

التسويق الداخلي مفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري
دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -

**Internal marketing is a concept of human resource management
and its role in human capital development
- A case study of the cement company Ain Touta - Batna**

نصر رحال¹ ، نادية حماش² ، عوادي عبد القادر³

¹ جامعة الوادي، الجزائر، nacerrahal1977@gmail.com

² جامعة باتنة، الجزائر، hamachenada@gmail.com

³ جامعة بسكرة، الجزائر، kadour.aouadi@gmail.com

تاريخ النشر: 2019-12-23

تاريخ القبول: 2019-12-01

تاريخ الاستلام: 2019-01-01

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني المؤسسات لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في حصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ومنتجات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن، ومساهمة ذلك على تنمية رأس المال البشري، واكساب هذه المؤسسات ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة، وزيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في إطارات شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - . وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في 110 استمارة، تم استرداد 76 استمارة قابلة للتحليل الاحصائي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها، واختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تم توصل إليها من خلال الدراسة الميدانية. كلمات مفتاحية: التمكين، البرامج التدريبية، الاتصالات الداخلية، الحوافز والمكافآت، التسويق الداخلي، تنمية الرأس المال البشري. تصنيف JEL : M30 ، M31.

Abstract:

This study aims to identify the importance of internal marketing as a concept of human resources management and the degree to which institutions embrace this concept and the importance of this a concept of having high-capacity and skilled personnel capable of taking responsibility and delivering high-quality services to clients, and providing them with an advantage competitive, enabling them to face sharp competition, increase market share and growth of profits, and contribute to the development of human capital, and may represent a society the study in the tires of the cement company Ein al-Multa-Patten, a random sample of 110 forms was taken, and 76 viable forms were recovered Statistically, the SPSS statistical software package was used to test and verify the hypotheses of the study

Keywords: Keywordempowerment, training programmes, internal communications, incentives and rewards, internal marketing, human capital development.

JEL Classification: M30 ، M31.

1. مقدمة:

إن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير منتجات بخصائص وأسعار، وترويج فقط بل أصبح يتوقف على أنشطتها التسويقية الاستراتيجية من الداخل وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي، إضافة إلى الأنشطة التسويقية الخارجية، فالتسويق الداخلي إنما هو جهود هادفة لتحقيق قيمة مضافة للموظفين بمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعد التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي، لذا يفترض على المؤسسات على اختلاف مجالاتها أن تمارس أنشطة تفاعلية داخلية تهدف إلى تقليص الفجوة بين الإدارة والموظفين، لكي يساهموا في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر، وطالما أن الاهتمام بالتسويق الداخلي وتنمية الرأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على نمو وأداء المنظمات، وأن نمو المنظمات يتحقق من خلال عملاء لديهم ولاء للمنظمة، راضين عن القيمة المدركة المقدمة التي يحصلون عليها، حيث أن تلك القيمة المقدمة تتم من خلال موظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم منظماتهم من خلال التسويق الداخلي.

1.1 إشكالية البحث:

المؤسسة الجزائرية كغيرها من مؤسسات الأخرى، ليست بمعزل عن كل هذه التطورات خاصة وأنها شهدت مجموعة من التغيرات الهيكلية والتنظيمية التي عرفتها الجزائر خاصة بعد تبنيتها لمنهج اقتصاد السوق، مما أدى إلى إحداث تغيير في طريقة تسيير مؤسسات، الذي يتضمن تنظيم وتنمية رأس المال البشري على وجه الخصوص ويكون هذا عن طريق تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي، وبناء على ذلك يبرز السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يكون له دور في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1 أسئلة البحث:

- هل للبرامج التدريبية دور في تنمية رأس المال البشري؟
- هل للتمكين دور في تنمية رأس المال البشري؟
- هل للاتصالات الداخلية دور في تنمية رأس المال البشري؟
- هل للحوافز والمكافآت دور في تنمية رأس المال البشري؟

3.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية وتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الداخلية وتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت وتنمية رأس المال البشري عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

4.1 أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من خلال ممارسات التسويق الداخلي ومساهمتها في تنمية رأس المال البشري، وانعكاس ذلك على الأداء الكلي للعاملين بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، تحقق الرضا والاشباع للعملاء.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أهمية من خلال إبراز ما يلي:

- التعرف على أهمية التسويق الداخلي واختبار مدى استخدام المؤسسات لنشاطات التسويق الداخلي.

- التعرف على العمليات الأساسية التي تعمل على تنمية رأس المال البشري.

- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في الاحتفاظ بالزبائن وولائهم من خلال تنمية رأس المال البشري.

ولمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوابه، تم تقسيم هذا الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري.

المحور الثالث: واقع مساهمة التسويق الداخلي ف تنمية راس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -.

