

## مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

بقلم

أ.د. بن ساهل وسيطة (\*) / د. عبود سعاد (\*\*)



### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع بسكرة، والتعرف على أفضل الوسائل لتنمية رأس المال البشري لديهم، وكان الاستبيان هو أداة جمع البيانات والتي تكونت من خمسة أبعاد، وزعت على عينة حجمها ثلاثة وأربعون فردا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترويج الداخلي وبين تنمية رأس المال البشري، وبينت أيضا أن مستوى كل من الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري مرتفع، وأن علاقة الارتباط بينها متوسطة، وأن الترويج الداخلي يساهم في تدريب رأس المال البشري، بينما لا يساهم في استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري بلغت (0,458)، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد الترويج الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، وقد بلغت (0,543) وهي علاقة ارتباط متوسطة، كما أن

(\*) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

[wassilabensaheldz@yahoo.fr](mailto:wassilabensaheldz@yahoo.fr)

(\*\*) قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة

[aboudsouad@hotmail.com](mailto:aboudsouad@hotmail.com)

تاريخ الإرسال: 2017/10/11 تاريخ القبول: 2018/10/04

34,7% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري تعود إلى الترويج الداخلي، والباقي المقدر بـ 65,3% يعود لعوامل أخرى قد ترجع إلى سياسات المؤسسة. الكلمات المفتاحية: الترويج الداخلي، رأس المال البشري، الاستقطاب، الاستثمار في التعليم والتدريب، المحافظة.

### المقدمة

لقد زاد اهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة برأس المال البشري، وتغيرت بذلك النظرة للعنصر البشري من اعتباره كمجرد آلة للإنتاج ويد عاملة ذات تكاليف إلى أصل من أصول المؤسسة يدر عائدات حالية ومستقبلية ثم إلى رأس مال بشري أساس ثروة المؤسسة. والذي يركز على القوة البشرية كأصل من أصول المؤسسة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحيتها تماماً كالأصول المادية، وهذا جعل الباحثين يفكرون في الموارد البشرية من منظور جديد ليس باعتبارهم أصولاً ولكن كمستثمرين، فإذا كان المساهمون يستثمرون النقود، فإن الموارد البشرية يستثمرون الوقت والطاقة والذكاء، التي تعتبر بمثابة رأس مالهم الشخصي، الناتج عن محصلة كل ما يعرفونه، وكل ما يمكنهم القيام به<sup>1</sup>. مما استلزم على المؤسسة أن تهتم بتنمية رأس مالها البشري، للمحافظة عليه وتطويره<sup>2</sup>، والعمل على الاهتمام به باستمرار، من خلال مجالات تنمية رأس المال البشري، استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه، المحافظة عليه. وعلى المؤسسة أن تحسن التعامل مع تلك المجالات، من خلال أساليب ناجحة تساعدها على تحقيق ذلك، وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي، التسويق الداخلي. ويركز التسويق الداخلي على حقيقة أن أساس نجاح المؤسسة وتفوقها يكمن داخلها ضمن مواردها البشرية، التي تنشط في سوق داخلي، والذي يمثل السوق الأول للمؤسسة، ويكون التعامل فيه مبنياً على اعتبار الموارد البشرية كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجاتهم ورغباتهم لتتمكن المؤسسة من بلوغ الإرضاء التام للعميل النهائي والتميز في السوق الخارجي. وهذا يعني تطبيق نفس فلسفة وممارسات التسويق الخارجي لكن داخل المؤسسة.

1. مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعاد

وأبسط شكل لهذه الممارسات تتجسد في إسقاط عناصر المزيج التسويقي الداخلي داخل المنظمة من خلال تحليل طرق أداء العمل والخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، وأن تكون هذه الأخيرة معدة بالشكل الذي يرضي ويلبي تطلعات المورد البشري. ومن أكثر النماذج اعتمادا في وصف كيفية تطبيق المزيج التسويقي الداخلي في المنظمة نموذج Rafiq & Ahmed، الذي استند على نفس عناصر المزيج التسويقي الخارجي (4Ps) ودرسها من منظور داخلي<sup>3</sup>. وسنركز اهتمامنا في هذه الدراسة على المنتج الداخلي، الذي يعد عنصرا من عناصر المزيج التسويقي الداخلي.

وبناء على ذلك، حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة كيفية مساهمة الترويج الداخلي وفق نموذج Rafiq & Ahmed في تنمية رأس المال البشري داخل المؤسسة، حتى تتمكن من تفسير أهميته وقدرته على استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، والمحافظة عليه.

وفي هذا الإطار فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول السؤال التالي: كيف يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة؟ وفي إطار سعينا للإجابة عن الإشكالية المطروحة، يمكن أن ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية: يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري من خلال: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

ويمكن التحقق من الفرضية الرئيسة من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
- يساهم الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
- يساهم الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-
- يساهم الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري بمؤسسة اتصالات

الجزائر - فرع بسكرة -

وتكمن قيمة هذه الدراسة في توضيح مدى أهمية الوفاء باحتياجات العملاء الداخليين لدى المؤسسة، وجعلها من أولوياتها؛ لأن تلبية احتياجات العميل الداخلي تؤدي إلى تلبية احتياجات العميل الخارجي. وتحاول هذه الدراسة المساهمة في دفع المؤسسات الاقتصادية للاهتمام بمواردها البشرية بقدر اهتمامها بعملائها؛ وذلك بواسطة تطبيق مبادئ التسويق الداخلي.

ولإجراء هذه الدراسة قمنا باتباع المنهج الاستكشافي، الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي يساعد على البحث عن التفسير وعن الفهم للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم (الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري). أما فيما يخص نوع التحليل المعتمد في الدراسة فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات. ولكي تبني هذه الدراسة على أساس متين اعتمدت على مجموعة من الدراسات السابقة، والتي نهدف من خلالها إلى إيضاح الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، أو أحد جوانبها، ثم التعليق على هذه الدراسات بالمقارنة مع الدراسة الحالية، وبعدها التطرق إلى مجال توظيف الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية.

### 1. دراسة Teena Mishra & Shalini Sinha (2014):

Teena Mishra & Shalini Sinha, Employee motivation as a tool to implement internal marketing, **International Journal of Commerce, Business and Management**, Bhopal, India, Vol. 3, No. 5, 2014, p672-680.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث عن الطريقة المناسبة لتنفيذ التسويق الداخلي وتحسين تحفيز الموظفين من خلال التركيز على خدمة العملاء. ويعد الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو جعل الموظفين يشعرون بأن الإدارة تهتم بهم وباحتياجاتهم. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن التسويق الداخلي يبدأ مع تحفيز الموظفين في المؤسسة؛ لأنهم

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعاد

قوتها، وأن تحفيزهم يعد مطلباً ضرورياً لنجاح التسويق الداخلي.

