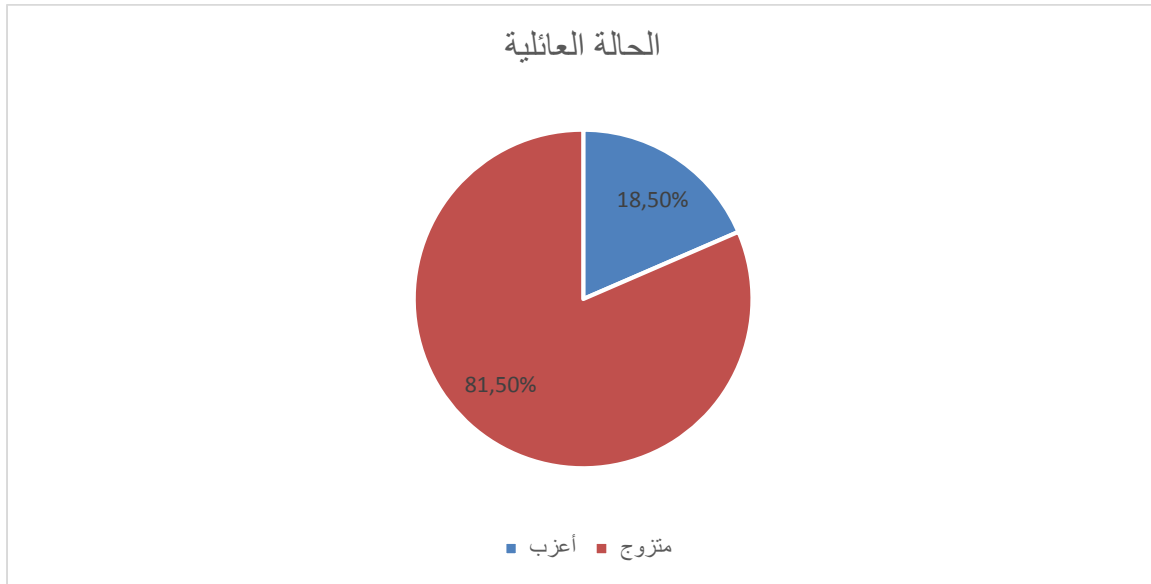
جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
18.5%	20	أعزب
81.5%	88	متزوج
100%	108	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يمكننا تمثيل النتائج المتحصل عليها في الشكل التالي:

شكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من الشكل أن ما يعادل 18.5% من المجيبين غير متزوجين. أما المتزوجون فيشكلون نسبة 81.5% من عينة الدراسة. هذا دليل أن النسبة الأعلى ترتبط بظروف عائلية وارتباطات أخرى مقارنة بغير المتزوجين بمعنى هي عرضة للتغيب والتأخر عن العمل.

2.4 خصائص عينة الدراسة حسب الشرائح العمرية والمستوى الأكاديمي:

❖ حسب الشرائح العمرية يمكننا تحديدها في الجدول التالي:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

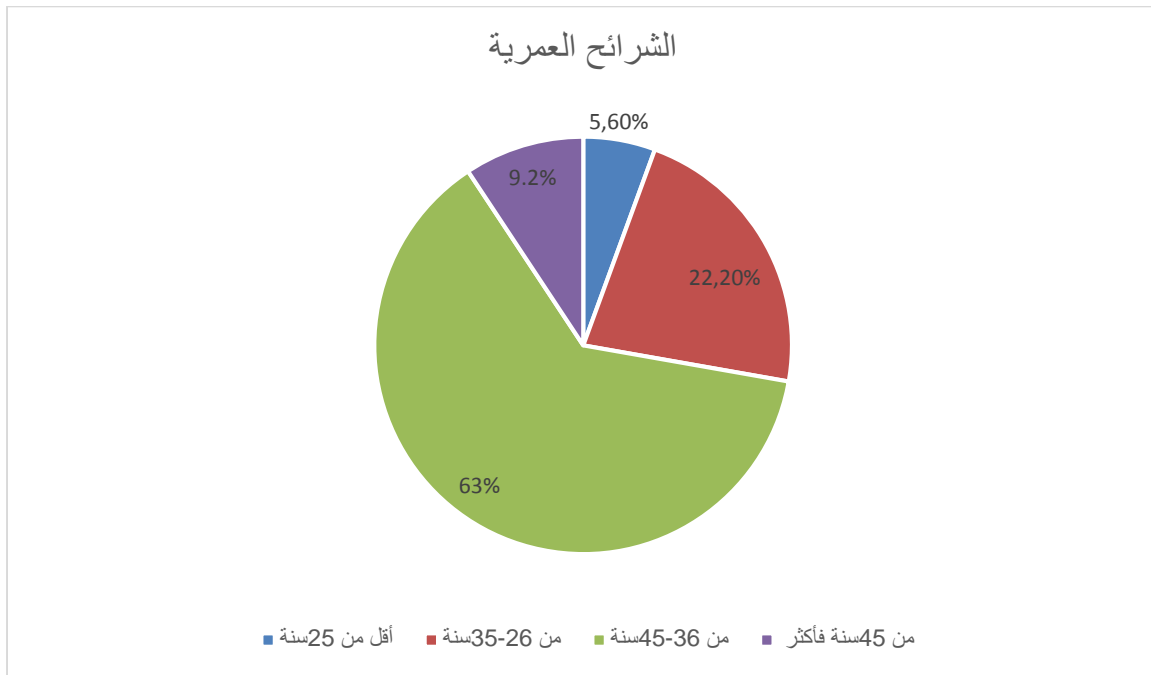
جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الشريحة العمرية
5.6%	6	أقل من 25 سنة
22.2%	24	من 26 - 35 سنة
63%	68	من 36-45 سنة
9.2%	10	من 45 فأكثر
100%	108	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يمكننا تمثيل نتائج هذا الجدول في الدائرة النسبية، والشكل الموالي يمثل ذلك:

شكل رقم(17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من الشكل السابق أن ما يعادل 63% من المجيبين على الاستبيان كانت أعمارهم تتراوح بين 36 و 45 سنة، والتي تجاوزت نصف عينة الدراسة. أما في المرتبة الثانية فتأتي الشريحة التي تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة فيشكلون نسبة 22,2%، أما المرتبة الثالثة فتحتلها الشريحة العمرية 46 سنة فأكثر بنسبة 9.2%، وفي المرتبة الأخيرة نجد الشريحة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 5.6%. هذا يدل على أن العينة محل الدراسة متوسطة العمر، بمعنى ناضجة وقادرة على العطاء أكثر.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

❖ حسب المستوى الأكاديمي: يمكننا تمثيل هذا العنصر في الجدول التالي:

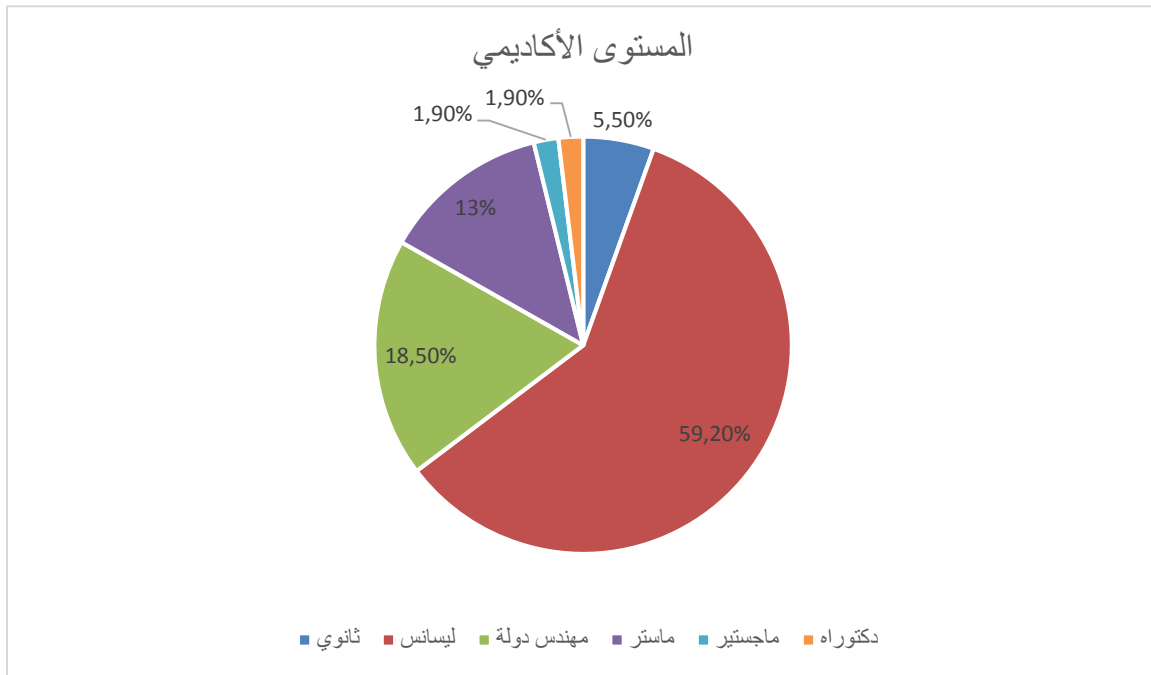
جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة على حسب المستوى الأكاديمي

النسبة	التكرار	المستوى الأكاديمي
5.5%	6	ثانوي
59.2%	64	ليسانس
18.5%	20	مهندس دولة
13%	14	ماستر
1.9%	2	ماجستير
1.9%	2	دكتوراه
100%	108	المجموع

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يمكننا تمثيل الجدول السابق في الشكل التالي:

شكل رقم(18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الأكاديمي



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الشكل أن نسبة العملاء الداخليين المتحصلين على شهادة الليسانس تقدر بـ 59.2% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، أما المتحصلين على شهادة مهندس دولة فيمثلون 18,5%، بينما المتحصلون على الماستر، والمستوى الثانوي فيشكلون 13% و 5,5% على التوالي من عينة الدراسة.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

أما حملة الماجستير والدكتوراه فيشكل كل منهم على حدة 1.9% بمعنى تساوي في النسب من حيث الشهادة، العينة المنتقاة حاملة للشهادات العليا بمعنى وجود كفاءات متنوعة داعمة للشركة.

**3.4 خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية والرتبة:**

❖ حسب الأقدمية: يمكننا تمثيل هذا العنصر في الشكل التالي:

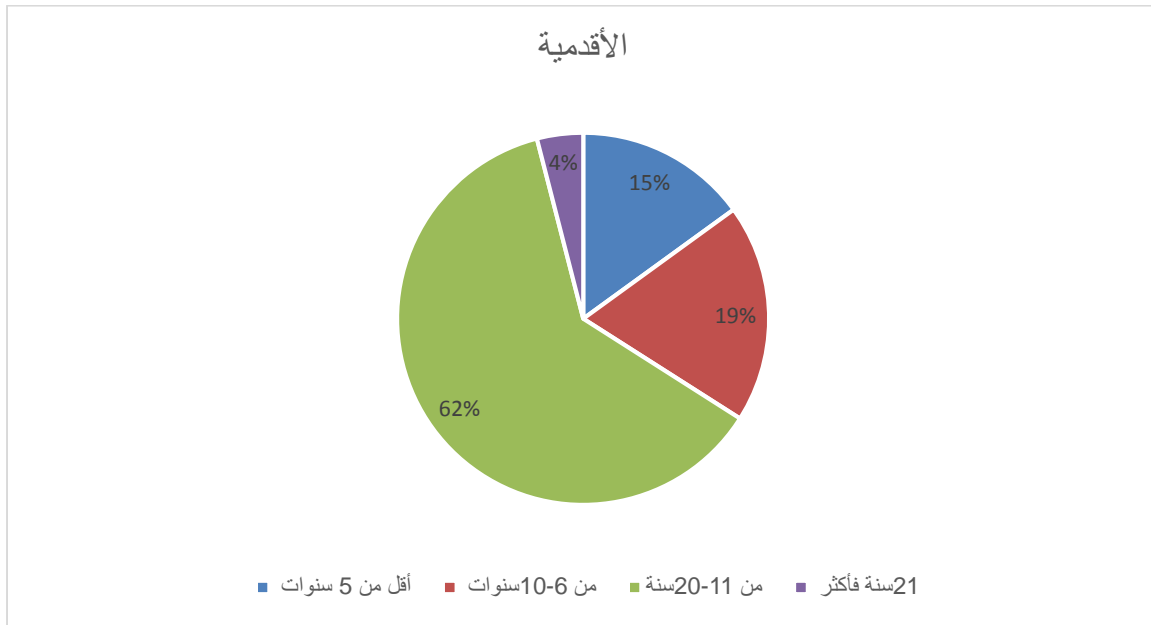
جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة على حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	16	14.8%
من 6-10 سنوات	21	19.4%
من 11-20 سنة	67	62%
21 سنة فأكثر	4	3.7%
المجموع	108	100%