المحور الأول: مفهوم التسويق الداخلي

سوف نتناول التسويق الداخلي أولاً تعريفه وكذلك مختلف الأبعاد المتعلقة به.

1. مفهوم التسويق الداخلي: ظهر في بداية الثمانينات مصطلح جديد يركز على التفاعلات داخل المنظمة، حيث يركز على التفاعل بين العاملين وازدادت أهميته بزيادة الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق مستويات الجودة المطلوبة وقد سمي بالتسويق الداخلي. فالمشاركة بين الأقسام المفتاح الرئيس لتحقيق تعزيز العلاقة بين العاملين من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي،¹ أي من خلال معالجة الموارد البشرية كعملاء وجعل وظائفهم كالمنتجات لتتناسب مع احتياجاتهم،² لأن إدخال الموارد البشرية مع التسويق يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء الداخليين والخارجيين في وقت واحد،³ وفي تعريف قدمه (Zeithmal et al.) على أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف التزويد في الخدمة ذات جودة عالية،⁴

من خلال التعريفات السابق ذكرها نستنتج بأن التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة المنظمة في إدارة الموارد البشرية واعتبارهم زبائن داخليين تسعى جاهدة لتلبية حاجاتهم ورضاهم عن طريق التدريب والتمكين والاتصال والتحفيز والمكافآت والاحتفاظ بهم وتنميتهم وتطويرهم، من أجل تحقيق رضا الزبائن الخارجيين، حيث أن كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية هي مفاهيم مختلفة، ولكل منهم مكانته ودوره، ولكن يجب أن يعملوا معاً من أجل نجاح استراتيجيات وأهداف المؤسسة.

2. خصائص التسويق الداخلي: يتصف الداخلي بعدة خصائص أهمها:⁵

1.2 التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2.2 التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد من العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3. أبعاد التسويق الداخلي: حاول الباحثين من خلال هذه الدراسة إبراز أهم أبعاد التسويق الداخلي، بالاعتماد على ما تضمنته الدراسات السابقة، حيث لوحظ اختلاف حول تبنيهم لهذه الأبعاد، وعليه تم اختيار الأبعاد التالي ذكرها والتي تخدم أهداف الدراسة وهي:

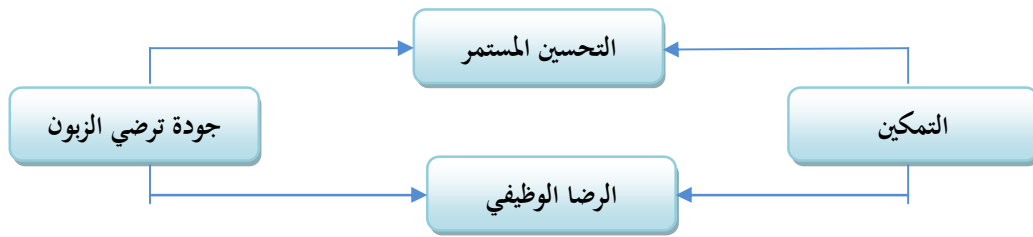
1.3 البرامج التدريبية: تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب للموظفين، حيث ينظر إلى التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين،⁶ يكمن دور التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساساً في إطار تحسين وتنمية قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري.⁷

إن مفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللإحتياجات التدريبية، بهدف تزويد العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعد على الشعور بأهمية تطبيقها للمنظمات، فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى إلى حاجات تدريبية، وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة ليتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد.

2.3 التمكين: إن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم، وإشراكهم في صنع قرارات العمل هي مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الانسانية فيما عرف "بمشاركة العاملين"⁸، ويشير (Welleins & Wilson) إلى أن المنظمة تمكن الموظفين فيها عندما تسمح لهم بتسلم المزيد من المسؤولية والاستفادة مما يعرفونه ويمكن أن يتعلموه،⁹ إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها لأهدافها.¹⁰

تنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة،¹¹ ويمكن أن نفسر أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة من خلال الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة.



Source: Evans, J.R, and Dean,J.W, **Total Quality Management: Organizations and Strategy**, 3Ed, Southwestern, 2003, p. 271.

من الشكل رقم (01) نخلص إلى أن التمكين عامل مهم في التعرف على حاجات العاملين وتلبيتها، وبالتالي يعتبر آلية لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، حيث درجة تحفيز الزبون الداخلي ينتج عنها تصرفات دقيقة تؤثر على رضا الزبون الخارجي، وهذا كله ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