## 2. دراسة Domazet Ivana & Done Ioan (2011):

Domazet Ivana, Improving the quality of human & Done Ioan resources by implementation of internal marketing, This paper is a part of research projects numbers (European integrations and social and economic changes in Serbian economy on the way to the EU) and (Challenges and prospects of structural changes in Serbia: Strategic directions for economic development and harmonization with EU requirements), financed by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia, **Munich Personal RePEc Archiv (MPRA)**, Serbia, Paper No. 35363, posted 12; December 2011, p47-75.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض دراسة نظرية وصفية تصف كيفية تحسين نوعية الموارد البشرية وتحفيزهم ورضاهم من خلال تنفيذ التسويق الداخلي. بحيث يرى الباحثان بأن ممارسة التسويق الداخلي تؤدي إلى مستوى عالٍ من الوفاء بالتزامات المؤسسة والمنافسة الداخلية، وأن تنفيذه يرتبط بتطوير والمحافظة على ثقافة العمل الداخلية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 3. دراسة Laura R. Iacovone (2009):

Laura R. Iacovone, Excellences in Internal Marketing Approach: human resource management as source of competitive advantages, Research paper, Università di Milano Milano, Italy, p1-16.2009,

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة الانتشار الفعلي لمدخل التسويق الداخلي، وكذا دراسة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة. ومن النتائج التي خرجت بها هذه الدراسات: اعتبار مدخل التسويق الداخلي أكثر فعالية في تحديد الاستراتيجيات والسياسات الرامية إلى استقطاب وتحفيز وتطوير أفضل الموارد البشرية للمؤسسة، وفي نفس الوقت يحسن نوعية

الحياة الوظيفية لهم وتحقيق أقصى قدر من الرضا لديهم.

**التعليق عن الدراسات السابقة:** بناء على الدراسات السابقة التي تم استعراضها، يتضح بأنها قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها والموضوعات التي تناولتها، وتنوع الأماكن التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما هدف إلى جعل التسويق الداخلي كمصدر للمزايا التنافسية مثل دراسة (Iacovone, 2009)، ومنها ما هدف إلى ربطه بالتحفيز وجعله أداة لتنفيذه مثل دراسة (Mishra & Sinha, 2014)، ومنها ما حاول تحقيق هذه الأهداف مجتمعة، من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية مثل دراسة (Ioan & Ivana, 2011)، وقد تباينت مستويات التسويق الداخلي بين هذه الدراسات باختلاف المتغير الذي تم ربطه به من جهة، وباختلاف الزمن والبيئة الثقافية، والعوامل الشخصية، وأدوات القياس المستخدمة، والأبعاد المختارة من جهة أخرى. كما أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة، بناء على الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع والأساليب المستخدمة.

أما فيما يخص هذه الدراسة فقد اشتركت مع كثير من الدراسات السابقة في بعض العناصر؛ حيث تميزت هذه الدراسة بتركيزها على الكشف عن مستوى كل من الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري لدى مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-، والتعرف على العلاقة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، وكيف يمكن أن يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري، وذلك من خلال اختيار أبعاد خاصة (بهذه الدراسة) لتنمية رأس المال البشري وهي: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري. ويمكن إجمال ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي اعتمدت في هذا البحث، فقد انحصرت بين 2009 و2014، والدراسة الحالية فقد امتدت من 2012 حتى 2016، مما يعني أن هناك تواصلًا مع الدراسات التي تطرقت للتسويق الداخلي والاستفادة

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

مما توصلت إليه من نتائج واقتراحات.

ومن حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة أغلبها أجنبية ومن مناطق مختلفة، مثلاً دراسة (Iacovone, 2009) في إيطاليا، ودراسة (Ioan & Ivana, 2011) في صربيا، ودراسة (Sheeraz, et al, 2012) في باكستان، أما الدراسة الحالية فهي في الجزائر، كما نلاحظ أن كل دراسة أخذت من بيئة مختلفة عن الأخرى من حيث الدولة والقارة كذلك مما يمنح الدراسة الحالية تميزاً في النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بسابقتها.

وقد تم توظيف الدراسات السابقة في الدراسة الحالية في العناصر التالية: اقتراح فرضيات الدراسة، تحديد المنهج المناسب، وكيفية قياس متغيرات الدراسة، اقتراح نموذج الدراسة، الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وكيفية استخدامها، أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لمنهج الدراسة، وعند تفسير النتائج.

وبناء على ما سبق، وبغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة تطرقنا إلى الإطار النظري للدراسة من خلال التعرف على تنمية رأس المال البشري والترويج الداخلي، ثم الدراسة التطبيقية التي طبقت في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة-؛ لاختبار فرضيات الدراسة، وفي الأخير تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، وبناء اقتراحات في ضوء تلك النتائج.

## I. الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1.1- تنمية رأس المال البشري

إن فكرة اعتبار المورد البشري كإسهال ليست حديثة وإنما تجسدت لدى العديد من المفكرين في القرن الثامن عشر أمثال: *J.S. Mill, A. Simth, A. Marshal*،<sup>4</sup> وهذه الفكرة كانت حوصلة لتطورات عديدة عرفها المفهوم نتيجة زيادة أهمية ومكانة العنصر البشري داخل المؤسسة. ورأس المال *capital* في اللغة يتألف من كلمتين: الرأس وهو الشيء الرئيس أو الأساسي، والمال: يمثل الثروة أو ما يتم ادخاره وتجميعه من الدخل. أما رأس المال فإنه يمثل المال أو الثروة التي تولد الدخل، وبمعنى آخر هو كتلة ومخزون وليس تدفقاً مثل الدخل؛ لأنه تراكم يخصص للاستثمار أو التوظيف وليس للإنفاق الاستهلاكي. وهو مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية *caput/capitis* بمعنى الأساسي والجوهري<sup>5</sup>.

وقد استوحى الباحثون في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية اصطلاح رأس المال البشري يُطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى المورد البشري، والذي يركّز على القوة البشرية كأصل من أصول المنظمة غير المادية مؤثراً بذلك على ربحية المنظمة تماماً كالأصول المادية، وكذا على إنتاجية العنصر البشري في حد ذاته<sup>6</sup>، بعدما كان ينظر إليه تقليدياً كمجرد تكلفة يجب التقليل منها قدر الإمكان نظراً لتركيز اهتمام المنظمة على القوة العضلية للفرد وقدراته البدنية والمادية.

ويعرف رأس المال البشري على أنه: الموارد البشرية التي تستطيع إنتاج منتج يجذب العملاء، ويخلق قيمة للمنظمة، فهؤلاء يمثلون رأس مال بشري فهم يضيفون، يبدعون، ويبتكرون<sup>7</sup>. يركز هذا التعريف على أن رأس المال البشري لا يمثل الموارد البشرية التي تخلق المعرفة فقط (الإبداع)، بل يضم أيضاً حتى الموارد البشرية التي تستطيع تطبيق وتجسيد هذه المعرفة (الابتكار)، والتي بإمكانها إرضاء العملاء وجذب آخرين جدد. أما *Baron* و *Armstrong &* فقد عرف رأس المال البشري بأنه: مخزون من المعارف، والكفاءات، والخبرة<sup>8</sup>، بحيث يعد هذا التعريف من بين أحدث التعريفات وأكثرها قبولاً؛ لأن معنى المخزون يدل على أن المعارف والمهارات والخبرات التي تشكلت وتراكمت فيها سبق تتحول إلى رأس مال بشري للمنظمة. وأن رأس المال البشري ناتج بفعل التراكم الزمني لكل منها.