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يمكننا تمثيل النتائج المتحصل عليها في الشكل التالي:

شكل رقم(19): توزيع عينة الدراسة على حسب الأقدمية



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يوضح الشكل السابق أن أعلى نسبة أقدمية تمثل 62% ما بين 11-20 سنة، أما كل من 6-10 سنوات و أقل من 5 سنوات فتمثل نسبة 19% و 15% على التوالي. أما النسبة المنخفضة فهي من نصيب 21 سنة فأكثر والتي تمثل 4%. هذا يدل على أن العينة محل الدراسة يغلب عليها عامل الخبرة، والتي تمثل قيمة مضافة للشركة.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

❖ من حيث الرتبة: يمكننا تمثيل هذا العنصر في الشكل التالي:

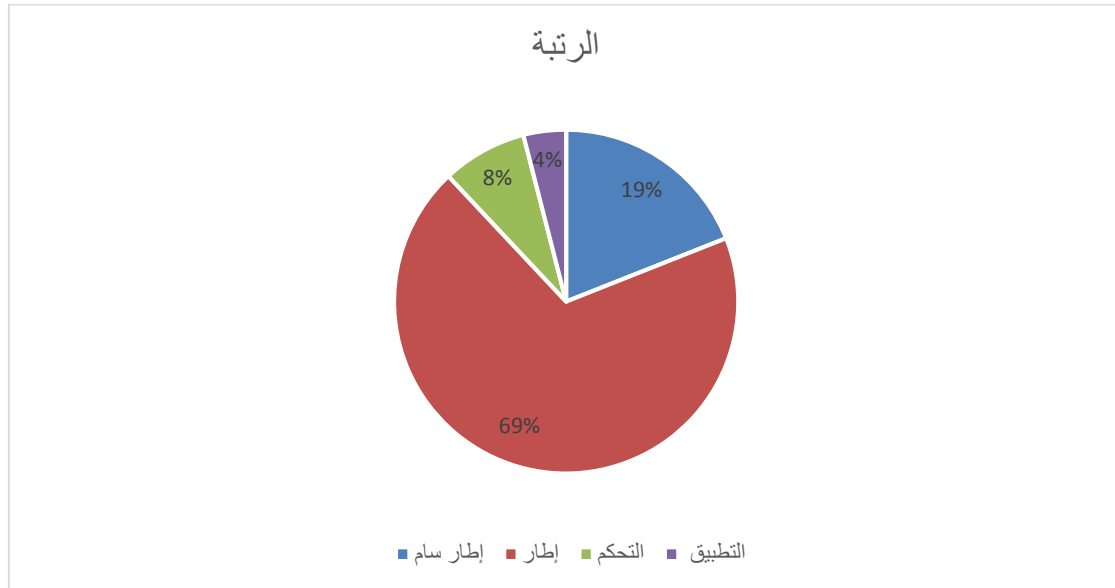
جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
إطار سامي	20	19%
إطار	75	69%
التحكم	9	8%
التطبيق	4	4%
المجموع	108	100%

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يمكننا تمثيل هذا الجدول في الشكل التالي:

شكل رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة



من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

أعلى نسبة تعود إلى رتبة إطار بـ: 69%، تليها رتبة إطار سامي بنسبة 19% أما كل من رتبة التحكم والتطبيق فتمثل 8% و 4% على التوالي، هذا يدل على أن العينة المنتقاة يغلب عليها وظيفة المتابعة والرقابة، التقييم والتقويم، المشاركة في اتخاذ القرارات.

**5- حساب معامل الثبات، الصدق، وتقدير أنموذج الدراسة:** سنقوم بحساب كل من درجة الموثوقية، والصدق وتحديد أنموذج الدراسة في النقاط التالية:

**1.5 ألفا كرونباخ، الموثوقية:** يعتبر ألفا كرونباخ بمثابة اختبار لقياس درجة ثبات واستقرار أداة القياس، بغية التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء، «تتراوح قيمة هذا المعامل ما بين (0 و 1)، فإذا

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

انخفضت قيمته عن (0.6) فمعناه أن الدراسة تتصف بثبات ضعيف. وكلما اتجهت نحو (1) زادت درجة ثبات الاستبيان» (ماضي، 2019، ص2). لهذا سنقوم بحساب هذا المعامل للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(14): حساب معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
<b>0,955</b>	<b>30</b>

من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي

تحصلنا على معامل ثبات يساوي 0.955 وهو معدل ثبات قوي جدا؛ بمعنى لو أعدنا الاختبار على نفس العينة المنتقاة فإننا سنتحصل على نفس الأجوبة بنسبة تقدر بـ: 95% وهو مايدل على ثبات الاستبيان.

**2.5 الصدق:** ينقسم الصدق إلى 3 أنواع: صدق الاتساق الظاهري ، صدق الاتساق الداخلي وأخيرا صدق الاتساق البنائي.

◀ **صدق الاتساق الظاهري:** قمنا في البدء بإعداد استبانة أولية ممثلة في نسخة ورقية وعرضناها على كل من: المشرفة، وعلى مجموعة من الأساتذة عددهم 08 قصد تحكيمها(سواكري مباركة من جامعة الجزائر3، بلاغماس بركة من جامعة الجزائر3، موترفي أمال من جامعة الجزائر3، بلمهدي طارق من جامعة الجزائر3 مختص في تحكيم الاستبانات، يوسف ايمان من جامعة سطيف1، ماضي محمد من جامعة الجزائر3 مختص في الإستبانات وبرنامج (SPSS)، خيارى رضوان خبير محكم لدى (IBM SPSS) وأستاذ مشارك بالمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالقلية، غزالي نادية خبيرة في الأسلوبية من جامعة الجزائر2)؛ بغية معرفة مدى وضوح عبارات الاستبانة ومناسبتها للدراسة من جهة، وصحة وسلامة اللغة من جهة أخرى؛ وهذا مايعرف بصدق الاتساق الظاهري أو الخارجي.

◀ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب وإيجاد: اختبار بيرسون، ولهذا الأخير 3 حالات (ماضي، 2019، ص3):

- ظهور علامة (\*) أمام النتيجة المتوصل إليها يعني أن العبارة متناسقة فعلا مع محورها عند مستوى الدلالة 0.05.
- ظهور علامة (\*\*\*) أمام النتيجة المتوصل إليها يعني أن العبارة متناسقة إلى حد بعيد مع محورها عند مستوى الدلالة 0.01.
- عدم ظهور علامة (\*) أو علامة (\*\*\*) أمام النتيجة المتوصل إليها يعني أن العبارة غير متناسقة مع محورها. وفي هذه الحالة يجب تعديل الفقرة أو حذفها تماما.



## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

↳ صدق الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: منظومة الحوافز

↳ المحور الأول: بعد تعديل الجدول المتحصل عليه:

جدول رقم(15): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير المستقل

المحور 1: التمكين		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	<b>عبارات المحور 01: التمكين</b>
0,000	0,715**	العبارة 01: لدي كل الاستقلالية اللازمة لأداء فعال
0,000	0,819**	العبارة 02: أشعر بأنني جزء مهم وفعال داخل الشركة
0,000	0,851**	العبارة 03: يقوم مديري في العمل بإضافة مهام متنوعة قصد مساعدتي على مواجهة والتعامل مع مواقف مختلفة.
0,000	0,793**	العبارة 04: يقوم مديري في العمل على التتويح في الواجبات والمسؤوليات قصد تطوير كفاءاتي
0,000	0,739**	العبارة 05: مديري يشجع على العمل الجماعي.
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الملاحظ أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع محورها عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل وجود علامة (\*\* ) على مستوى معامل الارتباط، ومستوى معنوية (0.00) أقل من 0.05، فنأخذ على سبيل المثال العبارة 03: يقوم مديري في العمل على إضافة مهام متنوعة قصد مساعدتي لمواجهة والتعامل مع مواقف مختلفة، لها ارتباط إحصائي موجب مع المحور الأول (التمكين) يقدر بـ: 85% بمعنى العبارة 03 صادقة في قياس لما أعدت لقياسه، أما القيمة الاحتمالية والتي تساوي (0) يعني لو كررنا الاستبانة فإننا نجد اختلافا يقدر بـ 0 في المائة.

↳ المحور الثاني-تطوير الكفاءات المهنية-: بعد تعديل الجدول المتحصل عليه:

جدول رقم(16): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير المستقل

المحور 2: تطوير الكفاءات المهنية		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	<b>عبارات المحور 02: تطور الكفاءات المهنية</b>
0,000	0,933**	العبارة 01: هناك تناسق بين التكوين ومتطلبات لمنصب
0,000	0,863**	العبارة 02: الإجراءات التدريبية مصممة وفقا لاحتياجاتي
0,000	0,816**	العبارة 03: يتسم برنامج التعلم بالمرونة والاستمرارية
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

يظهر أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الثاني للمتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل وجود علامة (\*\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

المحور الثالث - الاتصال الداخلي - : بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(17): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير المستقل

المحور 2: الاتصال الداخلي		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 03: الاتصال الداخلي
0,000	0,570**	العبارة 01: يمكنني الاتصال بأي مصلحة أو مديرية من خلال شبكة اتصال داخلية.
0,000	0,910**	العبارة 02: يستمتع مديري في العمل إلى اقتراحاتي واحتياجاتي، ويشجع مل المبادرات الفردية.
0,000	0,846**	العبارة 03: تهتم الشركة بتنظيم رحلات قصد تشجيع الاتصالات الداخلية.
0,000	0,873**	العبارة 04: تعتمد الشركة على وسائل، وقنوات اتصال فعالة لنشر المعلومة: البريد الإلكتروني، الصحف الرسمية، المذكرات الإعلامية، الكتيبات.
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

نلاحظ أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الثالث للمتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل وجود علامة (\*\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

المحور الرابع -مناخ وبيئة العمل- : بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(18): صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع للمتغير المستقل

المحور 4: مناخ وبيئة العمل		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 04: مناخ وبيئة العمل
0,000	0,780**	العبارة 01: تتميز سياسات ولوائح العمل بنوع من العدالة والمساواة.
0,000	0,849**	العبارة 02: توجد جميع شروط ومتطلبات الصحة المهنية.
0,000	0,799**	العبارة 03: ساعات العمل تتماشى وتوقعاتي واحتياجاتي.
0,000	0,797**	العبارة 04: لدى كل ماأحتاج إليه لأداء عملي من: إضاءة وراحة، وسهولة الحركة؛ معدات وأدوات.
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الملاحظ أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الرابع للمتغير المستقل عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل وجود علامة (\*\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

← صدق الاتساق الداخلي للمتغير التابع: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي  
 ↳ المحور الأول - الصرّاع -: بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(19): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول للمتغير التابع

المحور 1: الصرّاع		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 01: الصرّاع
0,000	0,830**	العبارة 01: يتصف كل من مضمون وأهداف العمل بالوضوح.
0,000	0,840**	العبارة 02: تقوم الشركة بالأخذ بمبادئ أخلاقيات المهنة عند التعامل معي.
0,000	0,753**	العبارة 03: هناك احترام متبادل بيني وبين زملائي ورئيسي في العمل.
0,000	0,833**	العبارة 04: تدير الشركة أعباء العمل المتعلقة بالمنصب بطريقة فعالة.
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتبين لنا أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الأول للمتغير التابع عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل على ذلك وجود علامة (\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

↳ المحور الثاني - الإرهاق المهني -: بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(20): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني للمتغير التابع

المحور 2: الإرهاق المهني		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 02: الإرهاق المهني
0,000	0,764**	العبارة 01: أشعر بالثقة بالنفس عند القيام بعملتي.
0,000	0,903**	العبارة 02: لا توجد هناك مثيرات وقوى خارجية تؤثر سلبا في خصائصي النفسية، السلوكية والجسمانية.
0,000	0,893**	العبارة 03: مواعيد تحقيق الأعمال المطلوبة واقعية.
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

الملاحظ أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الثاني للمتغير التابع عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل على ذلك وجود علامة (\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

المحور الثالث -التغيب-: بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(21): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث للمتغير التابع

المحور 3: التغيب		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 03: التغيب
0,000	0,645**	العبارة 01: أحترم دائما ساعات العمل.
0,000	0,850**	العبارة 02: أشعر بالفخر لانتمائي إلى الشركة.
0,000	0,836**	العبارة 03: عملي ليس روتينيا.
0,000	0,899**	العبارة 04: أشعر بالفرح والسرور عند ذهابي إلى العمل.
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يظهر أن كل العبارات متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الثالث للمتغير التابع عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل على ذلك وجود علامة(\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

المحور الخامس -الأخطاء وحوادث العمل-: بعد تعديل الجدول نتحصل على:

جدول رقم(22): صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع للمتغير التابع

المحور 4: الأخطاء وحوادث العمل		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	عبارات المحور 04: الأخطاء وحوادث العمل
0,000	0,803**	العبارة 01: أعمل ضمن مجال تخصصي.
0,000	0,914**	العبارة 02: تتسم كل من الإجازات، والعطل وخطط التأمين بنوع من العدالة وهذا مايرفع من درجة الرضا.
0,000	0,893**	العبارة 03:تشجع الشركة على التكيف مع أفضل تدابير السلامة والوقاية المهنية.
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

إن كل العبارات في الجدول متناسقة إلى حد بعيد مع المحور الخامس للمتغير التابع عند مستوى دلالة 0.01؛ والدليل على ذلك وجود علامة(\*\*) على مستوى معامل الارتباط.