3.3. شروط التمكين: حدد (Gandz) شروطا حتى يشعر العاملون بالتمكين وهي:¹²

- إخضاع الأفراد إلى التدريب المناسب، إذ من غير المعقول تفويض السلطة للأفراد ومنح حرية التصرف من دون حصولهم على تدريب مناسب يسمح لهم بذلك؛
- وجود رؤية مشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه ذلك إن الرؤية تجعل الطرفين على التزام دائم بتحقيقها كونها تتعلق بالأمد البعيد وهو ما يشير إلى أن التمكين حالة مستمرة، ضف إلى أنها تجعل الطرفين يتبادلون الثقة فيما بينهم حيث أن الرئيس يمنح ثقته لمرؤوسيه وهم بدورهم يبرزون له إنهم أهل للثقة كما تجعلهم على استعداد لتجاوز كل ما يمكنه أن يعرقل مساهم نحو الرؤية؛
- وجود قيم مشتركة بين الطرفين حول معايير وأخلاقيات السلوك والعمل المناسبة، فوجدتها يخفف بدرجة كبيرة من خوف الرؤساء من تفويض السلطة ومنح التصرف طالما أن الأفراد يعملون وفق قيم ومعتقدات مشتركة، كون أن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من احتمال إقدام العاملين على قرارات قد تضر بمصلحة المنظمة ومن فيها؛
- وجود ثقافة بالمنظمة مشجعة للإقدام على المجازفة، إذ ينبغي أن تعمل المنظمة على ضرورة إعادة النظر في التدريب وتوضيح الرؤية والقيم بشكل أكبر.

4. الاتصالات الداخلية: تعرف الاتصالات الداخلية على أنها شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى اسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين،¹³ كما تعرف الاتصالات الداخلية بأنها: كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تجري داخل المؤسسة في جميع مستوياتها، تضم مجموعة من الطرق التي تواصل الموارد البشرية مع بعضهم البعض داخلها.¹⁴

ووفقا لـ Dubravka & Nina فإن أهداف الاتصالات الداخلية مرتبة حسب أهميتها كما يلي:¹⁵

- إنشاء معنى لمفهوم الموارد البشرية يشكّلون رصيذا هاما للمؤسسة.
- تحسين الروح المعنوية وتعزيز النوايا الحسنة بين الموارد البشرية والإدارة.
- إبلاغ الموارد البشرية عن التغييرات الداخلية.
- شرح خطط الاستفادة من التعويضات.
- زيادة فهم الموارد البشرية للمؤسسة ومنتجاتها، وتنظيمها، وثقافتها.

- تغيير سلوك المورد البشري في اتجاه أن يصبح أكثر إنتاجية واتجاهها نحو العملاء.

5. الحوافز والمكافآت: يتحدد السلوك الانساني بعوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكا معينا، وأخيرا قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هيا هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته،¹⁶ وبالتالي نجد تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم. والحوافز أنواع مادية ومعنوية، حيث أن المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجر اليومية، والزيارات السنوية، والمكافآت وهي مبلغ مالي يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما، أما المعنوية فيقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.¹⁷

المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

1. مفهوم تنمية رأس المال البشري: يعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها والعامل في المنظمة"،¹⁸ أما (Bontis) فقد حدد أبعاد رأس المال البشري في المعرفة، والمهارات والقدرات، والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي،¹⁹ ويمكن تعريف تنمية رأس المال البشري على أنها عملية تعمل على تعبئة الطاقات البشرية وبلورة لإمكانياتها المتعددة ومواهبها المتنوعة بغية زيادة قيمتها، حتى يتسنى استخدامها بكفاءة لكافة الموارد الاقتصادية،²⁰ وأن تنمية رأس المال البشري ضرورة حضارية فرضتها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مؤسسة متطورة في إمكانياتها الإنتاجية فقيرة في كفاءة رأس مالها البشري.²¹

2. أهمية رأس المال البشري: يمكن أن نخلص إلى أهمية تنمية رأس المال البشري في النقاط التالية:²²

- أنه يساعد في خلق معارف جديدة، فكلما كان رأس المال البشري أكثر تنمية من حيث تجديد مكوناته، كلما أسهم ذلك بشكل فاعل في الابداع وانشاء معارف جديدة، لاستخدامها وتوظيفها في تطوير أعمال المؤسسة،
- أنه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن التنافس الحالي بين المؤسسات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والمنتجات الجديدة، وبالسرعة الممكنة، وهذه المهمات لا يمكن لأي مؤسسة أن تبلغها دون وجود تنمية رأس المال البشري، كي يساهم في تعزيز وتجديد الميزة التنافسية لها.