ومن ثم توالت الأبحاث والدراسات التي تبرز رأس المال البشري كمصدر هام للميزة التنافسية وتوليد الثروة في المؤسسة<sup>9</sup>، ومن ثم جاءت فكرة ضرورة تنمية رأس المال البشري، باعتباره أصلاً استراتيجياً غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال (التبديل)، نادر<sup>10</sup>، وذا قدرة كبيرة على المساهمة في خلق قيمة للمنظمة من خلال ما يمتلكه من رصيد الكفاءات، المعارف والخبرات التي تعتبر أساس نجاحها وتميزها. ويؤكد *Drucker* بأن أهم شيء في المؤسسة رأس مالها البشري<sup>11</sup>، ويجب عليها مراعاة تنميتها.

وتمثل تنمية رأس المال البشري عملية ديناميكية فعالة<sup>12</sup>، تضمن زيادة المعرفة، المهارات والقدرات لجميع الموارد البشرية<sup>13</sup>. فهي تعكس تعبئة الطاقات البشرية وبلورة

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

إمكانياتها المتعددة ومواهبها المتنوعة بغية زيادة قيمتها، حتى يتسنى استخدامها بكفاءة لكافة الموارد الاقتصادية. فالتنمية تنعكس هنا في القدرة على تحريك القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العملية والفنية والسلوكية<sup>14</sup>.

وتنبع أهمية تنمية رأس المال البشري، حسب *Abdullah & Ismail* في كونها عملية تضمن زيادة مخزون رأس المال البشري<sup>15</sup>، أما عادل حرحوش وأحمد علي صالح فيؤكدان بأنه لا يمكن تصور منظمة متطورة في إمكانياتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري<sup>16</sup>. هذا ما زاد من توجه المؤسسات نحو البحث عن أساليب وطرق تنمية رأس مالها البشري؛ لما لها من نتائج إيجابية مباشرة وغير مباشرة في نجاحها، تفوقها، بقائها واستمرارها، من خلال تركيز اهتمامها على كل مرحلة تشملها عملية التنمية من استقطاب رأس المال البشري، صناعته، تنشيطه، والمحافظة عليه<sup>17</sup>.

**1. استقطاب أفضل الموارد البشرية:** وتشمل الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذات القدرات والكفاءات، بما يتناسب وطبيعة نشاطها وعملياتها. كما أن توفر نظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار وتعيين القادمين الجدد<sup>18</sup>.

**2. التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري:** ينظر للتعليم كاستثمار في البشر؛ نظرا لأنه يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري<sup>19</sup>. فقيمة ما ينفق على الاستثمار في التعليم لا يجب أن يقاس فقط بالعائد المباشر (الملموس) من هذا الاستثمار، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار العائد غير مباشر (غير ملموس)؛ لأنه يتيح للموارد البشرية فرص أكثر وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم وتنميتها<sup>20</sup>.

**3. الاستثمار في تدريب رأس المال البشري:** إن النظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعليم، تدريب، تنمية، يلازم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء أعماله في الحاضر والمستقبل ضمن فريق ينتمي إليه. مما يعني بأن مضمون واتجاه التدريب وهدفه قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي<sup>21</sup>؛ لأن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري هو وسيلة لجذب والمحافظة على رأس المال البشري، وأن العائد منه أكبر بكثير من الإنفاق عليه<sup>22</sup>.

4. **المحافظة على رأس المال البشري:** تمثل مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، وذلك ضمن عدد من الأساليب والوسائل<sup>23</sup>. ومن أبرزها تنشيط الحفز المادي والمعنوي، التصدي للتقادم التنظيمي، مواجهة الإحباط التنظيمي، تعزيز التميز التنظيمي<sup>24</sup>. ومن خلال ما ذكر سابقا، واستنادا عليه، يتضح بأن عملية تنمية رأس المال البشري ضرورة ملحة فرضتها التغيرات والمستجدات المستمرة لبيئة العمل، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة أساليب في تنمية رأس مالها البشري، ومن بين هذه الأساليب التجزئة الداخلية.

### 2.1- الترويج الداخلي

تعود جذور مفهوم التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات<sup>25</sup>، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وغيرها<sup>26</sup>، والهدف من ذلك كان تقديم خدمة عالية الجودة لإرضاء العميل الخارجي<sup>27</sup>. في حين يرى العجاردة بأن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي تجسدت عند *Arbeit & Sasser* في مقال لها سنة 1976، والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة بالطريقة التي تجذب أفضل الموارد البشرية للمؤسسة، وقد اعتبرا بأن الموارد البشرية تشكل أول سوق تتجه له المؤسسة<sup>28</sup>.

وكان *Berry* من أوائل من أعطى تعريفا للتسويق الداخلي؛ إذ عرفه على أنه وسيلة لتطبيق التسويق الخارجي على الموارد البشرية بالمؤسسة<sup>29</sup>. ويضيف *Ahmed et al.* بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي<sup>30</sup>، وبأن المبدأ الأساسي لهذه الفلسفة هو اعتبار كل الموارد البشرية والإدارات عملاء داخليين، وكذلك موردين لإدارات وموارد بشرية أخرى داخل المؤسسة<sup>31</sup>. ويرى *Yannis et al.* بأن التسويق الداخلي عملية للتعامل مع الموارد البشرية بالمؤسسة كعملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجات ورغبات العملاء الداخليين للالتزام بأهداف المؤسسة<sup>32</sup>. ما يمكن استنباطه من التعاريف السابقة، أن هناك من يعتبر التسويق الداخلي كعملية؛

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

وذلك لأنه مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات الموارد البشرية داخل المنظمة، وآخر يعده وسيلة؛ لأن المنظمة تستخدمه كأداة للوصول إلى أهدافها وهي كسب رضا العميل الخارجي، وهناك من ينظر للتسويق الداخلي على أنه فلسفة؛ لأنه مجرد أفكار تحاول المنظمة تطبيقها على مواردها البشرية، وذلك باستخدام أدوات التسويق الخارجي داخل المؤسسة.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة من قبل الباحثين في المجال والمساهمات المتعددة، إلا أنها لم تتمكن في الغالب من إعطاء تعريف واضح ومحدد للتسويق الداخلي رغم الاتفاق الملحوظ فيما بينهم حول الأساليب المساعدة على تطبيقه، ومنها ما يتعلق بالترويج الداخلي. فمثلاً يتم ترويج المنتجات للعملاء الخارجيين، نفس الشيء ينطبق على العملاء الداخليين، فالكثير من المؤسسات أصبحت تدرك قوة تأثير "الترويج" على مواردها البشرية؛ لأن التسويق الداخلي يطبق نفس أفكار التسويق الخارجي في الترويج لتسويق قوة العمل<sup>33</sup>.