صدق الاتساق البنائي: يقصد به حساب معامل الارتباط بين محاور البعد و البعد ككل.

والجدول التالي يوضح ذلك:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

بالنسبة للمتغير المستقل ومحاوره:

جدول رقم(23): صدق الاتساق البنائي لبعده المتغير المستقل والمحاور المكونة له

بعد المتغير المستقل: منظومة الحوافز		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0,000	0.913**	محور 01: التمكين
0,000	0.845**	محور 02: تطوير الكفاءات المهنية
0,000	0.895**	محور 03: الاتصال الداخلي
0,000	0.871**	محور 04: مناخ وبيئة العمل
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية قوية جدا أصغر من 0.05 لذا نقول إن هناك اتساقا بنائيا بين محاور منظومة الحوافز و منظومة الحوافز نفسها.

بالنسبة للمتغير التابع ومحاوره:

جدول رقم(24): صدق الاتساق البنائي لبعده المتغير التابع و المحاور المكونة له

بعد المتغير التابع: تفعيل إدارةالعلاقة مع العميل الداخلي		ارتباط
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
0,000	0.922**	محور 01: الصرّاع
0,000	0.717**	محور 02: الإرهاق المهني
0,000	0.789**	محور 03: التغيب
0,000	0.727**	محور 04: الأخطاء وحوادث العمل
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح لنا من الجدول السابق أنه توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية قوية جدا أصغر من 0.05؛ لذا نقول إن هناك اتساقا بنائيا بين محاور تفعيل إدارةالعلاقة مع العميل الداخلي وتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي نفسه.

**3.5 تقدير النموذج:** يقصد به إيجاد الشكل العام للعلاقة التي تربط تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بمنظومة الحوافز، والجداول التالية توضح ذلك:

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

جدول رقم(25): أبعاد متغيرات الدراسة

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد المتغير المستقل: منظومة الحوافز <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يوضح الجدول كلا من بعد المتغير المستقل والممثل في منظومة الحوافز، وبعد المتغير التابع الذي يمثل تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

جدول رقم(26): حساب معامل الارتباط ومعامل التفسير

Récapitulatif des modèles		
Modèle	R	R-deux
1	,833 <sup>a</sup>	,693
a. Prédicteurs : (Constante), منظومة الحوافز, (Constante), بعد المتغير المستقل		

مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يحتوي الجدول الثاني والذي تم تعديله على قيمتين أساسيتين بحيث كل قيمة تعبر عن حالة معينة:  
 \* معامل الارتباط R: يعبر هذا المعامل عن الارتباط بين المتغير التابع والمستقل، ويمثل قيمة 83%  
 بمعنى الارتباط بين منظومة الحوافز وتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، ارتباط طردي قوي.  
 \* لدينا كذلك معامل التفسير R-deux : الذي يقدر بـ: 69% ؛ ويدل على أن منظومة الحوافز تفسر تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بقيمة 69%.

جدول رقم(27): تحليل التباين (ANOVA)

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	317,957	1	317,957	239,422	0,000 <sup>b</sup>
	de Student	140,770	106	0,401		
	المجموع	458,727	107			
a. Variable dépendante : تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي						
b. Prédicteurs : (Constante), منظومة الحوافز, (Constante), بعد المتغير المستقل						

مخرجات برنامج (SPSS V.25)

يعبر الجدول الثالث عن تحليل التباين (ANOVA) أي اختبار معنوية الانحدار. لدينا قيمة (Sig=0.00) وهي أقل من 0.05 بمعنى نرفض الفرضية (H<sub>0</sub>) والتي تقتضي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمنظومة الحوافز بمحاورها المختلفة، وتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بمحاورها

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

المختلفة، ونقبل ( $H_1$ ) الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية لمنظومة الحوافز بمحاورها المختلفة وتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بمحاورها المختلفة.

جدول رقم (28): جدول معاملات معادلة خط الانحدار

Coefficients <sup>a</sup>		
Modèle	Coefficients non standardisés	Sig.
	B	
1	(Constante)	0,000
	بعد المتغير المستقل: منظومة الحوافز	0,000

a. Variable dépendante : بعد المتغير التابع: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي

مخرجات برنامج (SPSS V.25)

أما الجدول الأخير والذي تم تعديله والأخذ بالقيم المرتبطة بالأنموذج عن طريق الأخذ بالمعاملات اللازمة لكتابة معادلة خط الانحدار (الأنموذج)، والذي يكتب على الشكل التالي:

$$\text{تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي} = 0.744 + 4.070 * \text{منظومة الحوافز}$$

بمعنى كلما زادت منظومة الحوافز بقيمة وحدة واحدة تُفَعَّل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي بقيمة 0.744 أي بقيمة 74%.

6- اختبار صحة الفرضيات: سنقوم في هذا الجزء باختبار صحة الفرضيات: الفرضية الرئيسية، والفرضيات الفرعية.

1.6 الفرضية الرئيسية: ذكرنا سابقاً أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمنظومة الحوافز، وتفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي عن طريق تحليل التباين (ANOVA)؛ بمعنى نرفض الفرضية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية ( $H_1$ ). بدليل (Sig=0.00) أي القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 مما يوحي بوجود علاقة ذات تأثير منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي.

2.6 اختبار صحة الفرضيات الفرعية: سنقوم في هذا الجزء بدراسة مدى صحة الفرضيات الفرعية عن طريق دراسة تأثير كل محاور منظومة الحوافز على كل محاور تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، بالاعتماد على التحليل الإحصائي للانحدار المتعدد التدريجي، وحساب القيمة الاحتمالية (Sig). بعد تعديل الجدول المتحصل عليه نحصل على الجدول التالي :

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

جدول رقم (29): نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد منظومة الحوافز على أبعاد تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي

اختبار الازدواج الخطي		مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الدلالة
معامل (VIF)	التباين المسموح به	عند الأخطاء وحوادث العمل	عند التغيب	عند الإرهاق المهني	عند الصراع	محاور بعد المتغير المستقل
4.350	0.230	0.222	0.139	0.501	0.253	التمكين
2.245	0.445	0.002	0.000	0.000	0.026	تطوير الكفاءات المهنية
3.744	0.267	0.000	0.190	0.456	0.000	الاتصال الداخلي
2.640	0.379	0.154	0.018	0.002	0.650	مناخ وبيئة العمل

مخرجات برنامج (SPSS V.25)

نلاحظ أن كل من معاملات (Variance Inflation Factor-VIF) اختبار تضخم التباين أصغر من 10 وقيم التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من 0.05 هذا يدل: « على عدم وجود ارتباط على بين المتغيرات المستقلة» (عكدي، 2019، ص99)؛ بمعنى عدم وجود تعددية (ازدواجية) خطية بين كل من محاور منظومة الحوافز ومحاور تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي؛ بمعنى النموذج المتوصل إليه سابقا صحيح. أما فيما يخص تأثير محاور منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي فيمكننا وصفها في النقاط التالية:

- لا توجد علاقة تأثير التمكين على الإرهاق المهني والدليل على ذلك قيمة (Sig=0.501) أكبر من 0.05 وهذا ما يدفعنا إلى قبول الفرضية (H01) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الإرهاق المهني؛ بمعنى أن كل من الممارسات التالية: العمل الجماعي، الإثراء والتنوع الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، لا تؤثر على مستوى الإرهاق المهني لدى الموارد البشرية محل الدراسة.



## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

-توجد هناك علاقة تأثير لتطوير الكفاءات المهنية على الأخطاء وحوادث العمل والدليل على ذلك قيمة (Sig= 0.002) أقل من 0.05 وهذا مايدفعنا إلى رفض الفرضية (H02) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الكفاءات المهنية على الأخطاء وحوادث العمل وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الكفاءات المهنية والأخطاء وحوادث العمل؛ بمعنى أن لتطوير الكفاءات المهنية المتمثلة في: التكوين، التدريب، والتجانس بين كل ممارسة ومتطلبات المنصب والموارد البشرية من حيث الكفاءات دور مهم وأساسي في التقليل من حوادث وأخطاء العمل لدى الموارد البشرية العاملة لدى الشركة محل الدراسة حيث تعمل الممارسات المذكورة سابقا على تقليص الفجوة بين الأداء الحلي والأداء المرتقب لهذه الموارد من حيث المهارات المهنية.

-توجد هناك علاقة تأثير الاتصال الداخلي على الصرّاع والدليل على ذلك قيمة (Sig=0.000) أقل من 0.05 وهذا مايدفعنا إلى رفض الفرضية (H03)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والصرّاع؛ بمعنى يلعب الاتصال الداخلي دورا مهما وفعالا في التقليل من حدة الصرّاع داخل الشركة محل الدراسة ، بحيث كلما كان انتقال المعلومة سهلا ومرنا ساهم ذلك في التقليل من الغموض وسوء الفهم الذي قد ينشأ بين الموارد البشرية العاملة لدى الشركة.

-توجد علاقة تأثير بين مناخ وبيئة العمل على التغيب والدليل على ذلك قيمة (Sig=0.018) أقل من 0.05 وهذا مايدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية (H04) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ وبيئة العمل والتغيب وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ وبيئة العمل والتغيب؛ بمعنى كلما اهتمت الشركة بتوفير بيئة عمل مناسبة ومريحة للموارد البشرية؛ عن طريق: تحقيق العدل والمساواة، توفير جميع شروط ومتطلبات الصحة المهنية، ساعات عمل تتماشى وتطلعات هذه الموارد ساهم ذلك في التقليل من نسبة التغيب والرفع من مستوى الارتباط والجدية للحضور إلى العمل.

ومن الملاحظ أيضا ومن خلال الجدول وجود تأثير لمحاور المتغير المستقل على محاور المتغير التابع حيث نجد:

-تأثير ممارسة تطوير الكفاءات المهنية على كل من: الصرّاع، الإرهاق المهني، والتغيب استنادا لقيمة (Sig) أقل من 0.05؛ بمعنى أن هذه الممارسة تلعب دورا فعالا على التقليل من حدة الأبعاد المذكورة سابقا عن طريق: إحداث توافق وتجانس بين احتياجات وتطلعات الموارد البشرية من حيث الكفاءة ومتطلبات المنصب، الاعتماد على المرونة والاستمرارية في الرسكلة وتطوير المهارات بمعنى أن الممارسة السابقة تدخل ضمن احتياجات وتطلعات الموارد البشرية العاملة لدى الشركة.