3. عمليات تنمية رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري أصلا من أصول المنظمة، ومصدرا من مصادر الميزة التنافسية على أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل فعال يعود على المنظمة بمنافع مستقبلية، حيث يتوقف بناء المنظمة على كيفية تكوينها لرأس مالها البشري، لذا يستوجب على هذه الأخيرة أن تسعى إلى إيجاد آليات بناءه ومتطلبات تطوره، ويكون ذلك من خلال القيام بالعمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري وصناعته وتنشيطه سيتم تناولهم فيما يلي:

1.3. استقطاب الموارد البشرية: يكشف (Biesalski) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال البشري، في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولى

اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفوة، لا سيما تنامي ادراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل نجاح.²³ حيث يعرف الاستقطاب على أنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشري في ظل متطلبات استراتيجية المؤسسة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن وبالنوعية والمواصفات المطلوبة، من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية المطلوبة، وتحفيزها لإقناعها بالتقدم لطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع.²⁴

ذلك من خلال القيام بالعمليات التالية:

- **شراء العقول من سوق العمل:** يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار باستمرار،²⁵ وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تقرر المنظمة شراء العقول البشرية عالية التميز يجب عليها أن يكون لديها نظاما قويا وشبكة فعالة للاتصالات المحلية الدولية للتعرف على جوانب التميز في المؤسسات العالمية ومحاولة استقطاب الموارد البشرية المتميزة.²⁶

- **شجرة الكفايات:** أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي أو المكون السلوكي والمكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، هذا وقد أصبحت بعض المنظمات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

- **مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم:** إن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد من المصادر المهمة لاكتشاف العقول المواهب المميزة واستقطابها كونها تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب العمل) وبين المنظمات التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها.²⁷

2.3. الاستثمار في تعليم رأس المال البشري: يعرف الاقتصاديون الاستثمار بأنه: "توظيف الأموال في الموجودات مادية ومالية متنوعة، لغرض تحقيق عائد معين من وراء ذلك"، ويرتبط مفهوم رأس المال البشري ارتباطا يشبه التوأمة، والتي تمثل في مجموعها العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، لذلك فإنه في ظل هذا المفهوم، ينظر إلى المورد البشري على أنه أصل من الأصول المنتجة القابلة للقياس، ومن ثم فإنه له تكاليف وعائد نتيجة الإنفاق عليه من خلال هذه التكاليف، ولذلك باتت النظرة إلى هذه المورد نظرة استثمارية بعدما كانت نظرة استهلاكية.

أما من وجهة نظر الاستثمار في مجال الموارد المعرفية فإنه يشتمل على الجانبين الاقتصادي والمالي، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستثمار المعرفي، بأنه توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وخزنها وتحديثها واسترجاعها إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية،

وخاصة رأس المال الفكري هو مشروعاً اقتصادياً استثمارياً وتوسع المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين، وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة معبرا عنها بقيمة مالية، تطور أيضاً مفهوم ميزانية رأس المال الفكري والتي قدمها (Mayo) على النحو التالي:

جدول رقم (01): ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة.

| الأصول | الخصوم |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| - التعليم المستمر؛ | - التكوين غير المخطط والمتقطع؛ |
| - الخبرة المتجددة؛ | - الخبرات المتقدمة؛ |
| - استمرارية فرق العمل المتعاونة؛ | - عدم الاستقرار وتفكك الفرق؛ |
| - المعرفة المشتركة والقابلية للتداول؛ | - انجاس المعرفة داخل الفرد؛ |
| - التنظيم المرن؛ | - الهيكل التنظيمي الجامد؛ |
| - تشكيلة متكاملة من التخصصات؛ | - خبرات منعزلة ومتباعدة؛ |
| - أخطاء وتجارب كانت مصدراً للتعلم. | - ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ. |

Source: A. Mayo, *The learning of organization and management*, Presentation of the IPD annual conference, October 1998, p.227

1- **الاستثمار في تدريب رأس المال البشري:** إن النظرة إلى التدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: التعليم، التدريب، تنمية يلازم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق ينتمي إليه، مما يعني بأن مضمون واتجاه التدريب وهدفه قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال: ²⁸

- تعليم المورد البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتحص عمله.
- اكتساب المورد البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.

- جعل المؤسسة مكاناً للتعليم تتوفر فيه الاستمرارية في عملية التدريب.

- استخدام أساليب تدريبية معاصرة تساعد على استخراج طاقات الإبداع لدى المورد البشري في العمل.
هناك أربعة مستويات لتقييم العادل للتدريب وهي: ²⁹

- **المستوى الأول رد الفعل:** والذي يتم من خلاله تقييم الذين شاركوا في التدريب وكيف كان رد فعلهم على ذلك.

- **المستوى الثاني تقييم التعلم:** في هذا المستوى يتم الحصول على معلومات حول مدى تحقيق أهداف التعلم، ويهدف على إيجاد مقدار المعرفة التي تم الحصول عليها، وما هي المهارات التي تم تطويرها أو تحسينها، وهل المواقف تغيرت في الاتجاه المطلوب، ويجب التنويه هنا بأن تقييم التعلم يجب أن يتم قبل وبعد البرنامج التدريبي.

- **المستوى الثالث تقييم السلوك:** هذا المستوى يقيم أي مدى قد تغير السلوك على النحو المطلوب عندما يعود المتدربون الذين حضروا البرنامج إلى وظائفهم، وإلى أي مدى تم نقل المعرفة والمهارات والمواقف من التدريب إلى مكان العمل، وينبغي التأكيد في هذه الحالة على أن تقييم السلوك يجب أن يحدث قبل وبعد التدريب.