حيث يتعلق الترويج الداخلي بالاتصالات الداخلية للموارد البشرية مثلاً: استعمال التفاعلات المباشرة (وجها لوجه)، الاعتراف بالجهود ونظم الحوافز والمكافآت<sup>34</sup>، والتي تمكن إدارة المؤسسة من حث مواردها البشرية حول رؤيتها للمستقبل<sup>35</sup>، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المؤسسة، فعملية الترويج الداخلي ترتبط أكثر بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل<sup>36</sup>.

لذلك فإن كل المفاهيم المتعلقة بالترويج الداخلي تعرف على أساس الاتصالات الداخلية، وهذا نظراً للعلاقة الوثيقة بين الاثنين، فالترويج الداخلي لن يكون ناجحاً وفعالاً في المؤسسة إلا إذا كانت الاتصالات الداخلية ناجحة وفعالة، وبالتالي كفاءة الاتصالات الداخلية تصب في كفاءة الترويج الداخلي؛ لأنها إحدى أهم أدواته فمن خلالها يتم الإعلان ونشر المعلومات وتبادل المعرفة ويتم أداء المهام وتوضيح أهداف ورؤية المؤسسة وغيرها كثير.

بحيث يعرف الترويج على أنه الأنشطة التي توصل المنتج ومزاياه للعملاء وإقناعهم بالشراء. أما في التسويق الداخلي فيعرف على أنه الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وإقناعهم بمهامها وأهدافها، ويستخدم الترويج الداخلي بغية تسهيل

المبادلات بين الموارد البشرية بالمؤسسة (مورد داخلي، عميل داخلي) وإبلاغهم عن المؤسسة ووظائفها والمزايا التي تقدمها<sup>37</sup>. وبما أن الترويج الخارجي يهدف بصفة أساسية إلى تعريف العميل بمنتجات المؤسسة لإقناعه بشرائها، فإن الشيء نفسه ينطبق على الترويج الداخلي الذي يهدف بدوره إلى تعريف الموظف بوظائف المؤسسة لإقناعه به: العمل على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ الفعالية في الأداء؛ تبني ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي؛ الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الداخلي.

ويهدف الترويج الداخلي لتعزيز البرامج والسياسات والخدمات الداخلية<sup>38</sup>. ولتحقيق ذلك تستخدم المؤسسة عدة وسائل في عملية الترويج الداخلي مثل الكتيبات الداخلية<sup>39</sup>، المجلات، النشرات، المذكرات، أشرطة الفيديو، الاجتماعات، والمؤتمرات<sup>40</sup>، رسائل البريد الإلكتروني الداخلية للموظفين، المواقع الداخلية<sup>41</sup>. لكن المهم هو الاستعمال المنسق لهذه الوسائل<sup>42</sup>.

كما يؤكد Jones بأنه ما دام التسويق الخارجي يستعين بالمداخل الرئيسية الأربعة للمزيج الترويجي كالإعلان، ترويج المبيعات، البيع الشخصي، والدعاية، فإنه يمكن تطبيقها كذلك في التسويق الداخلي<sup>43</sup>، وذلك كما يلي:

- **الإعلان:** ويشير Jones بأنه يمكن تنظيم الإعلان داخل المؤسسة، وذلك لأن الموارد البشرية تمثل الإعلان الثاني لها.
- **ترويج المبيعات:** يمكن استخدامها داخليا من خلال المنافسات داخل المؤسسة، وتقديم المكافآت لمن قاموا بالأداء المطلوب<sup>44</sup>.
- **البيع الشخصي:** ونعني به الاتصالات الشخصية مع كل مورد بشري (Paliaga & Strunje, 2011, p112). فالبيع الشخصي يقابله في التسويق الداخلي العروض وجها لوجه مع الموارد البشرية في المؤسسة.
- **الدعاية:** يتم استخدامها للاهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية، من خلال الصحف ولوحات الإعلانات داخل المؤسسة، وهذا يحتاج إلى أن

• مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

تكون هذه الوسائل متنوعة بنقاط اتصال ومنشورات الكتيبات الداخلية لإعطاء المزيد من المعلومات<sup>45</sup>.

ويرى Hales بأنه ما يمكن تطبيقه في الترويج الخارجي يمكن أن يستخدم داخليا لإشراك وتحفيز وتوعية رأس المال البشري داخل المؤسسة<sup>46</sup>، وبناء على ذلك يمكن أن يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري.

### **3.1 مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري**

وذلك من خلال مساهمة الترويج الداخلي في العناصر التالية: استقطاب أفضل الموارد البشرية، الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

**1.3.1. مساهمة الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية:** التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من استقطاب أفضل الموارد البشرية والاحتفاظ بهم وتحفيزهم للأداء الفعال<sup>47</sup>، من خلال أنه يركز على استقطاب أفضل الذين لديهم شغف لوضع العملاء أولا والسعي من أجل تلبية احتياجاتهم والقدرة على إرضائهم<sup>48</sup>. لذلك تعد عملية استقطاب أفضل عدد ممكن من الموارد البشرية للأداء في المؤسسة عاملا رئيسيا في التسويق الداخلي<sup>49</sup>. وهو ما يمكن أن يتجسد من خلال الترويج الداخلي، الذي يتمثل في تشجيع الأنشطة الداخلية لرأس المال البشري في المؤسسة، مثل ترويج خطط التحفيز، والمزايا والمكافآت، والعلاقات العامة وما إلى ذلك التي تساعد على استقطاب وتحفيز رأس المال البشري<sup>50</sup>. وبناء على ذلك يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية".

**2.3.1. مساهمة الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري:** نظرا لأن التطورات التكنولوجية تتزايد يوما بعد يوم، يمكن الاستفادة منها داخل المؤسسة؛ لأنها تعد الطريقة الأسرع لنقل المعلومات من مكان إلى آخر، بحيث تستخدم الترويج الداخلي لتحسين المعرفة لدى رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة، وتشجيعه على العمل بشكل أفضل من خلال الاستثمار في التعليم<sup>51</sup>. كما أن الترويج الداخلي لكي يكون فعالا داخل المؤسسة يجب أن يكون في أي لحظة وفي الوقت المناسب<sup>52</sup>، لضمان وصول المعلومات في وقتها وفي المكان المطلوب، وبأداة الترويج المناسبة. وبناء على ذلك

يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري".