-تأثير ممارسة الاتصال الداخلي على حوادث العمل والدليل على ذلك قيمة (Sig) أقل من 0.05 ؛ بمعنى كلما كان التفاعل بين الموارد البشرية من حيث الاتصال الداخلي، وسهولة تدفق المعلومة فيما بينهم؛ ساهم ذلك في التقليل من حدة أخطاء و حوادث العمل لدى الشركة محل الدراسة.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

- تأثير ممارسة الاهتمام بتطوير مناخ وبيئة العمل على الإرهاق المهني والدليل على ذلك قيمة (Sig) أقل من 0.05؛ بمعنى كلما اهتمت الشركة بتوفير مناخ وبيئة مناسبين للعمل عن طريق تبني: العدل والمساواة، توفير شروط عمل مهنية صحية، توفير متطلبات الأداء تتماشى وتوقعات الموارد البشرية؛ ساهم ذلك في التقليل من حدة الإرهاق المهني والإحساس بالضغط لدى هذه الموارد.
- في حين لا يوجد تأثير لبعض أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع الممثلة في:
  - التمكين لا يؤثر على كل من: الصرّاع، التغيّب، أخطاء وحوادث العمل.
  - لاتؤثر سياسة الاتصال الداخلي على كل من: الإرهاق المهني، والتغيّب.
  - لا يؤثر الاهتمام بتطوير مناخ وبيئة العمل على كل من: الصرّاع، و أخطاء وحوادث العمل.

## الإطار التطبيقي: دراسة حالة شركة موبيليس

### خلاصة:

لقد قمنا من خلال هذا الإطار إجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة موبيليس للاتصالات الهاتف المحمول للتعرف أكثر على مدى مساهمة منظومة الحوافز بمحاورها المختلفة من: تمكين، تطوير الكفاءات المهنية، الاتصال الداخلي، مناخ وبيئة العمل- على تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي، عن طريق استخدام عدة أدوات لجمع البيانات ممثلة في: استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي مرت بدورها بعدة مراحل ممثلة في تحديد كل من: الثبات، الصدق بأنواعه المختلفة: الظاهري، الداخلي، البنائي؛ والملاحظة كأداة ثانية، وأخيرا المقابلة مع كل من: عدد من مسؤولي مديريات كل من الموارد البشرية، والتكوين، وعدد من الموارد البشرية العاملة لدى الشركة.

كما قمنا باختبار صحة كل من: الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وعلى مدى صحة أنموذج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.25)، كما أظهرت الدراسة على وجود تأثير منظومة الحوافز على تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي والتي سنتطرق إليها لاحقا في خاتمة الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

ختاماً ومن خلال ماسبق تم إبراز مساهمة منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقارنة التسويق الداخلي لدى شركة موبيليس المقر لاتصالات الهاتف المحمول الجزائر العاصمة، من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق ميدانياً من فرضياتها باستخدام كل من: المنهج الفرضي الاستنتاجي، والطريقة الإحصائية، مع الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات، حيث تمت معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V. 25). وفي الأخير لم يبق إلا الإشارة إلى أهم النتائج المتوصل إليها مع ذكر بعض التوصيات والأفاق المستقبلية، التي سنعرضها في النقاط التالية:

### 1- نتائج الدراسة:

انطلاقاً من مقارنة الإطار النظري مع الإطار العملي التطبيقي وكذا تحليل واختبار صحة الفرضيات المقدمة محل الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

- الشركة لا تعتمد في ممارساتها اليومية على التسويق الداخلي؛ بمعنى النظر للموارد البشرية على أنهم شركاء (متعاونين) وليسوا عملاء داخليين، والدليل على ذلك الوثائق الرسمية للشركة ك: الإعلانات، المراسلات، القرارات، هياكل تنظيمية، وتصريحات بعض مسؤولي مديرية الموارد البشرية، إلا أنه يوجد هناك تشابه بين ممارسات التسويق الداخلي وممارسات الشركة.

- تهتم مديرية الموارد البشرية بعلاقتها مع مواردها البشرية عن طريق الأخذ بالممارسات التي من شأنها الحصول عليهم والاحتفاظ بهم أطول فترة ممكنة، دون نسيان مديرية التكوين التي تهتم هي الأخرى بتنمية كفاءات هذه الموارد عن طريق التكوين والتدريب.

- لا تهتم الشركة بالموشرات الاجتماعية النفسية التي تؤثر على الحياة المهنية للموارد البشرية ك: الإرهاق المهني، الصّراع، تطلّعاتهم واهتماماتهم من الجانب النفسي؛ والدليل على ذلك عدم وجود دراسات أو استبانات تثبت ذلك.

- تقوم الشركة بحساب المؤشرات الاجتماعية التي تعكس الحالة الاجتماعية للموارد البشرية عن طريق إعداد الميزانية الاجتماعية دون الأخذ بالإجراءات التصحيحية.

- تولي الشركة اهتماماً كبيراً لسياسة التكوين مقارنة بالسياسات الأخرى، حيث تهتم باقتراحات الموارد البشرية ورؤساء المديريات في مجال التكوين فقط لا غير، والدليل على ذلك وجود خانات تحتوي على معلومات تقييمية، واقتراحات تُملأ من طرف الموارد البشرية.

## خاتمة

-تقوم مديرية الموارد البشرية وبالتنسيق مع مختلف المديريات: المديرية العامة، مديرية التكوين، مديرية نظام المعلومات بالاهتمام بالموارد البشرية عن طريق تطبيق ممارسات مختلفة؛ متمثلة في:

♦ التمكين: عن طريق منح استقلالية مناسبة لأداء العمل، والتنوع في المهام والواجبات، وتشجيع العمل الجماعي، وكذا المشاركة؛ بحيث تختلف هذه الممارسات باختلاف ثقافة مسؤول كل مديرية.

♦ تطوير الكفاءات المهنية: عن طريق تصميم برامج تكوينية وتدريبية تتماشى واحتياجات الموارد البشرية من طرف مديرية التكوين.

♦ توجد هناك شبكة اتصال داخلية فعالة، تربط بين كل مديريات الشركة؛ وهذا ما يجعل من تدفق المعلومة أمرا سهلا.

♦ بيئة عمل مناسبة بشهادة عينة الدراسة وبعض مسؤولي مديرية الموارد البشرية.

-تؤثر أبعاد منظومة الحوافز بطريقة مختلفة على أبعاد تفعيل إدارة العلاقة مع الموارد البشرية بحيث:

♦ تؤكد الدراسة على عدم تأثير التمكين بمحاورة المختلفة على الإرهاق المهني وهذا ما يثبت صحة الفرضية (H01) الموضوعية سابقا.

♦ تؤكد الدراسة على تأثير تطوير الكفاءات المهنية بمحاورها المختلفة على أخطاء وحوادث العمل ، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الصفرية الفرعية (H02).

♦ الموارد البشرية للشركة على قناعة تامة بأن الاتصال الداخلي يؤثر على الصراع وهذا ما يثبت أنّ الفرضية الصفرية الفرعية التالية (H03) خاطئة.

♦ أكدت الدراسة أنّ الاهتمام بمناخ وبيئة العمل يؤثر على التغيب، وبالتالي الفرضية الفرعية التي وضعت سابقا والمتمثلة في: (H04) خاطئة.

ظهرت لنا نتائج أخرى مهمة من خلال معالجتنا للفرضيات الفرعية محل الدراسة؛ والتي ساهمت بدورها على توضيح تأثير أبعاد منظومة الحوافز على أبعاد تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي والتي لم تحدد أو تُوضَع سابقا، والمتمثلة في:

♦ لا يؤثر التمكين على كل من: الصراع، التغيب، أخطاء وحوادث العمل.

♦ يؤثر تطوير الكفاءات المهنية على كل من: الصراع، الإرهاق المهني، التغيب.

♦ يؤثر الاتصال الداخلي على أخطاء وحوادث العمل في حين لا يؤثر على كل من: الإرهاق المهني والتغيب.

## خاتمة

- ♦ يؤثر الاهتمام بمناخ وبيئة العمل على الإرهاق المهني في حين لا يؤثر على كل من الصرّاع، وأخطاء وحدود العمل.

### 2-توصيات الدراسة:

توصلنا في ختام الدراسة إلى جملة من التوصيات التي يمكننا إجمالها في النقاط التالية:

- ♦ ضرورة تصميم سياسة تمكين فعّالة عن طريق إرساء كل من: العدل والمساواة، والأخذ بمبدأ الاستقلالية، الثقة، والمشاركة في التسيير التي تضمن من خلالها تفادي السلوكيات السلبية على مستوى الشركة.
- ♦ ضرورة التنسيق بين كل من سياسة التدريب وسياسة التكوين مع تخصصات وتطلعات، واهتمامات الموارد البشرية للشركة دون إهمال متطلبات المنصب والوظيفة.
- ♦ وضوح وشفافية أكثر في الاتصال الداخلي.
- ♦ الاعتماد على الاعتراف كمقابل للأداء الجيد.
- ♦ تشجيع العمل كفريق وليس كمجموعة عن طريق تطبيق التعاون والدعم المتبادل.
- ♦ ضرورة فتح المجال لجميع الموارد البشرية بطريقة عادلة خاصّة الأكَفاء منهم لتقديم مشاريع قصد تنمية روح الابتكار والإبداع.
- ♦ ضرورة إنشاء مديرية فرعية تحت وصاية مديرية الموارد البشرية التي تهتم بدراسة اهتمامات، وتطلعات، وميول الموارد البشرية للتوفيق بين كل من الدافع ونوع الحافز؛ عن طريق إعداد استطلاعات رأي أو مقابلات شريطة أن تكون بصفة دورية؛ لأن نوع الدافع يحدد نوع الحافز.

### 3- آفاق الدراسة:

يمكننا تحديد آفاق الدراسة وتقديمها على شكل اقتراحات للمهتمين بمجال البحث وأهل الاختصاص في النقاط التالية:

- ♦ إدارة الموارد البشرية بين الرضا والتشغيلية.
- ♦ التسويق الداخلي بين متطلبات ومعوقات التطبيق على مستوى الشركات العمومية والخاصة في الجزائر.
- ♦ إدارة توقعات الموارد البشرية.
- ♦ الاستعانة بعلم النفس الإيجابي (Positive Psychology) كآلية تعزيز السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية.

## ﺧﺎﺗﻤﺔ

- ◆ أﺛﺮ ﻋﻠﻢ ﻧﻔﺲ ﺻﺤﺔ ﻓﻲ ﺗﺘﺤﻜﻢ ﻓﻲ ﻧﻮﻋﻴﺔ ﺃﺩﺍﺀ ﺍﻟﻤﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.
- ◆ ﺩﻭﺭﺓ ﺣﻴﺎﺓ ﺍﻟﻤﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ ﺑﻴﻦ ﺍﻟﺰﺍﺋﺮ ﻭﺍﻟﺴﻔﻴﺮ ﻭﻓﻖ ﻣﻨﻬﺞ ﺗﺴﻮﻳﻖ ﺍﻟﻤﻮﺍﺭﺩ ﺍﻟﺒﺸﺮﻳﺔ.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أ) - باللغة العربية:

1) - الكتب:

1. أبو العزم عطية، مصطفى كامل. ( بدون سنة). السلوك التنظيمي. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. مصر.
2. أبو مصطفى، عبد الكريم. (2002). الإدارة والتنظيم. مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع. القاهرة. مصر.
3. حريم، حسين. (2002). سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن.
4. حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. مصر.
5. دوري، زكريا؛ عزوي، نجم؛ سكارنة، بلال خلف؛ عملة، شاكر؛ عبد القادر، محمد. (2011). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
6. زروق، عمر سالم. (1989). برامج العملية التدريبية. منشورات المعهد القومي للإدارة. طرابلس. ليبيا.
7. السكارنة، بلال خلف. (2009). أخلاقيات. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الأردن.
8. سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). السلوك التنظيمي. ط1. دار الجامعة الجديدة . الإسكندرية. مصر.
9. سويسي، عبد الوهاب. (2015). نظريات التنظيم وتصميم المنظمات. ط2. دار النجاح للنشر والتوزيع. الجزائر.
10. الضمور، هاني حامد. (2004). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
11. طلعت ابراهيم، لطفي. (1993). علم اجتماع التنظيم. دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة. مصر.
12. طلعت ابراهيم، لطفي. (1996). علم الاجتماع الصناعي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة مصر.
13. طويل عزت، عبد العظيم. (2001). معلم علم النفس المعاصر. ط1. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
14. عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.
15. عبد الحي، عبد المنعم. (1984). علم الاجتماع الصناعي: المصنع ومشكلاته الاجتماعية. المكتب الجامعي الإسكندرية. مصر.
16. عبد الوهاب، علي محمد. (1975). إدارة الأفراد: منهج تحليلي. مكتبة عين شمس. القاهرة. مصر.
17. العجارمة، تسيير. (2005). التسويق المصرفي. ط1. دار الحامد. الأردن.