-المستوى الرابع تقييم النتائج: وهو المستوى النهائي للتقييم ويوفر الأساس لتقييم فوائد التدريب، لتحديد إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف الأساسية للتدريب في مجالات مثل زيادة المبيعات، وزيادة الإنتاجية، والحد من وقوع الحوادث أو زيادة رضا العملاء، كما أن تقييم النتائج يكون أسهل عندما يتم قياسها كمياً، ومع ذلك فإنه ليس من السهل إثبات تحسين النتائج التي قدمها التدريب.

4-المحافظة على رأس المال البشري: يمثل وجود رأس المال البشري في المنظمة والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقاءها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول (Romanathan) سنة 1990 في هذا الصدد: "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر"³⁰. إن المحافظة على رأس المال البشري عملية ضرورية ومهمة لتعظيم قيمته وهذا لأن المنظمة التي تركز دائماً على العناية برأس مالها الفكري والمحافظة عليه تخلق لديها دوافع لتنميته انطلاقاً من الموجود عندها فعلاً وكذلك يتوفر لديها مخزون احتياطي من رأس المال الفكري يجنبها الوقوع في مشكلات عديدة أهمها:³¹

- قد تتراجع إنتاجية رأس المال الفكري وتؤول إلى الصفر وهذا ما يؤثر سلباً على القيمة السوقية للمنظمة؛
- قد تتخلى الموارد البشرية المتميزة عن مناصبها في المنظمة وتختار منظمات أخرى وهذا ما يؤدي إلى نقل أفكارهم وخبراتهم إلى منافسي المنظمة الأصل، الأمر الذي يؤثر عليها سلباً ويؤدي إلى خسارتها.

من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري مايلي:³²

-تنشيط الحوافز المادية والاعتبارية: يقصد بها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشبع من حاجيات ورغبات الفرد المادية والمعنوية التي من شأنها أن تدفعه بالتأكيد إلى تأدية الأعمال المطلوبة منه على حذافيرها.

-التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم التنظيمي عدم تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتخليهم على مواكبة التطور الحادث في مجال عملهم.

- مواجهة الإحباط التنظيمي: لمواجهة حالة الإحباط التنظيمي يجب متابعة مهام الأفراد وتوجيههم وإشباع حاجاتهم ودراسة نفسياتهم وإرشاد عقولهم بطريقة يصبحون قادرين على تحقيق أهدافهم التي تتوافق مع أهداف المنظمة وقادرين على تخطي العقبات وهذا من خلال تحفيز استمارة الاستقصاء، مقابلات شخصية، إعداد صناديق الشكاوى ودراستها وتقويم الأداء.

-تقليل تهديد الاغتراب التنظيمي: فالاغتراب التنظيمي يعني وصول الفرد إلى مرحلة شعوره بأن المنظمة التي يعمل فيها لم تعد المكان المناسب للعمل وهذا ناتج أساساً عن عدم التكيف مع محيط العمل.

- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة والبقاء.

المحور الثالث: واقع مساهمة التسويق الداخلي ف تنمية راس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-

بعد التطرق للإطار النظري لدراسة، سيتم الانتقال إلى الإطار التطبيقي، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة التسويق الداخلي ودوره في تنمية رأس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة-باتنة-، وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء

التحليل الاحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، حيث سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات تكوين استبانة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها.

أولاً: مجتمع الدراسة الميدانية:

بناء على إشكالية الدراسة وأهدافها يبين الجدول رقم: (02) أن المجتمع المستهدف هو إطارات شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- والبالغ عددهم 242 إطار، وللوصول إلى هذا الهدف تم تصميم استبانة طبقت على عينة الدراسة، واسترجع منها 90 استمارة، وبعدها تم استبعاد 14 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملتها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 76 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (02): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستمارات.

| مجتمع الدراسة | الاستمارات الموزعة (العينة المخططة) | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات المستبعدة | الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية) |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------|
| إطارات شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- | 142 | 90 | 14 | 76 |

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً- أسلوب جمع بيانات الدراسة: بعدما قام الباحثين بصياغة الأسئلة بالاعتماد على ما تم تناوله في الجزء النظري، وبالرجوع إلى المراجع العلمية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، وبعد الاطلاع على كل الملاحظات والآراء للأساتذة المحكمين، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد عبارات الاستبانة (25) عبارة.