### I.3.3. مساهمة الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري: في السابق

كان عدد قليل من المؤسسات تستثمر في الوقت والمال للتواصل مع العملاء الداخليين<sup>53</sup>، لكن في الوقت الحاضر نجد بأن المؤسسة أصبحت بحاجة لإعطاء الجمهور الداخلي اهتماما مماثلا لجمهورها الخارجي، وأن تدرك أهمية دمج رسالتها الداخلية مع رسائلها الخارجية<sup>54</sup>، من خلال الاتصالات الداخلية؛ لأن مستقبل العلاقة بين المؤسسة ورأسها البشري يعتمد على طريقة التواصل مع بعضهم البعض كعملاء داخليين وليس كموظفين، لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم ونفائضهم للاستثمار فيها من خلال تدريبهم بناء على ذلك، وهو ما جعل المؤسسات تفكر الآن أكثر مما كانت عليه في الماضي حول كيفية التواصل مع رأسها البشري<sup>55</sup>.

كما يمكن أن تستخدم الاتصالات الداخلية للاستثمار في تعليم وتدريب رأس المال البشري للممارسات الجديدة للعمل<sup>56</sup>؛ بحيث يعد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري كوسيلة للحصول على المعرفة المطلوبة والقدرة على التعرف على المشاكل وحلها<sup>57</sup>، وما يساعده على ذلك هو تبادل المعلومات في المؤسسة من خلال الاتصالات الداخلية، التي تضمن أن رأس مالها البشري يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المهمة في الوقت والمكان المناسبين<sup>58</sup>. وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: "يساهم الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري".

### I.3.4. مساهمة الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري: بحيث يعمل

الترويج الداخلي على تحفيز رأس المال البشري للتأثير على اتجاهاته بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وقيمها، وبخصوص ذلك يرى Javadein بأنه إذا كان رأس المال البشري لا يملك حافزا كافيا لاتجاهاته فإن المؤسسة تخضع للانحراف والفشل<sup>59</sup>؛ لأنه بذلك لن يبقى في المؤسسة وسيقوم على مغادرتها. ولكي تتجنب المؤسسة ذلك عليها أن تخلق تأثيرا إيجابيا في أذهان رأسها البشري، وأن تروج لهم شعار التسويق الداخلي الذي يرى بأن المورد

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

البشري له الأولوية في المؤسسة<sup>60</sup>، من ناحية الاهتمام به والتعامل معه بناء على ما يلي حاجاته ومتطلباته ويساهم في تحقيق رضاه.

كما يمكن أن يساهم الترويج الداخلي في خلق جو المنافسة الإيجابية بين الموارد البشرية في المؤسسة ومنحها المكافآت بناء على تقديم الأفضل<sup>61</sup>، لتضمن المحافظة على رأسها البشري. وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية: " يساهم الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري ".

## II. الدراسة الميدانية

1. مجتمع وعينة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة- والبالغ عددهم (100) إطارا. وقد تم اختيار عينة قصدية تتكون من (43) إطارا.

2. أداة جمع البيانات: تم استخدام الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات، ووزعت على عينة قدرها (43) فردا. وقد تم اعتماد سلم *Likert* خماسي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 5.

### 3. اختبار صدق أداة القياس

1,4- ثبات أداة القياس: تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية 0,893، وهي نسبة جيدة؛ كونها أكبر من النسبة المقبولة 0,60.

2,4- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي): وللتأكد من ذلك قمنا بحساب معامل بيرسون للارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه. وكانت النتائج بأن جميع عبارات الاستبانة داخل كل محور تنتمي إليه دالة عند مستوى 0,01 والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمحور الذي تنتمي إليه.

### 5. تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محاور الدراسة

1,5 تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محور تنمية رأس المال البشري: سيتم تفسير اتجاهات أفراد عينة الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة، حول أبعاد تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في: استقطاب أفضل الموارد البشرية، التشجيع على الاستثمار

في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

### الجدول 1: ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

الترتيب	مستوى القبول	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تنمية رأس المال البشري
03	مرتفع	موافق	,565 0	3,7 7	استقطاب أفضل الموارد البشرية
01	مرتفع	موافق	,484 0	3,9 1	التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
02	مرتفع	موافق	,502 0	3,8 5	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
04	مرتفع	موافق	,590 0	3,4 7	المحافظة على رأس المال البشري
	مرتفع	موافق	,403 0	3,7 3	تنمية رأس المال البشري
	مرتفع	موافق	0,65 5	3,6 1	الترويج الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محور تنمية رأس المال البشري: يمكن من خلال نتائج الجدول رقم (01) ترتيب أبعاد تنمية رأس المال البشري بحسب ترتيبها التنازلي من الأكثر مساهمة في دعم عملية تنمية رأس المال البشري إلى الأقل مساهمة بناء على متوسطها الحسابي كما يلي: يعد التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري هو أقوى بُعد يعبر عن توافر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. يليه في المرتبة الثانية الاستثمار في تدريب

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعاد

رأس المال البشري. ويأتي في المرتبة الثالثة بعد استقطاب أفضل الموارد البشرية الذي يعبر عن توفر تنمية رأس المال البشري في المؤسسة. ويأتي في المرتبة الرابعة بعد المحافظة على رأس المال البشري.

**2,5 تفسير نتائج تحليل الاستبيان حول محور الترويج الداخلي:** وفيما يخص المكان الداخلي فجاء بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,61، وانحراف معياري 0,655 الذي يعكس بدوره مدى انسجام إجابات أفراد العينة حول المكان الداخلي. وهذا يعطي انطباعاً بأن المكان الذي تؤدي فيه الموارد البشرية وظائفها والظروف التي تعمل فيها المنظمة تتميز بمستوى مرتفع. لذلك أكد أفراد العينة على توافر المكان الداخلي الداعم لتنمية رأس المال البشري في المؤسسة.

**6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري:** وذلك من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين "الترويج الداخلي" و"أبعاد تنمية رأس المال البشري". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات الأساسية لمعرفة علاقة الترويج الداخلي بتنمية رأس المال البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية بسكرة. باستخدام معامل الارتباط سيرمان، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الترويج الداخلي" والمتغير التابع والمتمثل في "تنمية رأس المال البشري". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول رقم (02).

#### الجدول 02: معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفا العلاقة
,392	.134	الترويج الداخلي واستقطاب أفضل الموارد البشرية
,006	,412**	الترويج الداخلي والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري
,000	,543**	الترويج الداخلي والاستثمار في تدريب رأس المال البشري
,052	,298	الترويج الداخلي والمحافظة على رأس المال

		البشري
,002	**458,	الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري

\*\* الارتباط دال عند مستوى \* 0.01 الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,458) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,002$ )، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعده الترويج الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,543) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,000$ )، وهي علاقة ارتباط متوسطة. كما كانت له علاقة ارتباط ضعيفة مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0,412). كما يتضح من خلال نتائج الجدول بأنه لا توجد علاقة ارتباط بين الترويج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة على رأس المال البشري، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من المعتمدة ( $\alpha = 0.05$ ).

وللتعرف على مدى ملاءمة (صلاحية) خط انحدار البيانات مع فرضيات الدراسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري، كما هو موضح في الجدول رقم (03).