## قائمة المراجع

18. عديلي، محمد ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.
19. عكيدي، وائل فاضل حسان. (2019). رأس المال الفكري واثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
20. عياصرة، علي أحمد عبد الرحمن؛ حجازين، هشام عدنان موسى. (2006). القرارات القيادية في الإدارة التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
21. غراويتز، مادلين. (1993). مناهج العلوم الاجتماعية. المركز العربي. دمشق. سوريا.
22. كشرود، عمار الطيب. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات. المجلد 2: ط1. جامعة قاريونس. بنغازي. ليبيا.
23. كيلاني، عثمان؛ بتاني، هلال؛ سالمى، علاء. (2000). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
24. مجاور، أحمد. التوثيق العلمي للدراسات والبحوث التربوية وفق دليل جمعية علم النفس الامريكية الإصدار السادس. قسم علم النفس. كلية التربية، جامعة القسيم. السعودية.
25. مرسي بدر، سعد عيد. (1992). الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي. دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع. الاسكندرية. مصر.
- (2)-المطبوعات الجامعية:**
1. ماضي، محمد. (2019). « الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث الاقتصادية باستخدام (SPSS): دورة تكوينية لفائدة أساتذته كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3». جامعة الجزائر 3: 3-11.
- (3)المقالات المنشورة في مجالات دورية:**
1. أبو النور، إبراهيم محمد. (2002). «أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على قطاع الشؤون الصحية بمنطقة شمال الصعيد». مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية بمصر: 14(1)، 165-227.
2. أبو رمان، أسعد؛ خلف أحمد، علاء الدين. (2012). « العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية». مجلة تنمية الرافدين (كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل، العراق): 34(109): 45-63.
3. أحمد الكندري، نوال. (2015). «أثر التسويق الداخلي كمدخل لأدارة السلوك الوظيفي». المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة بمصر: ع1: 11-31.
4. أيمن عبد الله، محمد أبو بكر. (2015). « أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي -الامارات فرع مدينة العين-». مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: 16(1): 10-24.

## قائمة المراجع

5. حجازي، زكريا سعد. (2009). «مدى امكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب: دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية». المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية بمصر: ع2: 93-161.
6. حداد، شفيق ابراهيم؛ علي، عبد الله علي. (2008). «اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعدا التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 4(4): 393-426.
7. حمدي رضا، مصطفى. (2015). «تأثير توجه المنظمات بالتسويق الداخلي على توجه موظفيها بالعملاء بالتطبيق على موظفي الاستقبال بفنادق الدرجة الممتازة». مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر: ع3: 303-331.
8. حيرش، سليم. (2015). «أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية في ولاية المدية». مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية (جامعة البليدة بالجزائر): ع11: 40-56.
9. درمان، سليمان صادق؛ حسان ثابت، جاسم. (2007). «أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصاريف التجارية في محافظة نينوى». مجلة تنمية الرافدين - العراق: - (29)85: 49-65.
10. راضي، مصطفى حمدي. (2015). «تأثير توجه المنظمات بالتسويق الداخلي على توجه موظفيها بالعملاء بالتطبيق على موظفي الاستقبال وفنادق الدرجة الممتازة العاملة بمحافظة الرياض وجدة». مجلة البحوث المالية والتجارية (كلية التجارة جامعة بور سعيد بمصر): ع3: 303-331.
11. روسان، محمد علي. (2011). «العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة». المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة بمصر: ع3: 336-373.
12. زاهر، تيسير؛ زكريا، سلامة. (2014). «أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا: دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة». مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: (30): 1: 316-289.
13. سلسل، كنعان. (2016). «أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس». مجلة جامعة البعث، سوريا: (1)38: 121-143.
14. شاكر، تركي اسماعيل. (2011). «التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية واثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات الأردنية الخاصة». مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات بفلسطين: ع23: 175-202.
15. صالح خليفات، عبد الفتاح؛ خلف الملاحمة، منى. (2009). «الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية». مجلة جامعة دمشق، سوريا: (25): 3+4: 289-340.

## قائمة المراجع

16. الضمور، هاني؛ ابراهيم أحمد الحاج، أمل. (2010). «أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية». المجلة الأردنية في إدارة الأعمال: 6(1): 62-30.
17. طائي، علي حسون؛ محيبس، حسام علي. (بدون سنة). «التغذية العكسية من 360 درجة: دراسة تحليلية مقارنة لعينة من مدرء ورؤساء الأقسام في دائرة كهرباء الوسط والمديرية العامة للماء والمجاري». كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة بغداد، العراق: 28-50.
18. طرشان، حنان. (2014). «التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة». المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات: 49(1): 85-126.
19. فتح الرحمن، محمد علي. (2012). «أثر تطبيق أنشطة التسويق الداخلي على التفكير الابتكاري للعاملين بشركة الاتصالات السعودية بالطائف». مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية (كلية العلوم الإدارية بجامعة أم درمان الإسلامية بالسودان): ع1: 43-85.
20. فياض، محمد؛ قدارة، عيسى يوسف. (2011). «تطور مقياس التسويق الداخلي واختيار صلاحية تطبيقه: دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية». مجلة جامعة الملك سعود بالرياض (السعودية): 22(2): 239-267.
21. مسلم، عدنان؛ ابراهيم، بانه. (2017). «واقع المسؤولية الوطنية عند المواطن السوري: دراسة مطبقة على عينة من المواطنين السوريين في الفرق الأهلية البيئية في محافظة طرطوس خلال الفترة من: 2016/09/20 إلى غاية 2016/09/25». مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة الأداب والعلوم الانسانية: 39(2): 389-409.
22. معتز طلعت، محمد عبد الله. (2014). «العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من التسويق الداخلي ورضا العملاء: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية». المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة بمصر: ع4: 741-790.
23. معرفي، مها. (2015). «التسويق الداخلي: رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس». مجلة البحوث المالية والتجارة (كلية التجارة جامعة بور سعيد مصر): ع1: 232-259.
24. مناصرية، رشيد؛ عرابة، الحاج؛ بولرباح، غريب. (2014). «واقع تطبيق اجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سونطراك بحاسي مسعود بالجزائر». مجلة الباحث بالجزائر: ع14: 332-340.
25. هرش، محمد؛ أبو الرب، عبد المعطى سليمان. (2013). «دور التسويق الداخلي في تحسين الأداء التسويقي للرعاية الصحية». دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان بالأردن». المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة بمصر: ع3: 80-119.

## قائمة المراجع

### (4) - الملتقيات، المؤتمرات العلمية:

1. حواس، يونس؛ لقليطي، الأخضر. (2008). « مداخلة بعنوان: التسويق الداخلي ماهية والأثر على المنظمات ». الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية: يومي 13-14 مارس 2018، جامعة بسكرة. الجزائر.

### (5) - الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. بونوة، علي. (2016). « العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي -وكالة الجلفة-»، أطروحة دكتوراه علوم تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
2. جريري، صالح عمرو كرامة. (2006). « أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية»، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

### (ب) - باللغة الأجنبية:

#### 1)-Dictionary :

1. Echaudemaison, Claude-Daniel. (2006). *Dictionnaire d'économie et de sciences sociale*. Paris.

#### 2)- Books:

1. Ait Braham, Hacène. (2014). La G.R.H Outils, Méthodes et Réglementation. Pages Bleues Internationales. Maison d'édition pour l'enseignement et la formation. Algérie.
2. ANACT ; DGT ; INRS. (2015). Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout : mieux comprendre pour mieux agir. Guide d'aide à la prévention. 15ème édition. France.
3. ANACT. "L'absentéisme : outils et méthodes pour agir". Edition réseau. Lyon. France.
4. Beaugrand, Hélène. (2014). La mobilité interne, enjeu d'efficacité des organisations. Entreprise personnelle. France.
5. Brookhart, Susan. (2008). How to give effective feedback to your students. Association for supervision and curriculum development. Alexandria. Virginia. USA.
6. Cardon, Alain ; Lenhardt, Vincent ; Nicolas, Pierre. (2004). "Les choix primitifs qui conditionnent nos vies : le plan de vie". Chapitre 10. L'analyse transactionnelle : outil de communication et d'évolution. Deuxième édition. Editions d'organisation. France.
7. D'almeida, Nicole ; Libaert, Thierry. (2014). La communication interne des entreprises. Dunod. 7eme édition. Paris. France.
8. Dunmore, Michael. (2002). Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy. Kogan page. Gale Virtual refence Library. London.
9. Fenouillet, Fabien. (2012). Les théories de la motivation. Edition Dunod. France.
10. Golemen, Daniel. (1999). L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence. Edition Robert Laffont. Paris. France.
11. Hachicha, Sami. (2006). Andragogie. Institut supérieur de l'éducation et de la formation continue.

## قائمة المراجع

12. Imbert, Joelle. (2007). Les Tableaux de Bord RH : construire et mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage. Edition d'Organisation : groupe Eyrolles. Paris. France.
13. Knowles, Malcom. (1973). The adult learner: A neglected species. American society for learning and development Madison Wis. Gulf publishing company. Houston. Texas. USA.
14. Kotler, Philip ; Dubois, Bernard ; Manceau, Delphine. (2003). Marketing Management. 11ème édition. Edition française réalisée par delphine Manseau. Pearson.
15. Kotler, Philip ; Keller, Kevin ; Manceau, Delphine. (2015). Marketing Management. 15<sup>e</sup> édition. Pearson France pour l'édition française.
16. Lepoivre, Fabien. (2005). Le Benchmarking. Nevaconeil :02 :2-22. France.
17. Makhoul, F ; Collectif EPBI. (2012). Initiation à la GRH. Les cahiers de la formation professionnelle. Pages Bleues Internationales. Maison d'édition pour l'enseignement et la formation. Algérie.
18. Martory, Barnard ; Crozet, Daniel. (2003). Gestion des ressources humaines. Edition Dunod. France.
19. Martory, Bernard. (2004). Les tableaux de bord sociaux. Édition LIAISON, Paris, France
20. Maslach, Christina ; Jackson, Susan. (2012). Risques psychosociaux : outils d'évaluation. Références en santé au travail. N°131. France.
21. Maslach, Christina. (2006). L'épuisement professionnel. Presses du belvédère. France.
22. Maslow, Abraham. (1945). Motivation and personality. New York: Harper and Row. USA
23. Monville, Marie. (2007). Evaluation des efforts de formation professionnelle continue : en faveur des groupes à risque et des travailleurs du secteur privé. Conseil central de l'économie. Bruxelles. Belgique.
24. Noyé, Didier. (2016). Gérer les conflits : de l'affrontement à la coopération. Edition Eyrolles. Paris. France.
25. Peretti, Jean-Marie. (2013). Gestion des ressources humaines. 19ème édition. Vuibert. France.
26. Pervaiz k, Ahmed; Mohammed, Rafique. (2002). Internal marketing: tools and concepts for customer focused management. Butter worth Heinemann. Oxford. UK Great Britain.
27. Potin, Yvan. (2008-2009). La gestion des conflits dans les organisations. Centre des ressources en économie gestion. France.
28. Roussel, Patrice. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica, collection recherche en gestion. Paris. France.
29. Roussel, Patrice. (2000). La motivation au travail concept et théories. Notes n°326. Edition EMS, collection références. Paris. France.
30. Saint- Germe, Eve. (2014). L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH. Canada.
31. Saint-Germe, Eve. L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH ? Université Montpellier 2. Canada.
32. Taib, Jean-Pierre. (2004). Les Tableau de bord de la gestion social. 4ème édition, édition Dunod. Paris. France.
33. Weisigner, Hendri. (2005). Intelligence émotionnelle au travail. Edition Transcontinental. Canada.