ثالثاً- الطرق المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية: تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت بواسطة الاستبيان، وتم إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 22، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1- الإحصاء الوصفي التحليلي: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة المبحوثين والعوامل الأكثر تقدراً لديهم، حيث قد تم تصميم إجابات هذه العبارات على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أداها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، الجدول رقم (03) يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): المتوسط المرجح.

| المستوى | المتوسط المرجح |
|----------------|------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79 |
| غير موافق | من 1.80 إلى 2.59 |
| محايد | من 2.60 إلى 3.39 |
| موافق | من 3.40 إلى 4.19 |
| موافق بشدة | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان: باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، في الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص 7.

2- معامل الارتباط: تم استخدامه لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

3- تم استخدام التحليل المتعدد: لتحديد الدور المعنوي للمتغيرات المستقلة أبعاد التسويق الداخلي في المتغير التابع تنمية رأس المال البشري.

4- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha): لتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

5- اختبار كولموجروف-سمنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S): لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.

رابعا- صدق وثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، والظروف نفسها التي استخدمت للمرة الأولى،³³ وقد تم التوصل إلى النتائج الموجودة في الجدول رقم (04):

جدول رقم (04): معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| جميع عبارات الاستبيان | 25 | 0.804 |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (04) يتبين بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة (80.4%) وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه.

خامسا- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (-1-Sample K-S) كولموجروف-سمنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (0.05 > sig)، ويعتمد اختبار كولموجروف-سمنوف على الفرض الصفري والفرض البديل التالي:

H_0 : البعد يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

| المحاور | عنوان المحور | عدد العبارات | قيمة Z | م. المعنوية (sig) |
|------------|------------------------|--------------|--------|-------------------|
| الأول | البرامج التدريبية | 4 | 0.078 | 0.749 |
| الثاني | التمكين | 4 | 0.079 | 0.730 |
| الثالث | الاتصالات الداخلية | 4 | 0.081 | 0.692 |
| الرابع | الحوافز والمكافآت | 4 | 0.089 | 0.554 |
| الخامس | تنمية رأس المال البشري | 9 | 0.090 | 0.565 |
| كل المحاور | | 25 | 0.089 | 0.557 |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (05) يتبين بأن قيمة سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Z) بالنسبة لكل المحاور تمثل 0.089 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" لكل المحاور تمثل 0.557 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعل من البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنعمد على الاختبارات المعلمية لحساب دلالة الفروق.

سادساً- تحليل البيانات الشخصية: تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الجنس"، والمستقاة من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (06): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

| المتغيرات | التكرار | النسبة % |
|-----------------|----------------------|----------|
| الجنس | ذكر | 105 |
| | أنثى | 13 |
| | المجموع | 118 |
| المؤهل العلمي | أقل من جامعي | 31 |
| | جامعي | 52 |
| | دراسات ما بعد التدرج | 34 |
| | المجموع | 118 |
| الخبرة الوظيفية | أقل من 5 سنوات | 62 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 7 |
| | أكثر من 10 سنة | 49 |
| | المجموع | 118 |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

سادسا- تحليل بيانات الدراسة: بهدف التعرف على آراء إطارات شركة الاسمنت عين التوتة باتنة حول أبعاد التسويق الداخلي، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي.

1- تحليل عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي).

أ- مجال البرامج التدريبية.

جدول رقم (07): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال البرامج التدريبية من محور التسويق الداخلي.

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| البرامج التدريبية | | | | |
| 1 | تعمل الشركة على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها. | 3.81 | 1.097 | موافق |
| 2 | تحرص الشركة على تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين. | 3.89 | 0.112 | موافق |
| 3 | تكافئ الشركة المبدعين في العمل وفقا لبرامج محددة. | 3.86 | 1.222 | موافق |
| 4 | توفر البرامج التدريبية الخاصة في اعداد اطارات تنافس الشركات الأخرى. | 3.72 | 1.343 | موافق |
| مجموع عبارات البرامج التدريبية | | | | |
| | | 3.82 | 0.773 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (07) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبرامج التدريبية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.72-3.89) بمتوسط مقداره 3.82 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج التدريبية في بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-.

ب- مجال التمكين.

جدول رقم (08): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال التمكين من محور

التسويق الداخلي.

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| التمكين | | | | |
| 1 | تعمل الشركة على إعطاء عمالها فرصة أداء العمل دون رقابة مستمرة. | 3.61 | 1.087 | موافق |
| 2 | يملك الأفراد العاملين حرية التعديل بناء على احتياجات العمل. | 3.49 | 0.952 | موافق |
| 3 | تفوض الشركة صلاحية اتخاذ القرارات الخاصة بالزبائن. | 3.51 | 1.122 | موافق |
| 4 | تهتم الشركة بالمعالجات التي يقترحها العاملين لديها في حل مشكلات العمل. | 3.55 | 1.243 | موافق |
| مجموع عبارات التمكين | | | | |
| | | 3.54 | 0.663 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (08) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتمكين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.49-3.61) بمتوسط مقدراه 3.54 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج التدريبية في شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -.