الجدول 03: نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مسئولية المعنوية
الانحدار	5,09	4	,58	,347	5,0	,00
البواقي	9,60	38	9 <sup>a</sup>		40	2

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعاد

				42	14,6 99	الإجمالي
--	--	--	--	----	------------	----------

\* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد

على مخرجات SPSS 20

من خلال جدول رقم (03) تحليل تباين خط الانحدار للترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري تظهر قيمة فيشر (F) المحسوبة (5,040) عند مستوى الدلالة (0,002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، وذلك من خلال جدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي للترويج الداخلي مع تنمية رأس المال البشري قدر بـ (0,589)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب بين المتغيرين. كما أن معامل التحديد قدر بـ (0,347)، أي أن 34,7% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى الترويج الداخلي. وهذا يعني أن الترويج الداخلي يفسر 34,7% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري.

ولإثبات أو نفي فرضيات الدراسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الترويج الداخلي) على تنمية رأس المال البشري (الاستقطاب، التشجيع على التعليم، الاستثمار في التدريب، المحافظة)، حيث إن:

(Y): المتغير التابع المتمثل في تنمية رأس المال البشري *Human capital development* (HCD).

(X): المتغير المستقل المتمثل في الترويج الداخلي *Internal Promotion* (IP).

والجدول رقم (04) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص فرضيات الدراسة.

الجدول 04: معاملات نموذج الانحدار الخطي المتعدد للترويج الداخلي مع تنمية رأس

المال البشري

النموذج	المعاملات غير معيارية	المعاملات	قيم اختبار T	مسد توى
---------	-----------------------	-----------	--------------	---------

الدلالة Sig.		المعيارية		A	
		Bêta	الخطأ المعياري		
,1 64	1,4 18		,76 0	1,0 77	الثابت
,6 06	- ,520	- ,075	,15 0	- ,078	استقطاب أفضل الموارد البشرية
,3 69	,90 9	,145	,19 5	,17 8	التشجيع على تعليم رأس المال البشري
,0 05	2,9 98	,536	,21 0	,63 1	الاستثمار في تدريب رأس المال البشري
,8 65	- ,171	- ,028	,16 3	- ,028	المحافظة على رأس المال البشري
,0 02	3,3 40	,462	,20 3	,67 8	تنمية رأس المال البشري

\* الارتباط دال عند مستوى 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.

1,6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية: للإجابة عن هذه الفرضية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار السابق، وبالاعتماد على ذلك نجد معادلة خط الانحدار البسيط لهما هي كما يلي:

$$PBMR = 1.077 - 0.078 IP$$

وانطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول إنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فإن استقطاب أفضل الموارد البشرية يقدر بـ (1.077)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى انخفاض في عملية استقطاب أفضل الموارد

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعاد

البشرية بـ (0.078). كما أن نتيجة اختبار (t) بلغت (-,520) بمستوى دلالة (0,606)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة: "لا يساهم الترويج الداخلي في استقطاب أفضل الموارد البشرية"، ونرفض الفرضية البديلة.

2,6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري: للإجابة عن هذه الفرضية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار السابق، وبالاعتقاد على ذلك نجد معادلة خط الانحدار لها كما يلي:

$$=1.077+0,178 IP^{EIHCE}$$

وانطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول إنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فإن التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري يقدر بـ (1,077)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري بـ (0.178). كما أن نتيجة اختبار (t) بلغت (0,909) بمستوى دلالة (0,369)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة: "لا يساهم الترويج الداخلي في التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري"، ونرفض الفرضية البديلة.

3,6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري: للإجابة عن هذه الفرضية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار السابق، وبالاعتقاد على ذلك نجد معادلة خط الانحدار لها كما يلي:

$$=1.077+0,631 IP^{ITCT}$$

وانطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول إنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فإن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري يقدر بـ (1.077)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة في عملية الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بـ (0.631). كما أن نتيجة اختبار (t) بلغت (2,998) بمستوى دلالة (0,005)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: "يساهم الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب

## رأس المال البشري".

4,6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري: للإجابة عن هذه الفرضية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار السابق، وبالاعتماد على ذلك نجد معادلة خط الانحدار لهما كما يلي:

$$=1.077-0,028 IP^{MHC}$$

وانطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول إنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فإن المحافظة على رأس المال البشري تقدر بـ (1,077)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى انخفاض في عملية المحافظة على رأس المال البشري بـ (0,028). كما أن نتيجة اختبار (t) بلغت (-0,171) بمستوى دلالة (0,865)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة: "لا يساهم الترويج الداخلي في المحافظة على رأس المال البشري"، ونرفض الفرضية البديلة.

5,6. اختبار مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري (الفرضية الرئيسية): للإجابة عن هذه الفرضية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار السابق، وبالاعتماد على ذلك نجد معادلة خط الانحدار الخطي كما يلي:

$$HCD=1.077+0,678 IP$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول إنه في حالة غياب الترويج الداخلي في المؤسسة فإن تنمية رأس المال البشري يقدر بـ (1,077)، كما أنه كلما طبقت المؤسسة الترويج الداخلي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة تنمية رأس المال البشري بـ (0,678).

كما أن نتيجة اختبار (t) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (الترويج الداخلي) بلغت (3,340) بمستوى دلالة (0,002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ). وعليه نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة: "يساهم الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري" عند مستوى معنوية

( $\alpha = 0.05$ )، وذلك من خلال مساهمة الترويج الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري.

7. تفسير نتائج مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري: بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، فإن النتائج تشير إلى أن وسائل الاتصال التي تستعمل داخل المؤسسة والتي تكون موجهة للموارد البشرية داخلها، بهدف تسهيل أداءهم لمهامهم ووظائفهم، قد ساهمت في تنمية رأس المال البشري لدى المؤسسة محل الدراسة. مما يعني بأن الموارد البشرية في هذه المؤسسة قد استفادة من الاتصالات الداخلية التي توطنها، وأنها وظفتها جيدا واستثمرت فيها بما يخدم تنمية رأس مالها البشري.

وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصل إليها الباحث Iacovone بأن الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية تعمل على الاستثمار في الاتصالات الداخلية، إلى جانب الاجتماع التقليدي، وورش العمل، كما توصل الباحث إلى وجود فائدة كبيرة من استخدام الإنترنت، البوابة الإلكترونية، الفيديو، الرسائل الإخبارية الإلكترونية. ويستدل على كل ذلك بشركة Cisco التي أطلقت اتصال Cisco للموظف الذي يوفر معلومات عن كل موظف لدى الشركة، لتصبح أداة عمل حقيقية تساهم في تقييمه وتطويره باستمرار. ثم بعدها قناة الفيديو لتشجيع مواردها البشرية على زيادة المشاركة في الأعمال التجارية للمؤسسة مثل عملية صنع القرار، والمساهمة في تصميم مكان العمل.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه الباحثان Ioan & Ivana من أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي يهدف إلى التحسين المستمر لنوعية الموارد البشرية ودوافعهم ورضاهم؛ وذلك لأن التسويق الداخلي كمفهوم يركز على التأثير في الموارد البشرية، لجذب واختيار الأكفاء منهم. كما توصل الباحثان إلى أنه من بين أساليب التسويق الداخلي الأكثر نجاحا في المؤسسة هو تشجيع الموارد البشرية على التدريب؛ وذلك لأن أساس الأعمال التجارية عالية الجودة هو الاستثمار في الموارد البشرية من الدرجة العالية (رأس المال البشري).