## قائمة المراجع

34. Zimmerman, Marc A. (2000). Empowerment theory. Department of health behavior and health education, school of public health, handbook of community psychology, edited by Julian and Edward Seidman. Kluwer academic plenum publishers, New York, USA
35. Zimmerman, Marc. (2000). Empowerment Theory psychological, organizational and community levels of analysis. Department of Health Behavior and Health Education. School of Public Health. University of Michigan. USA.

### 3) Articles published in periodic journals:

1. Alderfer, Clayton Paul. (1969). "An Empirical test of a New Theory of Human Needs". *Organizational Behaviour and Human Performance*: 4(2): 142-175.
2. Amangala, Emmanuel; Wali, Andy Fred. (2013). "Internal Marketing strategy and employee performance". *European Journal of Business and Management*: 5(31): 1-8.
3. Araneder, Julie ; Leput, Catherine ; Prevost, Céline ; Benoit, Saidi ; Taupin, Sandrine ; Thuong-Hime, Emmanuelle. (2003). " La mobilité interne". Collection : Les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°4 :1-19.
4. Bélisle, Claire. (2006). "La magie du marketing à l'interne !". Québec Vert. Canada.
5. Bencherqui, Dominique Baruel ; Kefi, Mohamed Karim ; Le Flanchec, Alice ; Mullenbach, Astrid. (2012). " L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux ". 5(92) : 115-132.
6. Bénisti, Jacques Alain. (2018). "QUANTIFIER LES ABSENCES : quels indicateurs, quelles interprétations ?". CIG petite couronne. Ile-de-France. France. 4-11.
7. Boso, Nathaniel; Kad-Magljalic, Salma; Micevski, Milena. (2017). "Haw internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?". Elsevier, *Journal of Business Research*: 1-9.
8. Bowen, David; Lawler, Edward. (1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When". *Sloan Management Review* Spring. USA.
9. Brun, Jean- Pierre ; Dugas, Ninon. (2002). " La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens". Secrétariat du conseil du trésor, centre d'expertise en gestion des ressources humaines. Québec, Canada : 1-22.
10. Casenave, Eric. (2013). "Impact du décideur marketing sur l'accountability-financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale". *Décision Marketing : numéro spécial marketing enjeux et perspectives* : 72 : 121-137.
11. Cecilia, Luttrell; Sitna Quiroz; Claire, Scrutton; Kate Bird. (2009). " Understanding and operationalising empowerment". *Overseas Development Institute, London*: 308: 1-33.
12. Charest, Jean-Pierre ; Charuest, Jacques. (2003). " Diagnostiquer le climat ". France : 26-29.
13. Choudhary, Supriya. (2016). " Job enrichment: A tool for employee motivation". *International Journal of Applied Research, India*: 2(5): 1020-1024.
14. Chudhary, Supriya. (2016). " Job enrichment: A tool for employee motivation". *International journal of applied research*: 2(5): 1020-1024.
15. Comité sectoriel de main- d'œuvre en horticulture ornementale. (2015). "Calcul du taux de roulement". *Trousse de l'employeur en horticulture ornementale, France* : 2ème édition : 73-74.
16. Dares résultats. (2016). " Les accidents du travail et les accidents de trajet toujours plus fréquents chez les ouvriers malgré une tendance globale à la baisse". Ministère



## قائمة المراجع

- du travail, de l'emploi de la formation professionnelle et du dialogue sociale, république Française : N°39 : 1-9.
17. Des mesnards, Paul-Hubert. (2012). "Les 5 étapes incontournables d'un Brainstorming efficace". Techniques de l'ingénieur, les focus techniques de l'ingénieur, France : 5-12.
  18. Dubravka, Sinčić; Nina Pološki, Vokić. (2007). "Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy". Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia: 07(12): 2-13.
  19. Eichorn, Frank L. (2004). "Applying Internal Customer relationship management (IntCRM) principles to improving business/ IT integration and performance". Problems and perspectives in management: 4: 125-148.
  20. Eichorn, Frank L. (2004). "Internal customer relationship management (IntCRM) a framework for achieving customer relationship management from the inside out". Problems and perspectives in management: 1: 154-177.
  21. Fontaine-Gavino, Karine ; Zambeaux, Adrien. (2005). Bilan social et tableaux de bord : outils de pilotage au service de RH. Collection les diagnostics de l'emploi territorial hors-série n°9 : CIG petites couronnes : 1-32.
  22. Hattie, John; Timperley, Helen. (2007). "The power of Feedback". Review of educational research, University of Auckland, Nouvelle- Zélande: 77(1): 81-112.
  23. Jacquet, Stéphane. (2012). "Management de la motivation : des théories au système globale de la motivation (ou vers un véritable système de la motivation). Centre de ressources en économie gestion, région académique ile-de- France, France : 1-26.
  24. Javadein, Sayed; Rayej, H; Estiri, Mehrdad; Ghorbani, H. (2011). " The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages". Trends in Applied Sciences Research, academic journals Inc: (4): 6: 364-374.
  25. Kabaili, Hayet. "L'importance stratégique de la communication interne dans les organisations. Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion, université de Boumerdes : 128-140.
  26. Kotler, Philip. (1977). "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness". Harvard Business Review, Volume 55: 67-75, Brighton, Angleterre.
  27. Les travaux publics. (2017). " Statistique des accidents du travail et des maladies professionnelles". Santé et sécurité, paris- France- : 87(3) :1-8.
  28. Lings, Ian; Brooks, Roger F. (1998). "Imlementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing". Journal of Marketing Management: 14(4/5): 325-351.
  29. Lings, Ian; Greenly, Gordon. (2005). "Measuring Internal Marketing Orientation". Journal of marketing research: vol 7.
  30. Management sciences for Heath. (2002). "Crée un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance". Volume11 : n°3 : 01-22.
  31. Mitra service. " Cinq facteurs influençant le climat de travail". Service aux entreprises INC, Québec Canada : 1-2.
  32. MSH publications. (2002). " Créer un climat de travail qui conseils pratique pour améliorer les services de santé". Management Sciences for Health, Boston, USA : 11(3) : 1-22.
  33. Naro, Gérald. (2007). "Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion social aux développements récents du pilotage et du reporting". Institut des sciences de l'entreprise et du management (ISEM), université de Montpellier 1, Canada : 1-23.
  34. Ndao, Assane ; Diop, Babacar. "Les causes de l'absentéisme dans les entreprises Sénégal (ICS)". Faculté d'économie et gestion, université cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal : 1-26.

## قائمة المراجع

35. Ramseook-Munhurrum ,Prabha ; Naidoo, Perunjodi; Lukea-Bhiwajee, Soolakshna Desai. (2010). "Measuring Service Quality: Perceptions of Employees". Global Journal of Business Research: V4: 47-58.
36. Reeve, Johnmarshall. (2005). " Understanding motivation and emotional". For edition printed in the united states of America.
37. Obisi, Chris. (2011). "Employee Training and Development in Nigerian Organizations: Some Observations and Agenda for Research". Australian Journal of Business and Management Research: (1): 9: 82-91.
38. Parul, Saxena. (2015). "Johari Window: A effective model for improving interpersonal communication and managerial effectiveness". Sit Journal of Management : 5(2) : 134-146.
39. Perkins, Douglas D; Zimmerman, Marc A. " Empowerment theory, research, and application". American Journal of Community Psychology: (23):5: 569-579.
40. Ranchoux, Charlotte. "Marketing interne : objectifs de communication et liens avec l'implication organisationnelle, le point de vu des cades". Centre de recherche en management (EAC- CNRS), département marketing. Université Toulouse 1 capitole, France : 1-21.
41. Saddik, Pierre. (2013). " Présentéisme : La face cachée de l'absentéisme". Saddik International. Montréal canada. Avantages: 25-29.
42. Schlosser, Francine; McNaughton, Rod B. (2007). " Internal stakeholder views of a market orientation strategy: Implications for implementation". Journal of strategic marketing: 15(4): 307-325.
43. Seignour, Amelie. (1998). "Le marketing interne un état de l'art". Recherche et applications en marketing : (13) :3 :43-55.
44. Sharan B, Merriam. (2001). "Andragogy and self-directed learning: pillars of adult learning theory". New direction for adult and continuing education : 89 : 3-13.
45. Swift, Carolyn; Levin, Gloria. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. Journal primary prevention : 8 : 71-94.
46. Taillard, Philippe. (2011). "Le Brainstorming". Revue technologie, publiée par le réseau CANAOPE, France : n° 172 : 80-81
47. Threhan, Natacha. (2011). "Enrichir l'analyse des relations clients fournisseurs par la motivation : le cas d'un équipementier automobile". Revue française de gestion industrielle : vol 30 : 01.
48. Trussart, Jean- Luc. (2012). "Andragogie et Techno pédagogie". 1-23.
49. Weiss, D. (1979). "L'absentéisme". Revue française des affaires sociales : 4 : 49-95.
50. Wieseke, Jan; Ahearne, Michael; Lam, Son k; Van dick, Rolf. (2009). "The role of internal marketing". Journal of marketing: 73(2): 123-145.
51. Zneidi, Salma ; Tarek, Abdellatif ; Norchène Ben Dahmane, Mouelhi. (2014). "La satisfaction du client interne et la création de valeur dans l'industrie hôtelière : cas de Tunisie". 1-12.

#### 4) -Congress, conferences, forums, scientific seminar:

1. Benoit, Ndong soumhet. (2008). Les indices d'alerte des conflits sociaux. Forum africain sur la prévention et la gestion des conflits sociaux dans l'administration publique. CAFRAD: 22-24 September, Cameroun.
2. UNDP. (2006). Incentive Systems: Incentives, Motivation, and development performance. Conference paper series production team, capacity development group, BDP, UNDP, USA.

## قائمة المراجع

### 5)- Research reports and datasheets:

1. Estelle, Mercier. (2011). Développer l'employabilité des salariés : Rhétorique managériales ou réalité des pratiques. Cahier de recherche n°2011-06 : Université Nancy 2. France.
2. Fiche technique de gestion du dossier de l'employé. Calcule du taux d'absentéisme comité sectoriel du main- d'œuvre en transformation alimentaire. Guide pratique de gestion des ressources humaines pour PME. France :6-17.
3. GRI indicateurs et protocoles : emploi, relations sociales et travail : version 3.0. France.
4. Matzner, Annik ; Oberson, Geta ; Tafer, Nathalie ; De blas, Noemi ; Sansonnens, Nicole. (2008). Le bur-out syndrome lié au travail. Rapport fin de stage, université de Genève, Haute école spécialisée de suisse occidentale Genève.
5. University of Minnesota. (1977). Minnesota satisfaction questionnaire short form. Vacational psychology research, USA.

### 6)- Theses and expert notes :

1. Galizia, Jean-Luc. (2001). "La gestion des conflits dans l'entreprise ". Diplôme universitaire supérieur de gestion des entreprises. Faculté d'économie appliquée d'Aix Marseille3. France.
2. Guillaume, Sescousse. (2011). "Représentation cérébrale des récompenses selon leur nature une approche par neuroimagerie fonctionnelle chez le sujet sain et le joueur pathologie". Thèse de doctorat, université de Lyon, France.
3. Issaka, Oumarou Harou. (2014). "Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel", mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en science de la gestion, université du Québec, Montréal, Canada.
4. Ktiri, Mohamed karim. (2000). Etude exploratoire de l'influence des pratiques du marketing interne sur le degré de mobilisation du personnel en contact du secteur hôtelier" Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre és sciences, école des hautes études commerciales, université de Montréal, Canada.
5. Ledeu, Sylvie; Requillart, Karine; Sellier, Delphine; Williatte, Adeline; Bories, Olivier; Pottiez, jonathane. (2003). " Les Fiches De Synthèse de la G.R.H : version 3.0". DESS management des RH. Faculté de Sciences Economiques et Sociales de Lille. Institut d'Administration des entreprises de Lille. France.
6. Magnusson, Henrik; Nyrenius, Christine. (2011). "Incentive Systems an evaluation of the motivational model for Rewards". Bachelor thesis in management control, School of Business, economics and law, University of Gothenburg, Sweden.
7. Nazassi, Aidah. (2013). "Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda". Vaasan ammattikorkeakoulou university of applied sciences international business, Finland.
8. Ping, Wang. (2011). " La motivation une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet". Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de maitre és arts, université du Québec, Rimouski, Canada.