ج- مجال الاتصال الداخلي:

جدول رقم (09): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال الاتصال الداخلي من محور التسويق الداخلي.

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| الاتصال الداخلي | | | | |
| 1 | تتمتع الشركة باستخدام الواسع للشبكات الداخلية والخارجية في علاقاتها وعملياتها. | 3.81 | 1.087 | موافق |
| 2 | يساعد فريق نظم المعلومات على جمع وتوفير المعلومات المناسبة والتي تساعد أصحاب اتخاذ على اختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب. | 3.39 | 0.952 | موافق |
| 3 | يمكن الاتصال بسهولة بين العاملين والإدارة. | 3.55 | 1.242 | موافق |
| 4 | تقوم الشركة بتوضيح المهام والأدوار للأفراد العاملين بها. | 3.70 | 1.143 | موافق |
| مجموع عبارات الاتصال الداخلي | | | | |
| | | 3.61 | 0.562 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (09) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاتصالات الداخلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39-3.81) بمتوسط مقدراه 3.61 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج التدريبية في شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة -.

د- مجال الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (10): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال الحوافز والمكافآت من محور التسويق الداخلي.

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| الحوافز والمكافآت | | | | |
| 1 | تقدم الشركة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الابتكارية والمقترحات الجديدة. | 3.61 | 1.077 | موافق |
| 2 | تقدم الشركة حوافز ومكافآت تتناسب مع مستوى أداء العاملين بها. | 3.39 | 0.952 | موافق |
| 3 | يوجد بالشركة نظام حوافز ومكافآت عادل. | 3.33 | 1.012 | موافق |
| 4 | تقدم الشركة الدعم المعنوي كلما أحسن العاملين في أداء مهامهم. | 3.42 | 1.243 | موافق |
| مجموع عبارات الحوافز والمكافآت | | | | |
| | | 3.43 | 0.573 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.33-3.61) بمتوسط مقدراه 3.43 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج التدريبية في شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-.

2- تحليل عبارات المحور الثاني (تنمية رأس المال البشري).

جدول رقم (12): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمحور تنمية رأس المال البشري.

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| تنمية رأس المال البشري | | | | |
| 1 | تقوم الشركة دائما على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء. | 3.75 | 0.538 | موافق |
| 2 | تعمل الشركة على استقطاب العاملين ذوي المهارات والقدرات المتعددة. | 3.64 | 0.633 | موافق |
| 3 | تتم الشركة بالعقول المميزة من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل في مراكز البحث والتطوير. | 3.33 | 0.843 | محايد |
| 4 | تعتبر الشركة الانفاق على التعليم استثمارا مربحا. | 3.21 | 0.789 | غير موافق |
| 5 | تسعى الشركة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم المستمر. | 3.70 | 0.766 | موافق |
| 6 | تعمل الشركة على اكساب العاملين مهارات جديدة في مجال تخصصهم من خلال التدريب. | 3.69 | 0.700 | موافق |
| 7 | يوجد بالشركة برنامج تدريبي منتظم للعاملين. | 3.74 | 0.605 | موافق |
| 8 | تحافظ الشركة على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر. | 3.71 | 0.693 | موافق |
| 9 | يشعر الأفراد العاملون بالأمان الوظيفي في الشركة. | 3.69 | 0.842 | موافق |
| | مجموع عبارات تنمية رأس المال البشري | 3.60 | 0.763 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتنمية رأس المال البشري، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.21-3.75) بمتوسط مقدراه 3.60 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج التدريبية في شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-.

سابعاً- اختبار فرضيات الدراسة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من دور التسويق الداخلي (البرامج التدريبية، التمكين، الاتصال الداخلي، الحوافز) في تنمية رأس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، كما هو موضح بالجدول رقم (11):

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لدور التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري

| المتغير التابع | R | R ² | F | DF | مستوى معنوية (SIG) | B | T | مستوى معنوية (SIG) |
|------------------------|-------|----------------|--------|--------------|--------------------|-------------------|----------|--------------------|
| | | | | درجات الحرية | | معامل الانحدار | المحسوبة | |
| تنمية رأس المال البشري | 0.776 | 0.535 | 21.017 | 4 | بين | البرامج | 3.851 | 0.000 |
| | | | | 118 | الجامع | التدريبية | 1.998 | 0.050 |
| | | | | 120 | البواقي | التمكين | 3.502 | 0.001 |
| | | | | | المجموع | الاتصال الداخلي | 3.498 | 0.002 |
| | | | | | | الحوافز والمكافآت | | |

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (11) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية أي أن المعطيات تؤكد وجود دور لأبعاد إدارة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة، وذلك عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ وتعتبر العلاقة قوية لأن قيمة معامل الارتباط $R (0.776)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.535) ، أي أن ما قيمته (0.535) من التغيرات في أبعاد التسويق الداخلي لشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - ناتج عن التغير في تنمية رأس المال البشري، كما بلغت درجة التأثير $B (0.401)$ بالنسبة للبرامج التدريبية، التمكين (0.272) ، والاتصالات الداخلية (0.432) ، والحوافز والمكافآت (0.402) ، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.017) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة (0.05) تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة والقائلة:

وجود مساهمة مباشرة ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي (البرامج التدريبية، التمكين، الاتصال الداخلي، الحوافز) في تنمية رأس المال البشري بشركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى دلالة (0.05) .