ويؤكد الباحثان Davoudi & Kaur على النتيجة التي توصلوا إليها والتي مفادها أنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تطبق الاستراتيجيات ذاتها التي يستخدمها مدراء

التسويق للترويج للمنتجات والخدمات خارج المؤسسة لتنمية رأسها البشري.

**النتائج النظرية المتوصل إليها:** بناء على ما تقدم ذكره في الجانب النظري للدراسة توصلنا

إلى النتائج التالية:

✓ بالرغم من ظهور رأس المال البشري في القرن الثامن عشر إلا أن التفكير به

كعنصر اقتصادي يساهم في عملية التنمية لم يظهر إلا في القرن العشرين.

✓ اعتبر *Becker* هذا القرن قرن رأس المال البشري، وأن المحدد الأول لمعيار

تطور وتقدم أي مؤسسة هو مدى نجاحها في تنميته.

✓ نجاح عملية تنمية رأس المال البشري في المؤسسة يتطلب تنفيذ مجموعة من

العمليات التي تعتبر أساسية ومباشرة لنجاح العملية من جهة، وتجعل

المؤسسة مسؤولة على تجسيدها والاهتمام بها من جهة أخرى.

✓ عمليات تنمية رأس المال البشري هي: استقطاب أفضل الموارد البشرية،

الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، الاستثمار في تدريب رأس المال

البشري، المحافظة على رأس المال البشري.

✓ أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير الاعتقاد السائد بأن العميل لا يكون

خارج المؤسسة فقط، بل يكون داخلها كذلك، وهو ما يعرف بالعميل

الداخلي.

✓ رضا العميل الخارجي يتوقف على رضا العميل الداخلي.

**النتائج التطبيقية المتوصل إليها:** بناء على ما تقدم ذكره في الجانب التطبيقي للدراسة

توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين الترويج الداخلي وتنمية رأس المال البشري،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,458).

✓ كانت أكبر نسبة ارتباط لبعث الترويج الداخلي مع الاستثمار في تدريب رأس

المال البشري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,543) وهي علاقة

ارتباط متوسطة.

- ✓ كانت لبعث الترويج الداخلي علاقة ارتباط ضعيفة مع التشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري (0,412).
- ✓ كما لا توجد علاقة ارتباط بين الترويج الداخلي وكل من استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة على رأس المال البشري.
- ✓ كما أن 34,7% من التغيرات الحاصلة في تنمية رأس المال البشري راجع إلى الترويج الداخلي، والباقي المقدّر بـ 65,3% يعود لعوامل أخرى قد ترجع إلى سياسات المؤسسة المعتمدة على ذلك.
- ✓ تم قبول الفرضية الثالثة "يساهم المكان الداخلي في الاستثمار في تدريب رأس المال البشري".
- ✓ بينما تم نفي الفرضيات الأولى والثانية والرابعة وهي على التوالي: المكان الداخلي لا يساهم في: استقطاب أفضل الموارد البشرية والتشجيع على الاستثمار في تعليم رأس المال البشري، والمحافظة على رأس المال البشري.

#### الاقتراحات:

- ✓ إن ما تملكه المؤسسة من موارد بشرية يعد أساس نجاحها وقوتها، لذلك عليها المحافظة عليها والعمل على تطويرها والاستثمار فيها باستمرار.
- ✓ على المؤسسات أن تهتم بالبرامج المتعلقة بتنمية رأس المال البشري من خلال استقطابه وتعليمه وتدريبه، والمحافظة عليه.
- ✓ ضرورة تركيز المؤسسات على التسويق الداخلي والاهتمام به من خلال برامج الترويج الداخلي.
- ✓ التأكيد على أهمية رأس المال البشري في المؤسسة وضرورة تنمية، من خلال الاهتمام ببرامج الترويج الداخلي.
- ✓ ضرورة استعانة المؤسسة ببرامج الترويج الداخلي لنقل المعارف والخبرات بين أطراف المؤسسة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> توماس ستيوارت، ثروة المعرفة: رأس المال الفكري، مؤسسة القرن الواحد والعشرون، ترجمة علا أحمد صالح، الدار الدولية للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص 393.
- <sup>2</sup> Wang, M.K., et al, An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital, and department performance: A case of AT & T Subordinate telecoms company in Taiwan, Expert Systems with Applications 38, 2011, p3778.
- <sup>3</sup> دربالي سهام موسى ، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، تخصص إدارة الأعمال، إربد، الأردن، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 38.
- <sup>4</sup> هاشم عيسى سعيد، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2008، ص 18.
- <sup>5</sup> مطانيوس حبيب، رأس المال، 2014، ص 704، 2014/09/21 <http://www.arab-ency.com/index.php>
- <sup>6</sup> Teixeira.A., On the like between Human Capital and firm eromance ,a theoretical and empirical survey, working paper, no. 121, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Portugal, November 2002, p3.
- <sup>7</sup> محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006، ص 113.
- <sup>8</sup> Baron. A., Armstrong. M, Human Capital Management: Achieving Added Value Through People, Koran page, 1<sup>st</sup> edition, 2007, p21.
- <sup>9</sup> رند فخري عكرماوي، اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011، ص 31-33.
- <sup>10</sup> سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 59-60.
- <sup>11</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 156.
- <sup>12</sup> سليمة طبائية وآخرون، إدارة رأس المال البشري كإستراتيجية لتميز شركات التامين: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 1066.

· مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع بسكرة -

أ.د. بن ساهل وسيلة، د/ عبود سعد

<sup>13</sup> Edgard, B.,Cornachione, *Investing in Human Capital: Integrating Intellectual Capital Architecture and Utility Theory*,The Journal of Human Resource and Adult Learning Vol. 6, Num. 1, June 2010, p32.

<sup>14</sup> قصي سالم وآخرون، *اثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص566.

<sup>15</sup> Ismail.A, Abdullah.G.K, *Human Capital Development Practices in Malaysian Public Universities*, Current Research Journal of Social Sciences, Vol 3, No 5, 2011, p389.

<sup>16</sup> عادل حرحوش، أحمد علي صالح، *رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص12.

<sup>17</sup> عبد الفتاح بوختم، *الرأس مال البشري المفهوم وإمكانات القياس*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل 2013، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص300-301.

<sup>18</sup> المرجع نفسه.

<sup>19</sup> عبد اللطيف مصيطفي، *دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية*، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد7، 2009، ص25.

<sup>20</sup> بوعشة مبارك، *الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم - حالة التعليم العالي في الجزائر*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، 22-25 أبريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2013، ص473.