### 7)-Website :

1. [http://www.humanresourcefulness.net/CypressCollege/docs/HUSR224/Johari\\_Win dow\\_Questionnaire-package.pdf](http://www.humanresourcefulness.net/CypressCollege/docs/HUSR224/Johari_Win dow_Questionnaire-package.pdf). 14/07/2018 à 21 :22.
2. <https://www.buinesdictionary.com/definition/job-enrichement>. Le 27/04/2018 à 21 :50.

## قائمة المراجع

3. Kotler, Philip. (2016). "The Executive Guide to Marketing Effectiveness". <https://www.marketingjournal.org>. Le 12/12/2018 à 10.00.
4. [Mobilis.dz/ar/apropos.php](https://www.mobilis.dz/ar/apropos.php). Le 27/05/2018 à 10.00.
5. Poirier, Stéphane. (2017). " Marketing interne : quand le marketing se mêle à la gestion des RH". <https://www.atmaco.com>. Le 10/09/2018 à 09 :44.
6. TeamMindTools.(2017)."McClelland's Human Motivation theory", <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>. Le: 20/07/2017 à 18:25.

الملاحق

# الملاحق

## ملحق رقم 1- : استبانة

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبانة

تحية طيبة وبعد:

سيدي الكريم، سيدي الكريمة، في جميع المستويات الوظيفية ومراكز السلطة واتخاذ القرار لشركة موبيليس، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة بغية إنجاز أطروحة الدكتوراه، بعنوان: **مساهمة منظومة الحوافز في تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي وفق مقاربة التسويق الداخلي**، حيث تهدف هذه الاستبانة إلى معرفة، وقياس مستوى الرضا لعملائكم الداخليين؛ وفي سبيل ذلك فإننا ننتظر من سيادتكم المساهمة الجادة بالإجابة عن مختلف العناصر المذكورة بموضوعية تامة.

تجدون في هذه الاستبانة عددا من العبارات المرتبة والتي يمكن الإجابة عنها بوضع إشارة + داخل المربع أو الخانة التي تعبر عن الحالة التي تتوافق، وتتماشى ووضعتكم أو رأيكم. في حال قررتم تغيير رأيكم أو إلغاء الإجابة يرجى ملء الخانة بأكملها بهذه الطريقة  .

نعاهد سيادتكم باتباع السرية التامة عند التعامل مع كافة المعلومات المقدمة من شخصكم الكريم، ولن نستخدم إلا لأغراض علمية بحثية لاغير.

نشكر لكم مقدما جهودكم ومساهماتكم البناءة وتقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

الطالب

رشاش عدنان

## الملاحق

### الجزء الأول: المعلومات الشخصية

- \*الجنس:  ذكر  أنثى
- \*الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  أخرى
- \*السن:  أقل من 25 سنة  ما بين 26 و35 سنة  ما بين 36 و45 سنة  46 سنة فأكثر
- \*المستوى الأكاديمي:  أقل من ثانوي  ثانوي  ليسانس
- مهندس دولة  ماستر  دراسات عليا: ماجستير، دكتوراه (يرجى وضع خط تحت الشهادة)
- \*الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  6 إلى 10 سنوات  11 إلى 20 سنة  من 21 سنة فأكثر
- \*الرتبة (Grade):  إطار سامي  إطار  التحكم  التطبيق

## الملاحق

### الجزء الثاني: منظومة الحوافز

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					التمكين
					-لدي كل الاستقلالية اللازمة لأداء فعال
					-أشعر بأنني جزء مهم وفعال داخل الشركة
					-يقوم مديري في العمل بإضافة مهام متنوعة قصد مساعدتي على مواجهة والتعامل مع مواقف مختلفة.
					-يقوم مديري في العمل على التنوع في الواجبات والمسؤوليات قصد تطوير كفاءاتي
					-مديري يشجع العمل الجماعي.
					تطوير الكفاءات المهنية
					-هناك تناسق بين التكوين ومتطلبات المنصب
					-الإجراءات التدريبية مصممة وفقا لاحتياجاتي
					-يتسم برنامج التعلم بالمرونة والاستمرارية
					الاتصال الداخلي
					- يمكنني الاتصال بأي مصلحة أو مديرية من خلال شبكة اتصال داخلية.
					-يستمتع مديري في العمل إلى اقتراحاتي واحتياجاتي، ويشجع كل المبادرات الفردية.
					-تهتم الشركة بتنظيم رحلات قصد تشجيع الاتصالات الداخلية.
					-تعتمد الشركة على وسائل، وقنوات اتصال فعالة لنشر المعلومة: البريد الإلكتروني، الصحف الرسمية، المذكرات الإعلامية، الكتيبات.
					مناخ بيئة العمل
					-تتميز سياسات ولوائح العمل بنوع من العدالة والمساواة.
					-توجد جميع شروط ومتطلبات الصحة المهنية.



## الملاحق

					-ساعات العمل تتماشى وتوقعاتي واحتياجاتي .
					-لدي كل ماأحتاج إليه لأداء عملي من: اضاءة وراحة وسهولة الحركة؛ معدات وأدوات.

### الجزء الثالث: تفعيل إدارة العلاقة مع العميل الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					<b>الصراع</b>
					-يتصف كل من مضمون وأهداف العمل بالوضوح.
					-تقوم الشركة بالأخذ بمبادئ أخلاقيات المهنة عند التعامل معي.
					-هناك احترام متبادل بيني وبين زملائي ورئيسي في العمل.
					-تدير الشركة أعباء العمل المتعلقة بالمنصب بطريقة فعالة
					<b>الإرهاق المهني</b>
					- أشعر بالثقة بالنفس عند القيام بعملتي
					-لا توجد هناك مثيرات وقوى خارجية تؤثر سلبا في خصائصي النفسية، السلوكية والجسمانية
					-مواعيد تحقيق الأعمال المطلوبة واقعية.
					<b>التغيب</b>
					- أحترم دائما ساعات العمل
					-أشعر بالفخر لانتمائي إلى الشركة
					-عملي ليس روتينيا
					-أشعر بالفرح والسرور عند ذهابي إلى العمل
					<b>الأخطاء وحوادث العمل</b>
					-أعمل ضمن مجال تخصصي
					-تتسم كل من الإجازات، والعطل وخطط التأمين بنوع من العدالة وهذا مايرفع من درجة الرضا.

## الملاحق

					-تشجع الشركة على التكيف مع افضل تدابير السلامة والوقاية المهنية.
--	--	--	--	--	--

## الملاحق

ملحق رقم -2-: دليل مقابلة مع مسؤولي شركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



### دليل مقابلة مع مسؤولي شركة موبيليس المقر

المديرية:

المصلحة:

الرتبة:

الوظيفة:

#### أسئلة المقابلة:

- 1- كيف تدير مديريتكم علاقتها مع عملاءها الداخليين؟
- 2- ماهي مختلف ممارسات الحوافز المطبقة من طرف مديريتكم؟
- 3- ماهي مختلف الاقتراحات والشكاوى المقدمة من طرف عملائكم الداخليين؟
- 4- هل يمكنكم ذكر لأهم المؤشرات التي تأخذ بعين الاعتبار عند إعدادكم للميزانية الاجتماعية؟

## الملاحق

ملحق رقم -3-: دليل مقابلة مع الموارد البشرية العاملة لدى شركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة

جامعة الجزائر 3  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



دليل مقابلة مع الموارد البشرية العاملة لدى شركة موبيليس المقر

المديرية:

المصلحة:

الرتبة:

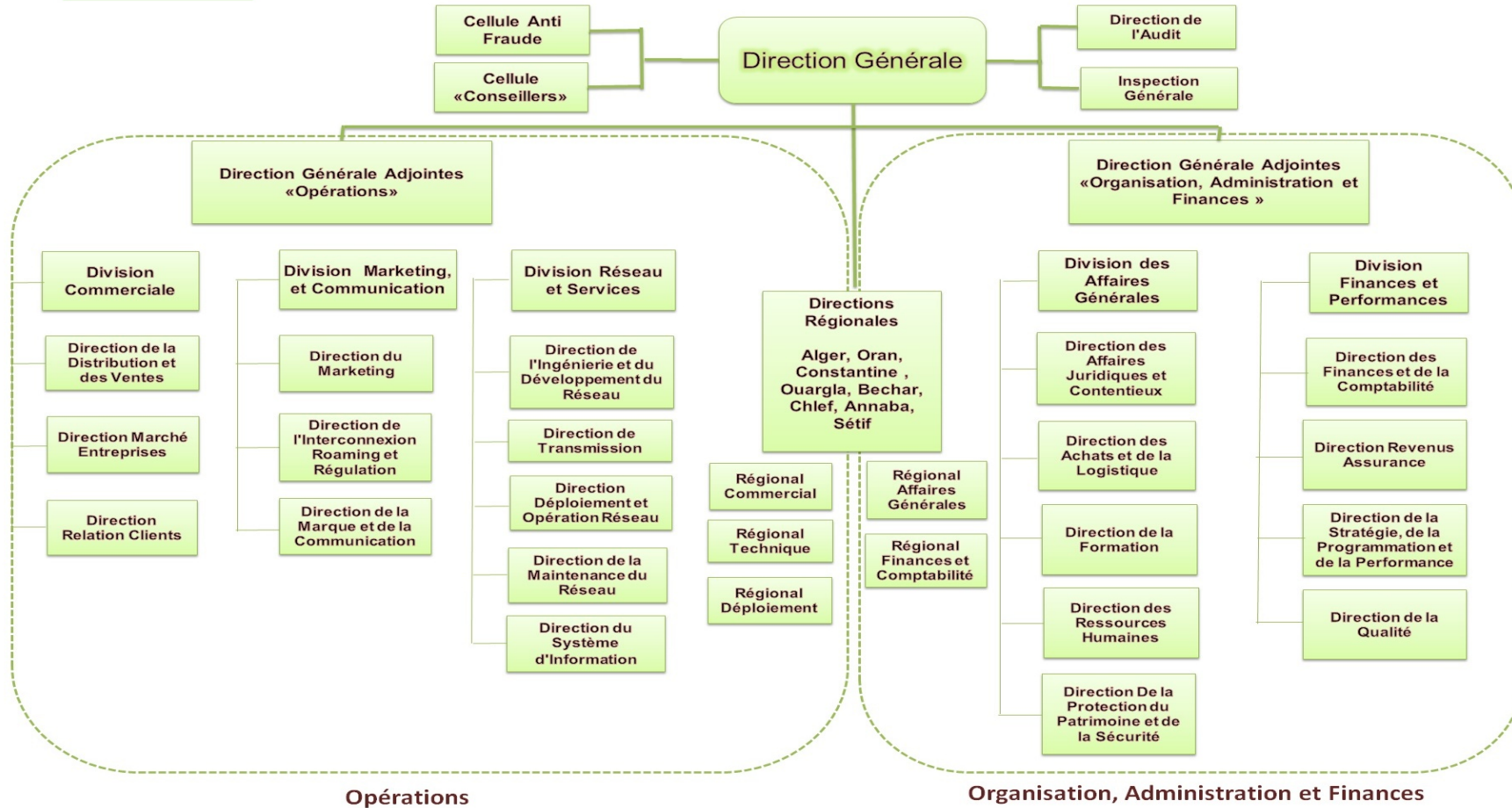
### أسئلة المقابلة:

- 1- هل أنتم راضون عن مختلف الممارسات المطبقة من طرف مديريتكم في مجال التحفيز؟
- 2- كيف تصفون علاقتكم مع مديريتكم؟
- 3- ماذا تقترحون للرفع من درجة الرضا لديكم؟