النتائج:

1. أن الشركة مدركة للقيمة الحقيقية لها والتي تكمن في رأس مالها البشري، وأن التسيير الفعال له يعد محددًا أساسيًا في توظيف قدراته وتحويلها إلى تطبيقات تعمل تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.
2. أن الشركة تقوم على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
3. اتضح لنا من خلال تحليل البيانات بأن الشركة تحافظ على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر.
4. تقدم الشركة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الابتكارية والمقترحات الجديدة.
5. أن الشركة تتمتع باستخدام الواسع للشبكات الداخلية والخارجية في علاقاتها وعملياتها.
6. أن الشركة تعمل على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها.
7. تعمل الشركة على إعطاء عمالها فرصة أداء العمل دون رقابة مستمرة.

التوصيات: خرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. ينبغي على المنظمات أن تعمل بمبدأ نقل وتوريث الخبرات المعرفية من خلال الاستفادة القصوى من القيادات العليا ذوي الخبرات المعرفية المتراكمة، في عملية الاستثمار برأس المال البشري لدى الموظفين الجدد، وذلك بإقامة الدورات التدريبية المناسبة لذلك.
2. ضرورة اهتمام المنظمات الجزائرية برأس مالها البشري لمساهمة البالغة الأهمية، واعتماد هياكل تنظيمية تكون أكثر مرونة تساعد على انتقال المعلومات والمعرفة بين العمال، لاقتسام المعارف والخبرات فيما بينهم، وذلك لارتباط التعلم بالثقافة السائدة تسمح بتوفير بيئة داعمة لرأس المال البشري داخل المنظمات.
3. بضرورة استقطاب الكفاءات البشرية العالية، لما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم للأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.
4. العمل على تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي.

المراجع:

- ¹ سويدان، نظام موسى والبرداوي، وآخرون، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 55.
- ² Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq (2003), Commentary Internal marketing issues and challenges, European Journal of Marketing, Emerald Research, Vol. 37 ,No. 9, p59.
- ³ Chuang et al, 2015, p 2.
- ⁴ Zeithaml, V.A, Bitner, M.J, DD,(2000), Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm, New York, MC G raw-Hill Erwin, p 2 .
- ⁵ حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 06، 2003، ص 2.
- ⁶ الطائي، يوسف وآخرون إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 93.
- ⁷ أديب بروهوم، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والبحوث العلمية، الجمهورية العربية السورية، المجلد 29، العدد 2، 2007، ص 21
- ⁸ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 178.
- ⁹ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008، ص. 50.
- ¹⁰ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، الأردن: دار جليس الزمان، 2009، ص. 48.
- ¹¹ رامي عزمي بدير، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، 2015، ص. 307.
- ¹² رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص. 55.
- ¹³ منصور، إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008، ص 66.
- ¹⁴ Dubravka & Nina, 2007, p7
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ علي السلمي، الدوافع والخوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2000.
- ¹⁷ Sikula A. F. (2000), Personnel administration and human resources management, John Wiley & Sons, New York.
- ¹⁸ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص. 343.
- ¹⁹ Mazlan, I., (2005), the Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia, Phd, Thesis, engineering Business Management, Business & Advanced technology Center, University Technology malaysia, p. 72
- ²⁰ قصي سالم، وآخرون، أثر استراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال حول: رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 2013، ص 566.

- ²¹ حرحوش المرفجي عادل، علي صالح أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 12.
- ²² ناصر مُجد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، عمان: الاثراء للنشر والتوزيع، 2011، ص 246.
- ²³ Biesalski, E., (2004), Knowledge Management and E-human Resource Management, Working paper, p. 4.
- ²⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص 273.
- ²⁵ العنزي وصالح، سعد وصالح، علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص. 265.
- ²⁶ سيد مُجد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس: دار الكتب المصرية كلية التجارة الإسماعلية، 2010، ص. 208.
- ²⁷ خضير كاضم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. 100.
- ²⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-81.
- ²⁹ Angela Baron, Michael Armstrong, Human capital management: achieving added value through people, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2007. P105-106.
- ³⁰ عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص. 130.
- ³¹ المرجع نفسه، ص. 138.
- ³² منصورين زاهي، الشعور بالاعتزاز الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات - دراسة ميدانية لشركة سونطراك بالجنوب الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص. ص. 43-45.
- ³³ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 297.