<sup>21</sup> عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص80-81.

<sup>22</sup> Baron, Op cit., p11 & Armstrong.

<sup>23</sup> خالد محمد عبد العزيز، *أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جلة*، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر 2012، ص11.

<sup>24</sup> هاشم عيسى سعيد، مرجع سابق، ص75-76.

<sup>25</sup> Benea,M.C., *Internal Marketing and Performance in Services Organization*, ACTA Technica Corviniensis, Romania, 2008, p25.

<sup>26</sup> حامد سعيد شعبان، *أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية*، دراسة تطبيقية على المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مصر، 2001، ص02.

<sup>27</sup> حجازي زكرياء، *مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب*، دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، مصر، 2009، ص14.

<sup>28</sup> تيسير العجارمة، *التسويق المصري*، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص30.

<sup>29</sup> Little.E, Marandi.E., *Relationship Marketing Management*, Thomson Learning published, Great Britain, 2003, p144.

<sup>30</sup> Ahmed et al, *Internal Marketing: Using Marketing-like approaches build business competencies and improve performance in large Malaysian corporation*, Asian Academy of Management Journal, Vol. 7, No. 2, July 2002, p28.

<sup>31</sup> Lings, I.N., *Internal Market Orientation Construct and Consequences*, Journal of Business Research, Volum 57, Issue 4, April 2004, p407.

<sup>32</sup> Yannis, S. et al, *Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation*, POMS 18 th Annual Conference, May 4 - 7, Dallas, Texas, U.S.A, 2007, p5-6.

<sup>33</sup> Jones, P.M., *Internal marketing*, Journals Hospitality Management, Vol. 5, No. 4, Printed in Great Britain, 1986, p202.

<sup>34</sup> Scott B. Keller, Daniel F. Lynch, Alexander E. Ellinger, John Ozment, Roger Calantone, *The impact of internal marketing efforts in distribution service operations*, journal of business logistics, Vol. 27, No. 1, 2006, p111.

<sup>35</sup> Yannis, S. et al, *Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation*, POMS 18 th Annual Conference, May 4 - 7, Dallas, Texas, U.S.A, 2007, p6 .

<sup>36</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص 40.

<sup>37</sup> Johari Mat, *The influence of leadership style on internal marketing in retailing*, a Thesis Submitted to the Faculty of Management in Fulfillment of the Requirement for the degree of doctor of philosophy, university of stirling, 2008 , p89-90.

<sup>38</sup> Marko Paliaga & Željko Strunje, *Research of implementation of Internal Marketing in Companies in the republic of Croatia*, Ekonomaska istraživanja, Vol. 24, No. 1, 2011., p112.

<sup>39</sup> Yang, p5.

<sup>40</sup> Colin Hales, *Internal Marketing'as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?*. Human Resource Management Journal, Vol. 5, No.1, 1994, p56.

<sup>41</sup> Paliaga & Strunje, Op cit., p112.

<sup>42</sup> Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, *Internal Marketing Tools and concepts for customer-focused Management*, Butterworth-Heinemann, First published, Great Britain, 2002, p31.

<sup>43</sup> Jones, Op cit., p202 .

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Ahmed & Rafiq, Op cit., p31.

<sup>46</sup> Hales, Op cit., p56.

<sup>47</sup> Solomon A. Keelson, Takoradi Polytechnic, *The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success*, review of business and finance studies, Vo, 5 , No 1 , 2014, p4.

<sup>48</sup> Lelani Strydom, *Internal marketing in a service organization*, Dissertation, submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister commerce in marketing management, faculty of economic and management sciences, rand afrikaans university, johannesburg, South Africa, 2004, p181.

<sup>49</sup> Iveta Šimberová, *Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer*, economics and management, Czech Republic, 2007, p471.

<sup>50</sup> Teena Mishra & Shalini Sinha, *Employee motivation as a tool to implement internal marketing*, International Journal of Commerce, Business and Management, Vol. 3, No. 5, 2014, p677.

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Yang.J.T,*The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept*, Department of Hotel and Restaurant Management,2002 , p5.

<sup>53</sup> Strydom, op cit., p127.

<sup>54</sup> Dubravka Sinčić, Nina Pološki Vokić, internal marketing philosophy, internal marketing, internal communications, human resource management (HRM),woeking paper, Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia, 2007, p6

<sup>55</sup> Mat, op cit., pp112-113.

<sup>56</sup> Done Ioan & Domazet Ivana, *Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing*, Published in: Research Monograph on the role of labour markets and human capital in the unstable environment, this chapter is a draft part of a forthcoming Research monograph called, The role of labour markets and human capital in the unstable environment“, which will be edited by Jean Andrei, Drago Cvijanović, and Jovan Zubović, 2011, p9.

<sup>57</sup> Pearse Olugbenga Ezekiel, *Internal Marketing as a Strategic tool for survival in Nigerian Banking Industry*, Journal of Business and Management, Volume 16, Issue 6. ,Jun. 2014, p145.

<sup>58</sup> Harvir S. Bansal, Morris B. Mendelson, Basu Sharma, *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*, Journal of Quality Management, No. 6, 2001,p69.

<sup>59</sup> Seyed Javadein, Rayej H, Estiri M, Ghorbani H, *The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages*, Trends in Applied Sciences Research, Vol. 6, No.4, 2011, p369.

<sup>60</sup> Muhammad Sheeraz, Nadeem Iqbal, Naveed Ahmad, *The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 8, 2012, p271.

<sup>61</sup> Shiful Alam, *Internal Marketing: The Way of Delivering Better Service* , Sunday, January 20, 2013, p2.

<http://themarketingconcepts.blogspot.com/2013/01/internal-marketing.html>



## Contribution of the internal Promotion in the development of human capital - Case Study Telecom Algeria Corporation - Biskra Agency

**Pr. Bensahel Wassila**

Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences,  
University of Mohammed Khader Biskra

**Dr. Souad Aboud**

Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences,  
University of Mohammed Khader Biskra



### Abstract:

This study aimed at exploring how the internal promotion can help develop the human capital in the Telecom Algeria Corporation - Biskra Agency -, as well as exploring the best means by which HC is

developed at that organization. Questionnaire was used as a data collection tool, it was divided into five dimensions, and deployed over a (43) employee sample. Findings revealed a significant relationship between the internal promotion and the human capital, and a high presence of the both in the organization. In addition, there was medium correlation between the two variables, and the internal promotion contributes the investing in human capital training, but it does not help in attracting the best human resources and investing in human capital learning, maintaining human capital.

The correlation between internal promotion and human capital development was 0.458, The greatest correlation was found to the dimension of internal promotion with investment in human capital training (0.543) which is a medium correlation, 34.7% of changes in human capital development are due to internal promotion, The remaining 65.3% is due to other factors that may be attributable to the institution's policies.

**Key Words** :internal promotion, human capital, attracting HR, investing in training and learning, maintaining, (JEL) Classification : M120, M540.