# الملاحق

ملحق رقم -4- الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة

## ORGANIGRAMME GENERAL D'ATM MOBILIS

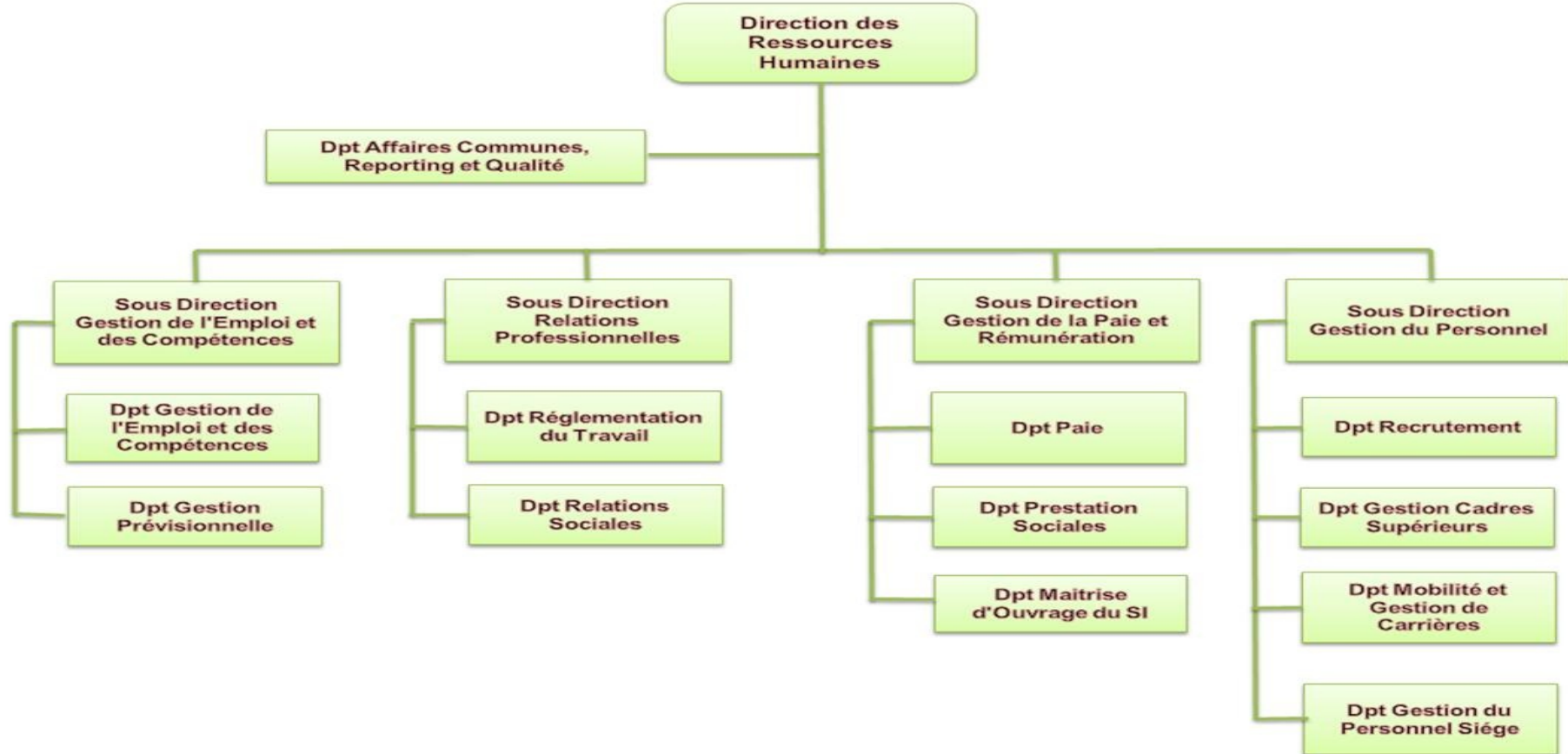


## الملاحق

ملحق رقم 5-: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لشركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة



### ORGANIGRAMME DE LA DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)



## الملاحق

ملحق رقم -6- : أدوات الاتصال الداخلي لدى شركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة



### Le Système d'Informations d'ATM Mobilis

C'est un ensemble de différentes ressources : matériels, logiciels, personnels, données et procédures, sous différentes formes, sous la **Direction du Système d'Informations (DSI)**. Ces outils sont résumés comme suit :

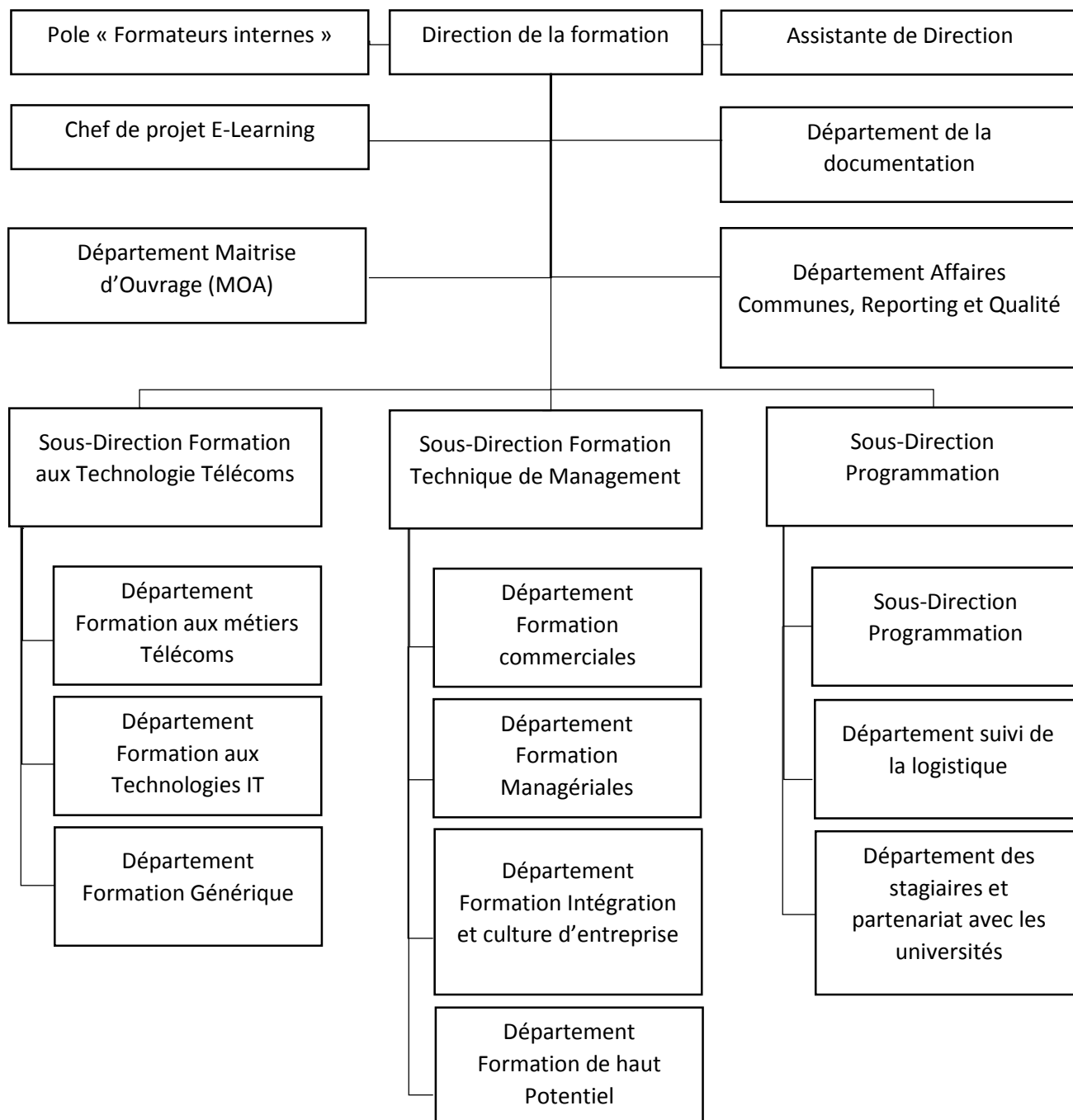
<i>Outils du SI</i>		<i>Rôles</i>
<b>IBM Lotus notes</b>		-Gestion des mails à travers tous les services de l'entreprise.
<b>Intranet (Mobinoo)</b>		-Diffusion des dernières informations concernant l'entreprise, avec un espace suggestions des salariés. Résumé de presse des parutions des journaux quotidiens.  - Mise à la disposition des employés du <b>règlement intérieur</b> ainsi que de la convention <b>collective</b> .
<b>Sites internet</b>	<b>mobilis.dz</b>	-Présentation des offres commerciales, des produits, du réseau etc...
	<b>mobilebymobilis.dz</b>	-Présentation des terminaux mobiles vendus chez Mobilis.
	<b>3g.dz</b>	-Assistance et informations techniques, commerciales, et générales sur 3G.
<b>Workflow/NGBSS</b>		-Ce sont des bases de données de gestion de la clientèle (post payés/ prépayés & mixtes).

## الملاحق

ملحق رقم 7-: الهيكل التنظيمي لمديرية التكوين لشركة موبيليس المقر الجزائر العاصمة



### L'organigramme de la direction de la formation








## الملاحق

ملحق رقم -9- : استمارة احتياجات المديرية من التكوين

	<b>FICHE D'EXPRESSION DE BESOINS EN FORMATION</b>	N° : ER 622.1.1 R1	
		Lié à : PR 622.1 Rx	
		Date de Création :	Date de Révision :
		Page : 1 sur 166	


### STRUCTURE :

Libellé	
Plan d'action (axe stratégique) (1)	
Catégorie	Nouveaux Arrivants <input type="checkbox"/> développements des compétences des collaborateurs (2) <input type="checkbox"/> développements des produits et services (3) <input type="checkbox"/>
Description du besoin en formation	
Objectifs de la formation	1. 2. 3.
Période souhaitée pour l'acquisition de la compétence	Mois <input type="text"/> année <input type="text"/>

Population	Nom et prénom	Fonction	Affectation

- (1) Toutes les formations doivent s'inscrire dans le plan d'action de MOBILIS
- (2) Écarts constatés : comportement managérial - maîtrise de l'activité (c'est le manager qui apprécie au cas par cas le besoin de développement des compétences de ses collaborateurs)
- (3) Formation liée soit :
- à l'actualisation des connaissances sur les applications et les technologies
  - à l'évolution de l'offre de produits et services de MOBILIS

# الملاحق

	<b>FICHE D'EXPRESSION DE BESOINS EN FORMATION</b>	N° : ER 622.1.1 R1	
		Lié à : PR 622.1 Rx	
		Date de Création :	Date de Révision :
		Page : 2 sur 166	


Structure :

Formateur	Interne <input type="checkbox"/>		Externe <input type="checkbox"/>	
	Intervenant		Organisme	
	Fonction			

**DATE :**

**VISA DU RESPONSABLE DE STRUCTURE**

## الملاحق

	<b>FICHE D'EXPRESSION DE BESOINS EN FORMATION</b>	N° : ER 622.1.1 R1	
		Lié à : PR 622.1 Rx	
		Date de Création :	Date de Révision :
		Page : 3 sur 166	

Structure :

# الملاحق

ملحق رقم -10- : استمارة تقييم فعالية التكوين

	<b>FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	N° : ER 622.3.2 R0	
		Lié à : PR.622. 3.Rx	
		Date de Création :	Date de Révision :
		Page : 143 sur 2	

## FORMATION

Intitulé : .....	
Organisme .....	Animateur (s):.....
Date(s) : .....	Lieu : .....

## PARTICIPANT

Nom – Prénom : .....	
Fonction : .....	
Direction : .....	
Sous Direction : .....	
Nom du responsable hiérarchique : .....	
Fonction : .....	

## APPRECIATION ET EVALUATION À RENSEIGNER PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE

1. la formation a-t-elle répondu aux besoins définis dans la fiche d'identification des besoins PR.622.1.1R0 et/ou aux objectifs et attentes ?	
<b>Rappel des objectifs :</b>	
- - -	
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> En partie <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Objectifs non définis avant l'action
Commentaire : .....	
.....	
.....	
2. le participant a-t-il mis en application les connaissances acquises ?	
Oui <input type="checkbox"/>	Lesquelles ?.....
Non <input type="checkbox"/>	Pourquoi ?
	Manque de temps <input type="radio"/> Modules non acquis <input type="radio"/>
	Manque de moyens <input type="radio"/> Formation non adaptée <input type="radio"/>
	Autre : .....
3. le participant maîtrise-t-il mieux, après la formation, les tâches du poste de travail (sur le plan des connaissances théoriques et pratiques) :	
<input type="checkbox"/> Bonne amélioration	<input type="checkbox"/> Amélioration moyenne <input type="checkbox"/> Amélioration insuffisante <input type="checkbox"/> Aucune amélioration
Commentaire : .....	
.....	
.....	
.....	

## الملاحق

4. quelles sont les actions à envisager pour l'amélioration des compétences du participant compte tenu de vos appréciations au poste de travail (ex : formation complémentaire, réorientation, ...)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. quelles sont vos suggestions pour améliorer l'efficacité des formations :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Date de l'évaluation :

Visa du responsable  
Hiérarchique

Visa du Sous-Directeur

Visa du Directeur de la structure